

(X) Graduação () Pós-Graduação

IMPACTO DA PANDEMIA COVID-19 NO SETOR VAREJISTA DE ALIMENTOS DE NAVIRAÍ-MS: um estudo exploratório a partir da perspectiva dos gerentes.

Adriana Moraes do Nascimento
Administração/CPNV/UFMS
adrianamnascimento.adm@gmail.com

Fábio da Silva Rodrigues
CPNV/UFMS
f.rodrigues@ufms.br

RESUMO

O setor varejista tem relacionamento direto com o consumidor final, sentindo mais rapidamente do que os demais integrantes da cadeia de suprimentos os impactos das mudanças nas tendências de compras (HALAT, 2017). Assim, o presente artigo tem como objetivo investigar o impacto da pandemia Covid-19 no setor varejista de alimentos em Naviraí-MS. A pesquisa caracteriza-se como qualitativa, descritiva e exploratória, permitindo ampliar o conhecimento sobre o problema pesquisado. Ao analisar os dados obtidos na pesquisa de campo, pôde-se perceber que, apesar da influência da pandemia nas várias esferas da sociedade, a maioria das empresas participantes da pesquisa não tiveram uma percepção negativa dessas influências na economia, apontando um aumento nas vendas e no faturamento neste período. A maioria das empresas aderiram ou já haviam aderido às vendas pela internet, possibilitando maior comodidade e segurança para o cliente, sentindo menor impacto nesta transição. Outro achado da pesquisa, 80% dos participantes não conseguiriam manter sua capacidade de pagamento caso houvesse necessidade de interrupção das atividades por mais de cinco dias. Assim, reforça-se a necessidade das organizações buscarem a inovação e uso das tecnologias como uma prática cotidiana, pois assim como as tendências de consumo passam por mudanças, o varejista deve acompanhá-las.

Palavras-chave: Pandemia; Varejo; Supermercados; Naviraí; Covid-19

1 INTRODUÇÃO

O setor varejista é formado por organizações de vários segmentos, como lojas de departamentos, eletrônicos e eletrodomésticos, lojas de vestuários, supermercados, lojas de conveniências, entre outras. Neste artigo, será delimitado o varejo de alimentos, constituído por cadeias de grande porte como hiper e supermercados, e de pequeno porte como lojas de conveniência, minimercados ou “mercados de bairro”, com foco nos super e minimercados.

O varejo precisa se adaptar continuamente. A cultura, a economia, a tecnologia e principalmente a concorrência passam por frequentes mudanças e o sucesso das empresas varejistas têm como base essa capacidade de observação e adaptação às tendências de consumo (GIULIANI, 2014). Essa colocação faz-se atual, principalmente no cenário mundial vivenciado atualmente em razão da pandemia do Coronavírus (COVID-19), que obrigou as organizações a modificarem suas estratégias de atuação para manterem-se ativas no mercado.

A pandemia COVID-19 foi causada por um novo tipo de Coronavírus, o SARS-CoV-2, sendo identificado em dezembro de 2019 em Wuhan, na China, e desde então teve uma rápida disseminação em praticamente todo o mundo (MINISTÉRIO DA SAÚDE, 2020). Segundo Oliveira (2020), analisando dados do IBGE, a COVID-19 chega em um momento de estagnação da economia brasileira, desdobramento da crise financeira global e da crise política brasileira vivenciados desde 2014. No primeiro trimestre, o PIB brasileiro encolheu 1,5% em relação ao mesmo período de 2019. No que se refere à demanda, sendo que o consumo das famílias foi afetado significativamente, com queda de 2% quando comparado ao primeiro trimestre de 2019, maior queda desde 2001. Segundo projeções do FMI – Fundo Monetário internacional – estima-se que a economia brasileira deve encolher 9,1% em 2020. Até o final de 2020, as expectativas são de queda de (20,4%) nas exportações e de (8,3%) no consumo das famílias.

Na economia nacional, de abril a julho de 2020, as medidas restritivas de circulação de pessoas provocaram impactos no emprego e renda da população, atingindo primeiro os trabalhadores informais, e, mais tardiamente, os trabalhadores formais. Conforme dados do Ministério da Economia, as micro e pequenas empresas foram as mais afetadas, pois apresentaram dificuldade de geração de caixa, sendo os setores mais impactados, alimentação fora de casa, turismo e transporte. Segundo dados do Sebrae, as micro e pequenas empresas – que correspondem a 99% das empresas do país, que respondem por 52% dos empregos formais – sofreram com a dificuldade em acesso ao crédito, onde cerca de 60% tiveram suas solicitações negadas (SILVA; SILVA, 2000).

Quando são verificados tais efeitos da pandemia nos diferentes setores econômicos – indústria, comércio e serviços – neste mesmo período analisado, observa-se que a indústria foi o setor mais afetado, com queda de 10,9%, seguido pelo setor de serviços, com baixa de 8,3% e, por fim, o comércio, com 7,4% de queda. O setor de comércio, embora afetado, foi o que menos sentiu tais efeitos. Ao analisar os dados do mês de junho/2020, observa-se que o aumento do desemprego (13,7%), combinado com alguns números, tais como: 5,8 milhões de pessoas afastadas do trabalho em razão do distanciamento social; 8,3 milhões de pessoas em trabalho remoto; 18,7 milhões de pessoas trabalhando menos que o usual; e 29,5 milhões de pessoas com renda menor do que a habitual, possam, combinados, ter contribuído para a queda nos números do desempenho econômico (OLIVEIRA, 2020).

Outro fato, combinado a estes fatores acima expostos, é a estimativa de que no momento sejam aproximadamente 18,5 milhões de pessoas que não procuram emprego, em razão da pandemia ou por escassez de trabalho em sua região. Estima-se que 43% dos domicílios brasileiros atualmente estão recebendo o auxílio emergencial. Para ser ter uma ideia da dimensão do auxílio emergencial e do impacto no emprego e renda dos trabalhadores, dados de 2019 indicam que o bolsa família beneficiou aproximadamente 13,5% dos lares brasileiros. Ou seja, o auxílio emergencial representou um aumento de aproximadamente 218%, quando comparado com o bolsa família (OLIVEIRA, 2020).

Sendo assim, com os impactos da pandemia COVID-19 houveram tanto baixas quanto picos de consumo de determinados produtos, destacando-se o aumento de demanda por produtos de higiene e limpeza, artigos pets, serviços de *streaming* e produtos alimentícios (SEBRAE, 2020), bem como a perda de poder aquisitivo de parte da população e o aumento no preço dos produtos, influenciando diretamente no consumo. Essas novas tendências de compras, como assinala Giuliane (2014), podem ser acompanhadas por meio de pesquisas, análises internas e externas e observações das mídias. Todos esses meios são auxiliares na adaptação da empresa. O conhecimento do seu público, dos fornecedores e da situação atual da empresa também devem ser considerados pelo gestor varejista.

Halat (2017) aponta que dentre todos os componentes do canal de distribuição, o varejo é o que tem relacionamento mais direto com o cliente final, por isso, sofre quase que imediatamente os impactos das mudanças do perfil de compra do consumidor. É interessante ressaltar que a mudança nos hábitos de consumo é influenciada também por percepções externas, como confiança na economia, sensação de segurança, e estímulo ao consumo por parte das mídias, o que configura um importante problema de pesquisa no campo da administração.

Assim, o presente artigo tem como objetivo geral investigar o impacto da pandemia Covid-19 no setor varejista de alimentos em Naviraí. Por sua vez, os objetivos específicos são: *i)* Descrever o setor varejista de alimentos - de forma ampliada e as empresas de Naviraí; e *ii)* Identificar e analisar as estratégias adotadas pelas empresas diante da pandemia COVID-19.

Naviraí está distante 294 km de Campo Grande, capital do estado de Mato Grosso do Sul. Os dados do último censo do IBGE apontam que em 2010 a população era de 46.424 pessoas, sendo aproximadamente 92% ou 42.855 moradores da área urbana da cidade (IBGE, 2010). A estimativa atual é que a população chegue a 55.689 habitantes (IBGE, 2020). Quanto aos dados econômicos, há um total de 4.622 empresas em Naviraí, divididas em cinco grandes setores: serviços com 1.938 empresas, comércio 1.703 empresas, indústria, 420 empresas, construção civil, 407 empresas e agropecuária, com 154 empresas. Por porte as empresas dividem-se em: MEI com 2.135 empresas, ME com 1.951 empresas, demais com 335 empresas e EPP com 201 empresas. Delimitando pelo setor de Comércio, das 1.703 empresas, 1.277 correspondem a atividade econômica de comércio varejista pelo CNAE (Classificação Nacional de Atividades Econômicas), sendo 162 empresas de comércio varejista com predominância de produtos alimentícios (SEBRAE, 2020).

O estudo justifica-se pela escassez de informações disponíveis sobre o setor varejista de alimentos de Naviraí, sobretudo frente à pandemia e às consequências nesse setor; a pesquisa torna-se relevante ao levantar informações de interesse dos *stakeholders* das empresas participantes, assim como do meio acadêmico.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 ATUAÇÃO DO SETOR VAREJISTA DE ALIMENTOS EM TEMPOS DE PANDEMIA

Com base na perspectiva apresentada por Santos e Costa (1997), o setor varejista é composto principalmente pelas operações comerciais clássicas, como a busca, escolha, compra, distribuição, comercialização de produtos e também a entrega. Esse setor tende a absorver mão de obra menos qualificada, quando comparado com a indústria por exemplo, além de frequentemente ter alto índice de rotatividade. Porém, com o novo padrão de concorrência voltado aos avanços tecnológicos e métodos de otimizar fatores de produção, essa característica de absorvedor de mão de obra menos qualificada tende a diminuir significativamente. Sendo assim as “Vantagens competitivas possíveis de serem obtidas parecem estar cada vez mais centradas na eficiência da estrutura de custos, na qualidade, no atendimento e nos serviços oferecidos do que no sortimento de produtos e preços, que tendem a ser muito parecidos”.

(SANTOS; COSTA, 1997, p. 61).

O varejo tem papel de grande importância e destaque na cadeia de suprimentos. Giuliani (2014) destaca a dificuldade que os fabricantes teriam em distribuir seus produtos diretamente para os clientes, além de uma logística extremamente complexa para a entrega dos itens. Outra questão, o processo de venda também seria difícil, pelo grande número de vendedores necessário para atender a demanda dos consumidores. Portanto, o varejista surge como o responsável por comprar para revender, assumindo riscos relacionados à armazenagem e muitas vezes também à distribuição, tornando-se vital aos consumidores e fabricantes.

Senhoras (2003) traz uma observação interessante sobre esse setor, relacionando as mudanças das formas de comércio com o advento da sociedade moderna:

O varejo é uma importante faceta da sociedade moderna, que se iniciou de forma modesta e secular com a venda de artigos nas ruas das cidades, passando aos armazéns e empórios que vendiam artigos não duráveis, com alguns artigos duráveis completando seu portfólio (SENHORAS, 2003, p. 2).

Os supermercados e minimercados fazem parte desse ramo, mais especificamente do varejo alimentício, sendo que tais formatos varejistas são caracterizados como autosserviço. Duarte (2015) explica que nesse tipo de serviço é o próprio cliente que faz a escolha dos produtos, retirando-os das prateleiras e levando-os até o caixa para pagamento. No ramo do varejo alimentícios encontram-se também bares, hortifrutis, lojas de conveniência, entre outros que não serão abordados no presente trabalho por não se adequarem ao escopo da pesquisa.

Acerca dos minimercados e supermercados, Saab (2000) pondera:

Os supermercados caracterizam-se pela venda predominante de alimentos frescos ou mercearias e artigos de higiene e limpeza, apresentam alto giro e baixa margem, mantêm preços competitivos, trabalham com o conceito de autosserviço e contemplam um mínimo de dois *check-outs* e uma área de vendas superior a 350 m². Os minimercados vendem alimentos e artigos de primeira necessidade, com variedade e profundidade restritas, apresentam margens mais elevadas e autosserviço e localizam-se, geralmente, em vizinhanças de grande circulação e em pequenas instalações, com área máxima de 250 m² (SAAB, 2000, p. 103).

Como pode-se observar, há algumas diferenças entre esses varejistas, como a variedade de produtos que possuem, a margem e a localização, mas a principal diferença está na área que ocupam, justificando os nomes “super e mini” mercados. Halat (2017) aponta que dentre todos os componentes do canal de distribuição, o varejo é o que tem relacionamento mais direto com o cliente final, por isso, sofre quase que imediatamente os impactos das mudanças do perfil de compra do consumidor. Giuliani (2014) corrobora com essa afirmação e acrescenta que o varejista oferece produtos e serviços direcionados ao uso pessoal e familiar, sendo assim, o último negociante do canal de consumidores.

O varejo abrange quase todas as áreas de Administração, o que o torna um ramo complexo. Independentemente do tamanho da empresa, há seus pontos fortes e pontos de melhorias específicos dependendo da forma de gestão e visão da empresa, que são características a parte das apresentadas por todos os representantes do setor. Por ser um negócio complexo, a flexibilidade é indispensável para a agilidade nas respostas e tomadas de decisões, os varejistas necessitam de operações eficientes e enxutas. Ter um controle eficaz dos custos, otimizar o estoque e racionalizar seu *mix* de produtos ou SKUs (*Stock Keeping Unit* - número de itens diferentes em estoque) são medidas importantes para preservar as margens de lucro e o fluxo de caixa, evitando gastos desnecessários, levando a empresa a uma boa condição financeira (GIULIANI, 2014; HALAT, 2017).

Quanto à classificação das empresas por porte, geralmente usa-se as classificações do Banco Nacional de Desenvolvimento- BNDES ou do SEBRAE. O BNDES classifica as empresas conforme sua Receita Operacional Bruta (ROB) em: microempresa, ROB menor ou igual a R\$360 mil; pequena empresa, maior que R\$ 360 mil e menor ou igual a R\$ 4,8 milhões; média empresa, maior que R\$ 4,8 milhões e menor ou igual a R\$ 300 milhões; e grande empresa, ROB maior que R\$ 300 milhões. Já o SEBRAE utiliza o número de funcionários da empresa para classificá-las: microempresa, até 9 empregados; pequena empresa, de 10 a 49 empregados; média empresa, de 50 a 99 empregados; e grande empresa; mais de 100 empregados (BNDES, 2020; SEBRAE, 2020). Assim como as grandes lojas varejistas, os pequenos negócios também são importantes nesse setor, as empresas familiares, onde o líder/gestor é também o proprietário, nascem, muitas vezes por necessidade, mas por outros fatores também, como independência profissional, salários baixos ou falta de emprego, personalidade, oportunidades e melhoria da qualidade de vida (DORNELAS, 2008).

Lemos (2015) apresenta uma visão muito interessante sobre o varejista ao destacar que, mais do que em todos os outros tipos de negócios, esse necessita de uma capacidade de visão do todo, mas sem esquecer da importância dos detalhes. O profissional que atua no varejo tem que lidar com decisões como definição de preços de pequenos produtos até a ampliação ou construção de uma grande loja, ou seja, precisam da capacidade de enxergar tanto a parte estratégica como a tática.

Desse modo, o setor varejista precisa se adaptar continuamente. A cultura, a economia, a tecnologia e principalmente a concorrência, passam por frequentes mudanças e o sucesso das empresas varejistas têm como base essa capacidade de observação e adaptação às tendências de consumo (GIULIANI, 2014). Como aponta Halat (2017) as redes sociais são como um porta-

voz dos consumidores, sendo que é por esse canal de comunicação que podem expressar suas opiniões sobre os produtos, as marcas e os serviços. Além disso, muitas informações sobre o que é produzido, vendido e como precificar esses itens estão disponíveis na internet, assim como várias outras informações de outras áreas. Esse é apenas um dentre muitos exemplos de mudanças que precisam ser acompanhadas não só pelo varejo, mas por todos os tipos de negócios para que não sejam afetados negativamente pelas novas tendências do consumo. Giuliani (2014), ao falar sobre as vendas pela internet explica que o varejo virtual se destaca em meio às inovações organizacionais, tornando-se a atividade econômica mais democrática do aparelho produtivo. Turchi (2017) ressalta a importância das empresas incluírem-se no ambiente virtual, por meio de site próprio ou anúncios em portais, redes sociais, links patrocinados em sites de buscas, aplicativos, entre outros, pois os clientes convencionais e os potenciais clientes, assim como seus concorrentes podem estar nesse ambiente.

Com a expansão do setor varejista, as atualizações nos modelos de gestão fazem-se de suma importância para o alcance de estratégias diferenciadas e vantagens competitivas. As antigas lojas ou “vendas de secos e molhados” de antigamente foram substituídas por outros tipos de lojas de varejo, indo desde pequenos mercados a grandes lojas de departamentos. Mas, independentemente do tamanho da empresa, o comércio varejista tem importância significativa no panorama empresarial brasileiro e mais do que nunca necessita de uma gestão de qualidade com base nas novas tecnologias, no conhecimento e no relacionamento com os *stakeholders*, não só com os clientes, mas também fornecedores, colaboradores, investidores, enfim, todos que se relacionam e podem contribuir para a gestão estratégica (GIULIANI, 2014).

Montuori (2000, p. 62) ao pesquisar sobre a longevidade das organizações aponta que *“Organizations facing dynamic competitive environments are finding that the ability to learn is vital to their own survival”*, ou seja, a longevidade da empresa está relacionada à capacidade da organização ajustar-se o ambiente competitivo, interno e externo, às pressões e mudanças ocorridas, para manter-se funcionando por vários anos. No mesmo sentido, Brito e Vasconcelos (2005), complementam que a longevidade da organização representa além do sucesso, a capacidade de persistência do empreendedor, aliada às estratégias gerenciais e a aplicação do conhecimento e das experiências adquiridas anteriormente pela empresa, assim como a habilidade de superar desafios diversos.

Sobre as tendências do varejo no Brasil, como a substituição de algumas formas de comércio por outras e o crescimento do sistema de autosserviço, Senhoras (2003) destaca que:

No Brasil, as primeiras experiências relevantes com o sistema de autosserviço no varejo de alimentos datam da década de 50. Desde então, observa-se uma tendência

de crescimento contínuo e a consolidação dos supermercados como a estrutura predominante de comercialização de produtos alimentares, em substituição ao setor tradicional de distribuição de alimentos, composto por mercearias, feiras, quitandas, empórios, etc... (SENHORAS, 2003, p. 2).

Os supermercados têm crescido em relevância, tornando-se os maiores representantes do comércio varejista alimentício. Porém, ainda é preciso superar algumas limitações quanto à gestão dos negócios, principalmente no que se refere à participação feminina e de jovens gestores nas organizações, pois “[...] as mulheres constituíam (e ainda constituem) uma pequena parcela da população que efetivamente conquista posições mais elevadas na hierarquia das organizações” (KANAN, 2010, pág. 244) e como saliente Silva, Rodrigues, Queiroz (2017) há maior interesse do mercado por profissionais com experiência, idade, que sejam ágeis ao tomar decisões, inovadores, proativos, e que tenham capacidade de adaptação e liderança.

Lemos (2015), ressalta ainda que as empresas do varejo podem trabalhar com foco em diferentes áreas, como preço, atendimento, variedade de produtos, sofisticação da loja e até mesmo diferenciação entre filiais do mesmo grupo. Ou seja, é possível que determinados mercados localizados em bairros distintos da mesma cidade tenham público-alvo e focos de gestão diferentes, assim como acontece com as grandes redes que estão presentes em várias cidades do país, cada uma com suas particularidades. Considerando todos os aspectos apresentados, corrobora-se com a colocação de Giuliani (2014), quando argumenta que a concorrência simples baseada apenas no preço já não é a mais relevante no varejo, muitos outros fatores influenciam na decisão de compra dos consumidores. Por essa razão os varejistas devem buscar a criação de valor e benefícios para os clientes, criando um “produto ampliado” (produto com valor agregado) oferecendo serviços diferenciados dos concorrentes, aliado também com a minimização dos custos e controle dos gastos.

Diante do cenário atual, onde a pandemia de COVID-19 alterou não só o setor econômico, mas várias esferas da sociedade, com base em informações do SEBRAE (2020), as empresas tiveram a necessidade de inovar, foram forçadas pelo “novo normal” a se reinventarem e acelerarem as tendências que vinham surgindo, lentamente, nos negócios. Algumas das principais estratégias implementadas para superar esse período de instabilidade e incertezas foram: as vendas *online*, seja por meio de aplicativos, sites, redes sociais; as entregas por *delivery*, principalmente por restaurantes e empresas de comidas prontas; a possibilidade de receber roupas e calçados em casa por meio da chamada condicional, pelos lojistas; e novas formas de pagamento online, permitindo a diminuição do uso do dinheiro impresso; assim como, o pagamento de compras diretamente no comércio pelos beneficiados pelos auxílios emergenciais. Além disso, o teletrabalho ou *home office*; que é o trabalho realizado à distância,

em casa, por meio das tecnologias da informação, também foi adotado pelas organizações com o intuito de ajudar a conter a pandemia e continuar com a empresa em funcionamento, sem a demissão dos colaboradores (IPEA, 2020).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para o desenvolvimento do presente estudo foi delimitado o seguinte escopo: empresas varejistas de alimentos, mercados e supermercados, associadas à ACEN. Foi utilizado um relatório fornecido pela ACEN das empresas de comércio varejistas de alimentos associadas à entidade, no qual constam 10 empresas. A natureza da pesquisa caracteriza-se como qualitativa, pois como afirma Cooper e Schindler (2011), essa natureza de pesquisa é um conjunto de técnicas interpretativas que objetivam descrever características e estabelecer relações entre variáveis, assim como decodificar, traduzir e também apreender o significado das informações coletadas. Desse modo, a abordagem qualitativa possibilita analisar e interpretar aspectos mais profundos, resultando em análises com mais detalhes sobre o objeto de estudo (MARCONI e LAKATOS; 2010), abordado em seu contexto natural (FLICK, 2009).

O tipo de pesquisa empregado foi exploratório, pois permite ampliar a quantidade de informações sobre o problema pesquisado. O principal objetivo desse tipo de pesquisa é fornecer informações sobre determinado ponto que se pretende investigar, mas sobre o qual não se tem informações ou conhecimentos suficientes para atingir os objetivos (MIGUELES, 2004; BASTOS, 2009). Nesse estudo, a pesquisa exploratória é aplicada pois o tema escolhido, que se refere ao setor varejista de alimentos de Naviraí e às consequências da pandemia nesse setor, ainda é pouco explorado. Também foi utilizada a pesquisa descritiva, que busca a descrição do objeto de estudo por meio de informações estruturadas e detalhadas, o pesquisador analisa, classifica e interpreta os dados sem interferir neles, ou seja, sem a manipulação dos fatos investigados (BASTOS, 2009).

Foi utilizada a pesquisa bibliográfica para o levantamento de informações e dados disponíveis em publicações como livros, artigos e teses, desenvolvidos por outros pesquisadores (RODRIGUES, 2007). Depois da pesquisa bibliográfica, foi realizada a pesquisa de campo, já com o meio de coleta de dados definido como questionário. Essa pesquisa, de acordo com Marconi e Lakatos (1996) é importante para a análise de um fato e isolamento das variáveis principais, é uma investigação empírica que proporciona adquirir dados atuais e reais sobre o problema de pesquisa investigado.

Em relação aos tipos de dados, foram utilizados dados secundários e primários. Os dados secundários são os dados já existentes e disponíveis para consulta, por exemplo no Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e no Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE). Apesar de não responderem especificamente ao problema de pesquisa, esses dados são importantes para contextualização da pesquisa e dão suporte ao entendimento do objeto de estudo. Já os dados primários, são coletados para atender ao objetivo da pesquisa, eles são obtidos pelo próprio pesquisador por meio das técnicas de coletas mais adequadas para responder ao problema investigado (PRANDO, 2018).

Para a coleta de dados, foi utilizada a técnica de aplicação de questionários, que consiste em um conjunto de questões submetidas aos participantes da pesquisa, a fim de obter informações pertinentes ao alcance do objetivo do estudo (GIL, 2006). Os questionários foram desenvolvidos com base no questionário da pesquisa “O impacto da pandemia de coronavírus nos pequenos negócios”, realizada pelo SEBRAE em abril (SEBRAE, 2020). Os instrumentos de coleta foram entregues aos gerentes e/ou proprietários das dez empresas participantes. Os dados foram organizados e analisados.

4 DISCUSSÃO E ANÁLISE DOS DADOS

4.1 CARACTERIZAÇÃO DAS EMPRESAS PESQUISADAS

A pesquisa foi realizada com dez empresas do comércio varejista de alimentos da cidade de Naviraí, associadas à ACEN. Dentre elas, apenas três empresas têm menos de dez anos de atuação no mercado, mostrando a longevidade como característica de destaque e possível diferencial competitivo perante as novas empresas que surgem no mercado. Como aponta Montuori (2000) a longevidade da empresa está relacionada à capacidade da organização ajustar o ambiente interno ao ambiente externo, às pressões e mudanças ocorridas, para manter-se funcionando por vários anos. Já para Brito e Vasconcelos (2005), a longevidade da organização representa além do sucesso, a capacidade de persistência do empreendedor, aliada às estratégias gerenciais e a aplicação do conhecimento e das experiências adquiridas anteriormente pela empresa, assim como a habilidade de superar desafios diversos. Percebe-se que, tanto as características empreendedoras bem como a capacidade de ajuste às novas demandas do ambiente são características observadas nas empresas analisadas.

Pode-se observar a grande variação de número de funcionários de algumas empresas para outras. Para a presente análise, será considerado o critério de classificação do porte das empresas de comércio e serviços utilizado pelo SEBRAE, onde a Microempresa constitui-se de

até 9 empregados, pequena empresa de 10 a 49 empregados, média empresa de 50 a 99 empregados e grande empresa mais de 100 empregados. Sendo assim, a análise se constitui por 5 microempresas, 3 pequenas empresas, 1 média empresa e 1 grande empresa, tornando-a mais abrangente por captar todos os portes de organizações do setor.

Quanto à localidade das empresas, foram abrangidos 4 bairros da cidade: Sol Nascente, Jardim Progresso, Ypê e Centro; sendo que 50% das empresas estão localizadas no Centro. Essa distribuição geográfica pelas diferentes regiões da cidade foi importante para a pesquisa realizada, pois apresenta um retrato mais fiel da realidade.

De acordo com os dados coletados, 80% dos líderes das empresas são do sexo masculino, uma empresa tem a liderança compartilhada, e uma empresa tem liderança feminina. No Brasil apenas 39,1% dos cargos de liderança e gerência nas empresas é exercido por mulheres (IBGE, 2018). Sendo assim, esses dados evidenciam o exposto por Kanan (2010, pág. 244) “[...] as mulheres constituíam (e ainda constituem) uma pequena parcela da população que efetivamente conquista posições mais elevadas na hierarquia das organizações”. Este aspecto, por si só, apesar de não ser o foco deste trabalho, é digno de futuras pesquisas, no que se refere as questões do acesso à mulher á cargos de liderança e chefia.

Tabela 1: Caracterização das empresas

Empresa	Tempo de atuação	Funcionários	Localização	Classes econômicas atendidas
1	6	50	Centro	C
2	16	10	Centro	A, B, C, D, E
3	10	4	Sol Nascente	B, C
4	13	18	Jd. Progresso	A, B, C, D, E
5	15	3	Ipê	A, B, C, D, E
6	9	3	Centro	C, D, E
7	10	3	Jd. Progresso	B, C
8	5	3	Sol Nascente	C
9	25	20	Centro	A, B, C, D, E
10	30	145	Centro	A, B, C, D, E

Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quanto à escolaridade, pode-se observar que 60% dos líderes concluíram o ensino médio completo, característica que pode estar associada ao fato da maioria das empresas serem familiares, onde o líder/gestor é também o proprietário, empreendendo, muitas vezes por necessidade, mas por outros fatores também, como independência profissional, salários baixos ou falta de emprego, personalidade, oportunidades e melhoria da qualidade de vida. (DORNELAS, 2008). A faixa etária que mais se destaca vai de 43 a 60 anos. De acordo com Silva, Rodrigues e Queiroz (2017) há maior interesse do mercado por profissionais com experiência, idade, que sejam ágeis ao tomar decisões, inovadores, proativos, e que tenham

capacidade de adaptação e liderança.

Tabela 2. Perfil do Líder

Perfil do Líder			
Empresa	Sexo	Faixa Etária	Escolaridade
1	Masculino	51 a 60 anos	Ensino médio completo
2	Masculino/ feminino	35 a 42 anos	Ensino superior completo
3	Masculino	35 a 42 anos	Ensino médio completo
4	Masculino	51 a 60 anos	Ensino médio completo
5	Masculino	51 a 60 anos	Ensino médio completo
6	Masculino	51 a 60 anos	Ensino fundamental incompleto
7	Masculino	27 a 34 anos	Ensino superior incompleto
8	Masculino	43 a 50 anos	Ensino médio completo
9	Masculino	43 a 50 anos	Ensino médio completo
10	Feminino	43 a 50 anos	Pós-graduação

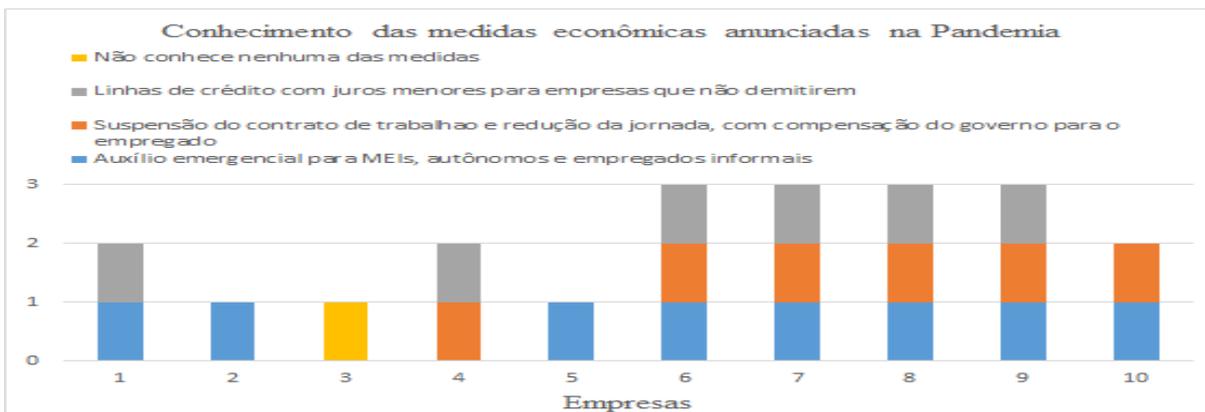
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

4.2 ANÁLISE DO IMPACTO DA PANDEMIA NAS EMPRESAS

Uma das questões refere-se aos protocolos de segurança estabelecidos pelo poder público, sendo que a resposta a essa questão foi unânime. Todas as empresas conhecem, estão implantando ou já implantaram os protocolos. Vale ressaltar que no município o DECRETO N° 46, de 27 DE ABRIL DE 2020, tornou obrigatório o uso de máscaras em todo o âmbito municipal, a partir de 1° de maio de 2020, sendo passivo de fiscalização e impedimentos legais.

Em relação às medidas econômicas anunciadas pelo governo na pandemia, voltadas às empresas, como pode-se observar no Gráfico 1, a maioria das empresas tem conhecimento, não tendo necessariamente recorrido a elas. As empresas identificadas como empresa 6, 7, 8 e 9 conhecem as três medidas apresentadas: Linhas de crédito com juros menores para empresas que não demitirem, suspensão do contrato de trabalho e redução da jornada, com compensação do governo para o empregado, e Auxílio emergencial para MEI's, autônomos e empregados informais. Em contraste, a empresa 3 não conhece nenhuma das medidas; as demais empresas conhecem uma ou duas das medidas anunciadas.

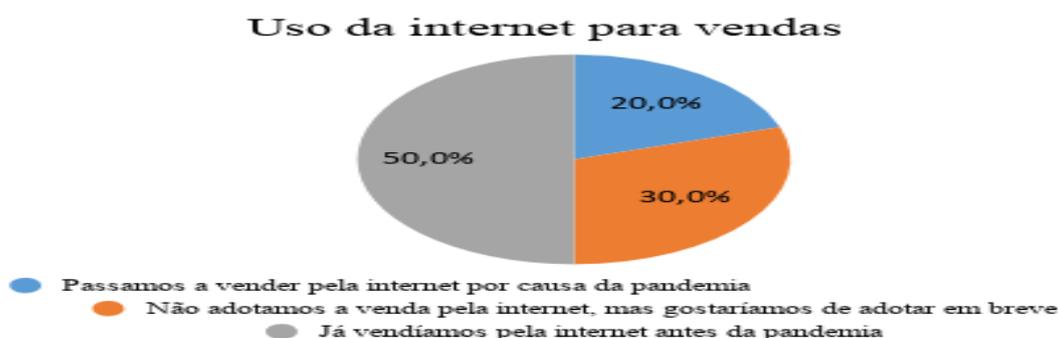
Gráfico 1: Conhecimento das medidas econômicas anunciadas na Pandemia



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Frente ao aumento percebido, de modo geral, do uso das ferramentas da internet durante a pandemia, tanto no âmbito individual como empresarial, questionou-se os respondentes sobre uso das redes sociais, aplicativos da internet para fazer vendas *online*. De acordo com o Gráfico 2, 50% das empresas já utilizavam algum aplicativo nas vendas, 20% das empresas passaram a vender pela internet por causa da pandemia e 30% das empresas não adotaram a venda pela internet, mas gostariam de adotar em breve, pois consideram uma estratégia interessante. Antes mesmo desse cenário de pandemia, Turchi (2017) já ressaltava a importância das empresas incluírem-se no ambiente virtual, por meio de site próprio ou anúncios em portais, redes sociais, links patrocinados em sites de buscas, aplicativos, entre outros, pois os clientes convencionais e os potenciais clientes, assim como seus concorrentes podem estar nesse ambiente.

Gráfico 2: Uso da internet para vendas



Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quanto ao impacto da pandemia nas vendas e faturamento, de acordo com os dados do Gráfico 3, apenas 10% das empresas participantes tiveram uma diminuição drástica do número de clientes e faturamento, 30% não tiveram oscilação nas vendas e faturamento, 40% tiveram um pequeno aumento, 10% teve uma pequena queda e 10% teve aumento considerável das vendas e faturamento. Ou seja, em 50% das empresas houve aumento das vendas e faturamento, em 20% houve queda e 30% não houve oscilação.

Esse comportamento dos negócios pode estar ligado ao fato de o setor alimentício ser

considerado essencial, e não ter sofrido restrições tão severas de fechamento como outros setores. Como exposto no DECRETO N° 10.329, que altera o DECRETO N° 10.282 de 20 de março de 2020, regulamentando a Lei n° 13.979, de 6 de fevereiro de 2020, sobre os serviços públicos e as atividades essenciais nessa época de pandemia no Brasil. Dentre as atividades essenciais estão a produção, distribuição, comercialização e entrega de produtos de saúde, higiene, limpeza, alimentos, bebidas e materiais de construção, realizadas de forma presencial ou por meio do comércio eletrônico. Essas atividades têm prioridade para se manterem em funcionamento, implantando também os protocolos de biossegurança.

Gráfico 3. Impacto da Pandemia nas vendas e faturamento

Impacto da Pandemia nas vendas e faturamento

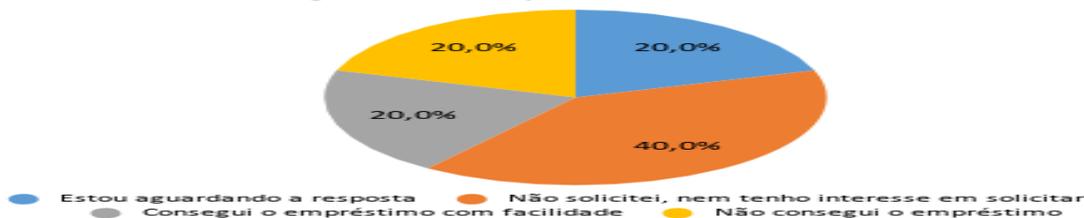


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Quanto à solicitação de crédito, seis fizeram a solicitação de empréstimo, como pode-se observar no Gráfico 4. Das solicitações feitas, duas foram atendidas, duas foram negadas e duas ainda aguardam resposta da instituição financeira. As razões indicadas para a não concessão do crédito foram: falta de apoio de algum órgão/entidade que ajudasse o empresário; o banco argumentava que o dinheiro não havia sido liberado pelo Governo Federal; já possuir pendência financeira com o banco ao qual solicitou. Apesar de o Governo Federal ter lançado programas de crédito, como o Programa Emergencial de Suporte a Empregos do BNDES, BNDES Crédito Pequenas Empresas, FAMPE - Parceria Caixa e SEBRAE, PRONAMPE – Programa Nacional de Apoio às Microempresas e Empresas de Pequeno Porte (SEBRAE, 2020) apenas 11,3% das empresas que solicitaram os empréstimos conseguiram o crédito, demonstrando a dificuldade de acesso.

Gráfico 4. Solicitação de empréstimo na pandemia.

Solicitação de empréstimo na Pandemia

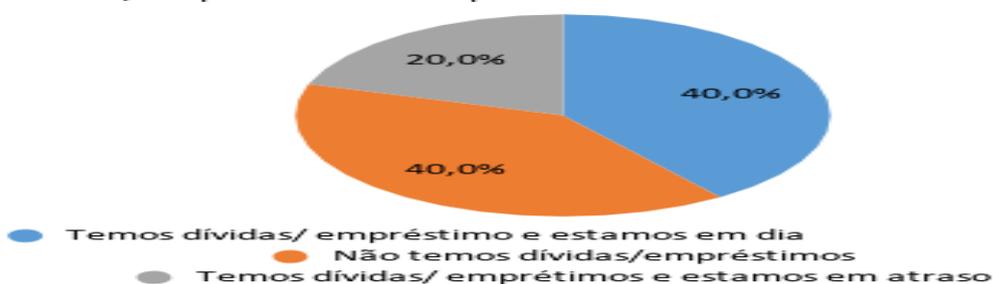


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Sobre as dívidas e empréstimos das empresas atualmente, apenas 20% das empresas têm dívidas e/ou empréstimos que estão em atraso. Esse quadro de inadimplência pode ter relação com os efeitos da pandemia no cenário econômico, podendo ser a causa inicial da inadimplência ou um fato agravante da situação pré-pandemia da empresa. Não é possível afirmar a relação direta entre a pandemia e o quadro de inadimplência das empresas que representam as 20% especificamente, porém há indícios que apontam para uma possível relação no Gráfico 5, em que 50% das empresas houve aumento das vendas e faturamento; em 30% não houve oscilação e 20% das empresas teve queda nas vendas e faturamento.

Gráfico 5. Dívidas/ Empréstimos da empresa atualmente.

Dívidas/ Empréstimos da empresa atualmente



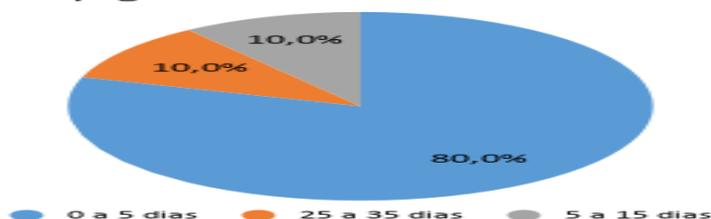
Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Em relação aos funcionários, questionou-se quais das medidas foram ou serão tomadas pela organização: férias coletivas, demissões, redução da jornada de trabalho com redução de salários. Das 10 empresas apenas uma optou pela medida de férias coletivas; as demais empresas não viram a necessidade de optar por nenhuma medida. 4 das 10 empresas contrataram funcionários desde o começo da pandemia, totalizando 55 funcionários.

Questionou-se também sobre quantos dias as empresas conseguem ficar fechada, em caso de *lockdown* - versão mais rígida do distanciamento social imposta pelo Estado - sem perder a capacidade de pagamento. De acordo com o Gráfico 6, 80% das empresas conseguem permanecer fechadas de 0 a 5 dias, 10% consegue permanecer de 5 a 15 dias fechadas e outros 10% consegue permanecer de 25 a 35 dias fechada. Segundo esses dados, mesmos que a maioria das empresas não tenha grandes dívidas em aberto ou em atraso, pode-se observar a necessidade de manter as operações e vendas diárias, para garantir os pagamentos futuros.

Gráfico 6. Dias que a empresa consegue ficar fechada sem perder a capacidade de pagamento

Dias que a empresa consegue ficar fechada sem perder a capacidade de pagamento.

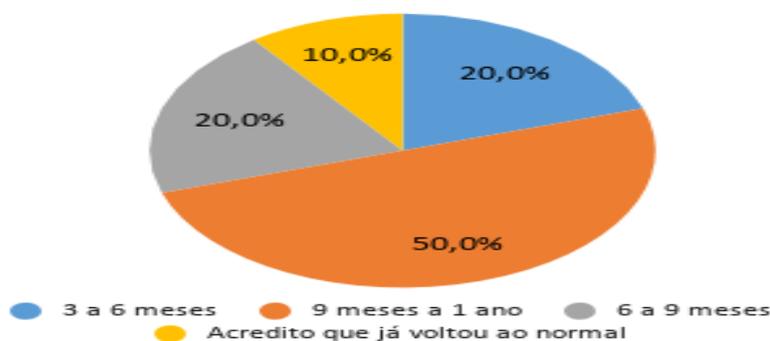


Fonte: Dados da pesquisa (2020).

Considerando o cenário atual da economia mundial e os efeitos econômicos percebidos de forma particular por cada empresa, buscou-se saber quanto tempo o líder/ gestor, no papel de representante da empresa, acredita que irá demorar para a economia voltar ao “normal”. Como pode-se observar no Gráfico 7, 50% das empresas acredita que levará de 9 meses a 1 ano, 20%, acreditam que levará de 6 a 9 meses, outros 20% de 3 a 6 meses, e 10% acredita que a economia já voltou ao normal. Esses dados demonstram que apesar de ser consenso que enfrentamos uma pandemia, a percepção dos impactos e alterações econômicas pode variar de organização para organização.

Gráfico 7. Tempo para normalização da economia.

Tempo para normalização da economia



Fonte: Dados da pesquisa (2020)

O varejo é o componente do canal de distribuição que tem relacionamento direto com o consumidor, sendo assim o primeiro setor a ser afetado pelas tendências de compras (HALAT, 2017). A partir dos resultados da pesquisa pôde-se perceber ao analisar o Gráfico 3, que a tendência de comprar alimentos e produtos de higiene no cenário atual da pandemia foi significativamente importante para esse setor, pois houve um aumento de clientes e faturamento em 50% das empresas pesquisadas, e não houve oscilação em 30% das empresas.

Considerando que o varejista oferece produtos e serviços voltados ao uso pessoal e familiar (GIULIANI, 2014) considere-se que esses itens são essenciais para os indivíduos, o que justifica o fato de a maioria das empresas pesquisadas não terem sido impactadas negativamente pela pandemia, tanto que 80% das organizações conseguiram se manter em dia com as dívidas e empréstimos adquiridos (Gráfico 5), diante da provável perda de capacidade de pagamento caso o consumo dos clientes tivesse diminuído drasticamente ou a empresa fosse forçada a fechar (Gráfico 6). Por ser um negócio complexo e cada empresa ter suas particularidades (GIULIANI, 2014; HALAT, 2017), como localização, público-alvo, situação financeira anterior à pandemia, as percepções e impactos causados pelo COVID-19 não são uniformes em todas as organizações varejistas de alimentos, mas possuem algumas semelhanças, como pôde ser observado nos dados obtidos pela pesquisa.

5 CONCLUSÕES

Este estudo teve como principal objetivo investigar o impacto da pandemia COVID-19 nas empresas do comércio varejista de alimentos de Naviraí-MS. Foi possível perceber que, apesar da influência da pandemia nas várias esferas da sociedade, a maioria das empresas participantes da pesquisa não teve uma percepção negativa dessas influências na economia, apontando um aumento nas vendas e no faturamento neste período. Pode-se relacionar essa percepção econômica positiva com a característica do negócio, ou seja, o varejo de alimentos. Já que as pessoas tendem a gastar primeiramente com itens de alimentação e higiene pessoal, e como o setor varejista oferece produtos e serviços direcionados ao uso pessoal e familiar, esse aumento no consumo de itens básicos impactou quase que instantaneamente esse setor.

Dentre as empresas participantes, três têm menos de dez anos de atuação no mercado, mostrando a longevidade como característica de destaque e possível diferencial competitivo perante as novas empresas que surgem no mercado. É importante ressaltar que as empresas são fundamentais para a geração de empregos na cidade. De acordo com as informações da pesquisa, desde o começo da pandemia foram contratados cerca de 55 funcionários com carteira assinada pelas empresas participantes. Outro resultado importante é que todas as empresas adotaram as medidas de biossegurança visando o bem-estar dos colaboradores e clientes.

Pode-se observar que a busca por inovações e tecnologias se faz necessária para acompanhar as mudanças nas tendências de consumo, pois as vendas pela internet, novas formas de pagamento online, *home office*, entre outras, são estratégias de enfrentamento à pandemia que vivemos atualmente, que proporcionam comodidade e segurança para os consumidores e colaboradores.

O estudo torna-se relevante ao trazer contribuições acadêmicas, gerenciais e também sociais por meio dos dados e informações obtidas. Ao meio acadêmico, o estudo possibilita o aumento de informações sobre o setor varejista de Naviraí-MS e como essas empresas vêm respondendo aos efeitos da pandemia COVID-19, que por ser um problema novo ainda é pouco explorado, assim como possibilita conhecer características relacionadas as formas de gestão do comércio varejista de alimentos de Naviraí-MS.

Referente às contribuições gerenciais para as organizações, a pesquisa permite o conhecimento de estratégias e medidas que podem ser adotadas para auxílio do negócio, seja por meio de vendas pelas ferramentas de internet, aplicação de medidas de segurança na pandemia, busca por empréstimos e outros auxílios emergenciais, entre outros. Além disso, o

estudo por meio de várias fontes de pesquisas permite ao consumidor uma aproximação com as características do varejo de alimentos, setor que frequenta quase diariamente.

Considerando o contexto atual de pandemia e as limitações da pesquisa e de acesso aos dados, onde são necessários vários cuidados ao realizar a pesquisa de campo, sugere-se a realização pós-pandemia de estudos complementares com um número mais abrangente de empresas do comércio varejista da cidade de Naviraí-MS, contemplando todos os setores, não apenas o setor varejista de alimentos. Assim como, a mesma pesquisa pós-pandemia – que foi uma limitação para o trabalho – poderia ser expandida para uma amostra estatisticamente significativa de estabelecimentos. Estes estudos contribuiriam para o aprofundamento de conhecimento sobre o impacto da pandemia nas organizações, tanto de setores tidos como essenciais como não-essenciais, permitindo o levantamento das estratégias adotadas para manutenção dos negócios no pós-pandemia.

REFERÊNCIAS

ACEN. Associação Comercial de Naviraí. **Associação Comercial de Naviraí Completa 40 anos.** Disponível em: <<https://www.acen.com.br/noticias:associacao-comercial-de-navirai-completa-40-anos>>. Acesso em 31 out. 2020.

BASTOS, Rogério Lustosa. **Ciências humanas e complexidades:** Projetos: métodos e técnicas de pesquisa. O caos, a nova ciência. 2. ed. Rio de Janeiro: editora E-papers, 2009.

BRASIL. **DECRETO Nº 10.329, DE 28 DE ABRIL DE 2020.** Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10329.htm. Acesso em: 30 out.2020.

BRASIL. Ministério da economia. **Medidas emergenciais estão sendo fundamentais para a manutenção da renda e do emprego, destaca SPE.** 07 jul. 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/economia/pt-br/assuntos/noticias/2020/julho/medidas-emergenciais-estao-sendo-fundamentais-para-a-manutencao-da-renda-e-do-emprego-destaca-spe>>. Acesso em: 30 out. 2020.

BRASIL. Governo no Brasil. **Solicitar Auxílio Emergencial (Coronavírus – COVID 19).** 14 set. 2020. Disponível em: <<https://www.gov.br/pt-br/servicos/solicitar-auxilio-emergencial-de-r-600-covid-19>>. Acesso em: 31 out. 2020.

BRASIL. Ministério da saúde. **Corona vírus (Covid-19): sobre a doença.** Disponível em: <<https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca>>. Acesso em 22 out. 2020.

BRASIL. Ministério da Saúde. Secretaria de Vigilância em Saúde. **BOLETIM EPIDEMIOLÓGICO ESPECIAL. Semana Epidemiológica 42 (11/10 a 17/10/2020).** Disponível<https://www.gov.br/saude/pt-br/media/pdf/2020/outubro/23/boletim_epidemiologico_covid_36_final.pdf>. Acesso em 17 out. 2020.

BRASIL. BNDES. **Quem pode ser cliente.** Disponível em: <<https://www.bndes.gov.br/wps/portal/site/home/financiamento/guia/quem-pode-ser-cliente/>> .Acesso em: 22 out. 2020.

BRITO, Luiz Arthur Ledur. VASCONCELOS, Flávio Carvalho de. **Desempenho das empresas brasileiras**: efeitos ano, ramo de negócios e firma individual. *Revista de Administração Contemporânea*, 1 ed. especial, 2005: 65-85.

CIDADES. IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Panorama**. Disponível em: <<https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ms/navirai/panorama>>. Acesso em: 22 out. 2020.

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

DATASEBRAE. Sebrae. **Painel de empresas**. Disponível em: <<https://datasebrae.com.br/totaldeempresas/>>. Acesso em: 01 nov. 2020.

DORNELAS, José Carlos Assis. **Empreendedorismo**: Transformando ideias em negócios. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

DUARTE, Geraldo. **Dicionário de Administração**. KBR, 2015.

FLICK, Uwe. **Qualidade na pesquisa qualitativa**: Coleção Pesquisa Qualitativa. São Paulo: Bookman Editora, 2009.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2006.

GIULIANI, Antônio Carlos. **Administração de varejo para pequenas e médias empresas**. 1. ed. Jundiaí – SP: Paco Editorial, 2014.

HALAT, Ângela. **Modelos de gestão no varejo**. São Paulo: Editora Senac São Paulo, 2017.

IBGE. Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. **Estatísticas de gênero**: responsabilidade por afazeres afeta inserção das mulheres no mercado de trabalho. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20232-estatisticas-de-genero-responsabilidade-por-afazeres-afeta-insercao-das-mulheres-no-mercado-de-trabalho>> . Acesso em: 22 out. 2020.

KANAN, Lilia Aparecida. **Poder e liderança de mulheres nas organizações de trabalho**. Universidade Federal da Bahia, Brasil. *Organizações & Sociedade*. Salvador, vol. 17, n. 53, p. 243-257, abril-junho, 2010. Disponível em: <<https://portalseer.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/11104/8017>> . Acesso em: 30 out. 2020.

LEIS MUNICIPAIS. **DECRETO Nº 46, DE 27 ABRIL DE 2020**. Leis Municipais. Mato Grosso do Sul. Naviraí. Disponível em: <<https://leismunicipais.com.br/a/ms/n/navirai/decreto/2020/4/46/decreto-n-46-2020-dispoe-sobre-o-estado-de-calamidade-publica-e-emergencia-bem-como-acrescenta-dispositivos-ao-decreto-n-34-de-27-de-marco-de-2020-que-dispoe-sobre-novas-medidas-temporarias-de-prevencao-ao-contagio-covid-19-novo-coronavirus-no-mbito-do-municipio-de-navirai-e-da-outras-providencias>>. Acesso em: 30 out. 2020.

LEMONS, Paulo Mattos de.; PINTO, Fatima Regina de Toledo. **Marketing de varejo**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2015.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa**: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados. 3.ed. São Paulo: Atlas, 1996.

_____. **Fundamentos de metodologia científica**. 7 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MIGUELES, Carmen. **Pesquisa:** Por que administradores precisam entender disso? Rio de Janeiro: editora E-papers, 2004.

MONTUORI, L. A. **Organizational longevity**-Integrating systems thinking, learning and conceptual complexity. Journal of organizational change management, 2000.

OPAS. **Folha informativa COVID-19** - Escritório da OPAS e da OMS no Brasil. 30 out. 2020. Disponível em: <<https://www.paho.org/pt/covid19>>. Acesso em: 31 out. 2020.

PRANDO, Lye. **Projeto de pesquisa de marketing**. São Paulo: Editora Senac, 2018.

RODRIGUES, William Costa et al. **Metodologia científica**. FAETEC/IST. Paracambi, p. 01-20, 2007.

SAAB, William George Lopes; GIMENEZ, Luiz Carlos Perez. **Aspectos atuais do varejo de alimentos no mundo e no Brasil**. BNDES Setorial, Rio de Janeiro, n. 11, p. 101-122, mar. 2000.

SANTOS, Ângela Maria Medeiros Martins; COSTA, Cláudia Soares. **Características gerais do varejo no Brasil**. BNDES, biblioteca digital, 1997. Disponível em: <https://web.bndes.gov.br/bib/jspui/bitstream/1408/7125/2/BS%2005%20Caracteristicas%20gerais%20do%20varejo%20no%20Brasil_P.pdf>. Acesso em 10 out. 2020.

SEBRAE. **Anuário do trabalho na micro e pequena empresa:** 2013. 6. ed. – Brasília, DF; DIEESE, 2013. 284 p.

SEBRAE. Resumo executivo. **Impactos da covid-19 nos pequenos negócios**. 16 jul. 2020. Disponível em: <[https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/502a5cbd31ce3ffb3d5472dd5751b84f/\\$File/19629.pdf](https://bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/502a5cbd31ce3ffb3d5472dd5751b84f/$File/19629.pdf)>. Acesso em: 01 out. 2020.

SEBRAE/SC. **Critérios de classificação de empresas:** MEI -ME- EPP. Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4154>>. Acesso em: 31 out. 2020.

SENHORAS, Elói Martins. **O varejo supermercadista sob perspectiva**. Revista Eletrônica de administração, v. 9, n. 3, 2003. Disponível em: <<https://seer.ufrgs.br/read/article/view/42672>>. Acesso em 10 out. 2020.

SILVA, Priscila de Souza; RODRIGUES, Francisco Demetrius Monteiro; QUEIROZ, Silvana Nunes de. **Trabalhadores em cargos de liderança no mercado de trabalho formal brasileiro entre os anos de 1995, 2005 e 2015**. Caderno de Ciências Sociais Aplicadas, Vitória da Conquista/BA, vol. 14, n° 24, ano 14, p. 266-284, jul/dez 2017.

TURCHI, Sandra R. **Estratégias de marketing digital e e-commerce**. São Paulo: Atlas, 2017.