

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior  
Reitor da Universidade de São Paulo  
Profª. Drª. Maria Dolores Montoya Diaz  
Diretora da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária  
Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura  
Chefe do Departamento de Administração  
Prof. Dr. Felipe Mendes Borini  
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração



PATRÍCIA ALINE QUINTILIANO DA SILVA

## **O FUTURO DO VAREJO SUPERMERCADISTA: TENDÊNCIAS EM INOVAÇÕES TECNOLÓGICAS E DIGITAIS**

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração, Contabilidade e Atuária da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Ciências.

Orientadora: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Renata  
Giovinazzo Spers

Versão corrigida  
(versão original disponível na Biblioteca da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade)

São Paulo  
2022

Catálogo na Publicação (CIP)  
Ficha Catalográfica com dados inseridos pelo autor

Silva, Patrícia Aline Quintiliano da.  
O Futuro do Varejo Supermercadista: Tendências em Inovações  
Tecnológicas e Digitais / Patrícia Aline Quintiliano da Silva. - São Paulo,  
2022.  
102 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2022.  
Orientador: Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Renata Giovinazzo Spers.

1. Varejo. 2. Estudos do Futuro. 3. Inovação. 4. Digitalização. 5.  
Supermercados. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia,  
Administração, Contabilidade e Atuária. II. Título.

A todos os profissionais que dedicam ou dedicaram suas carreiras ao varejo supermercadista brasileiro e são apaixonados por este setor tão dinâmico e vibrante.



## **AGRADECIMENTOS**

Que caminhada, que aprendizado!

Foi tudo, menos fácil.

Tudo mesmo. De desesperador a muito prazeroso.

E nesta caminhada, estava comigo a minha orientadora, professora Renata Spers.

Nenhuma frase aqui vai traduzir o quão grata eu verdadeiramente estou pela sua presença nesta jornada, começada antes desta primeira página.

Também quero deixar registrado meu profundo agradecimento ao professor Nuno Fouto.

Talvez ele nem faça ideia do quanto suas pontuações foram importantes para o rumo deste trabalho.

E tem aqueles professores que te marcam na vida simplesmente por serem quem são.

Assim foi com o professor Paulo Roberto Feldmann.

Exigente, sábio, acolhedor e incentivador.

Quando eu crescer, quero ser como vocês!





*“If you’re watching a TikTok video and somebody’s got a piece of apparel or an item on it that you really like, what if you could just quickly purchase that item? That’s what we’re seeing happen in countries around the world. And it’s intriguing to us, and we would like to be part of it.”*

Doug McMillon, CEO do Walmart, em entrevista à CNBC, em 15 de outubro de 2020.

“Caminhante, não há caminho,  
se faz caminho ao andar.”

Trecho do poema Cantares, de Antônio Machado,  
poeta espanhol.



## RESUMO

Tecnologias inovadoras surgem a velocidades maiores, alteram como o consumidor compra e se relaciona, e influenciam o varejo e a perenidade de suas corporações. Este estudo investiga e identifica as principais inovações tecnológicas digitais que transformarão o varejo supermercadista brasileiro e sua operação de vendas nos próximos 10 anos. Tendências de suas aplicações para formatos de vendas, canais de relacionamento, logística, operação de loja e interação entre físico e digital foram antecipadas e poderão apoiar os gestores no desenvolvimento de vantagens competitivas e na preparação de suas organizações para o futuro.

**Palavras-chave:** varejo, digitalização, inovação, estudos do futuro, supermercados.



## **ABSTRACT**

Innovative technologies emerge at greater speeds, change how consumers buy and relate, and influence retail and the perpetuity of their corporations. This study investigates and identifies the main digital technological innovations that will transform Brazilian supermarket retail and its sales operations over the next 10 years. Trends in its applications for sales formats, relationship channels, logistics, store operation and interaction between physical and digital were anticipated and will be able to support managers in developing competitive advantages and preparing their organizations for the future.

**Keywords:** retail, digitalization, innovation, corporate foresight, supermarkets.



## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 – Representação visual das teorias de mudança no varejo . . . . .	35
Figura 2 – The wheel of retailing . . . . .	36
Figura 3 – Retail life cycle . . . . .	37
Figura 4 – Retail accordion . . . . .	38
Figura 5 – Conflict theory . . . . .	39
Figura 6 – Modelo ambiental da mudança institucional no varejo (Markin e Duncan)	40





## LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Framework conceitual . . . . .	56
Quadro 2 – Visão geral dos métodos de <i>foresight</i> por tipos e classes . . . . .	59
Quadro 3 – Matriz de amarração . . . . .	63
Quadro 4 – Foco na experiência do consumidor . . . . .	68
Quadro 5 – Exemplos de aplicação da tecnologia - Rede 5G . . . . .	71
Quadro 6 – Exemplos de aplicação da tecnologia - Inteligência Artificial . . . . .	72
Quadro 7 – Exemplos de aplicação da tecnologia - Internet das Coisas . . . . .	73
Quadro 8 – Exemplos de aplicação da tecnologia - Robôs e Automações . . . . .	74
Quadro 9 – Exemplos de aplicação da tecnologia - Realidade Virtual . . . . .	74
Quadro 10 – As novas gerações e as casas inteligentes . . . . .	75
Quadro 11 – Adiamento dos marcos tradicionais e diversidade na formação das famílias . . . . .	76
Quadro 12 – Estilo de vida ético e saudável . . . . .	77



## LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Faturamento do varejo supermercadista (em R\$ bilhões) - 2011 a 2021	41
Gráfico 2 – Participação por Estado dos especialistas . . . . .	61
Gráfico 3 – Áreas de atuação dos especialistas . . . . .	62
Gráfico 4 – Modelos de negócios presentes no varejo supermercadista brasileiro .	66
Gráfico 5 – Varejista mais inovador . . . . .	67
Gráfico 6 – Proporção entre vendas físicas e vendas online no varejo supermercadista brasileiro . . . . .	69



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Tipificação dos formatos de lojas físicas no varejo supermercadista brasileiro . . . . .	42
Tabela 2 – Quadro resumo do Projeto de Pesquisa . . . . .	60
Tabela 3 – Tecnologias mais importantes para o varejo supermercadista brasileiro .	70



## LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ABRAS	Associação Brasileira de Supermercados
BOPIS	Buy online, pick up in store
CRM	Customer relationship management
ESG	Environmental, social, and corporate governance
FMCG	Fast moving consumer goods
GPS	Global positioning system
IoT	Internet of Things
OCDE	Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico
P&D	Pesquisa e Desenvolvimento
PIB	Produto Interno Bruto





## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>25</b>
<b>1.1</b>	<b>Contextualização, Apresentação e Delimitação do Objeto de Pesquisa</b>	<b>25</b>
1.1.1	Contextualização e Apresentação do Objeto de Pesquisa	25
1.1.2	Delimitação do Objeto de Pesquisa	27
<b>1.2</b>	<b>Problema de Pesquisa e Objetivos</b>	<b>28</b>
1.2.1	Problema de Pesquisa	28
1.2.2	Objetivos Geral e Específicos	29
<b>1.3</b>	<b>Justificativa para a Pesquisa</b>	<b>30</b>
<b>1.4</b>	<b>Definições Operacionais e Estrutura da Dissertação</b>	<b>31</b>
1.4.1	Definições Operacionais	31
1.4.2	Estrutura da Dissertação	32
<b>2</b>	<b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA</b>	<b>33</b>
<b>2.1</b>	<b>Varejo</b>	<b>33</b>
2.1.1	O Conceito de Varejo	33
2.1.2	Teorias da Mudança no Varejo	33
2.1.2.1	<i>The wheel of retailing</i> ou A roda do varejo	35
2.1.2.2	<i>Retail life cycle theory</i> ou Teoria do ciclo de vida do varejo	36
2.1.2.3	<i>The retail accordion theory</i> ou A teoria do acordeão do varejo	37
2.1.2.4	<i>Conflict theory</i> ou Teoria do conflito	38
2.1.2.5	<i>Environment evolution theory</i> ou Teoria da evolução do ambiente	39
2.1.3	O Varejo Supermercadista no Brasil	40
<b>2.2</b>	<b>Inovação</b>	<b>43</b>
2.2.1	O Conceito de Inovação	43
2.2.2	Inovação no Varejo e no Segmento Supermercadista	45
<b>2.3</b>	<b>Tecnologia, Digitalização e Transformação Digital</b>	<b>47</b>
2.3.1	Tecnologia e Digitalização no Varejo	47
2.3.2	Transformação Digital	50
<b>2.4</b>	<b>Comportamento do Consumidor e Jornada de Compra</b>	<b>51</b>
2.4.1	Comportamento do Consumidor e os Nativos Digitais	51
2.4.2	Jornada de Compra e Omnicanalidade	52
<b>2.5</b>	<b>Síntese da fundamentação teórica e <i>framework</i> conceitual</b>	<b>55</b>
2.5.1	Síntese da fundamentação teórica	55
2.5.2	<i>Framework</i> conceitual	56
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA DE PESQUISA</b>	<b>57</b>
<b>3.1</b>	<b>Projeto de Pesquisa</b>	<b>57</b>

3.1.1	Paradigma ou Enfoque de Pesquisa . . . . .	58
3.1.2	Tipo ou Classificação de Pesquisa . . . . .	58
3.1.3	Métodos de Pesquisa . . . . .	59
<b>3.2</b>	<b>Perfil da Amostra e Coleta . . . . .</b>	<b>60</b>
<b>3.3</b>	<b>Matriz de Amarração . . . . .</b>	<b>62</b>
<b>4</b>	<b>RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA . . . . .</b>	<b>65</b>
<b>4.1</b>	<b>Resultados da Pesquisa . . . . .</b>	<b>65</b>
4.1.1	Questões relacionadas ao mercado . . . . .	65
4.1.2	Questões relacionadas às tecnologias . . . . .	69
4.1.3	Questões relacionadas ao comportamento das novas gerações . . . . .	74
<b>4.2</b>	<b>Análise da Pesquisa . . . . .</b>	<b>77</b>
<b>5</b>	<b>CONSIDERAÇÕES FINAIS . . . . .</b>	<b>85</b>
<b>6</b>	<b>CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES . . . . .</b>	<b>87</b>
	<b>REFERÊNCIAS . . . . .</b>	<b>89</b>
	<b>ANEXOS . . . . .</b>	<b>95</b>
	<b>ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA . . . . .</b>	<b>97</b>

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Contextualização, Apresentação e Delimitação do Objeto de Pesquisa

### 1.1.1 Contextualização e Apresentação do Objeto de Pesquisa

Tecnologias inovadoras surgem a velocidades crescentes. Sequenciadores de DNA que cabem no bolso e conseguem antecipar futuras doenças, criptomoedas e tokenização lançadas por empresas dos mais diversos segmentos e chamadas por vídeo acessíveis aos aparelhos celulares são apenas alguns exemplos.

Setores como biotecnologia, financeiro e comunicações são considerados, por muitas vezes, os geradores das disrupções, desenvolvendo produtos, serviços e soluções que, posteriormente, são adotados por completo ou com adaptações por outros mercados.

Em serviços, os esforços em pesquisa e desenvolvimento (P&D) costumam ser mais limitados, e as inovações não-tecnológicas mais frequentes (PANTANO, 2014a). As justificativas podem residir no alto custo das novas tecnologias, consumo de tempo e complexidade envolvidos em sua aplicação (PANTANO; VIASSONE, 2014).

O varejo se insere neste cenário. As dimensões de algumas redes, a cultura local e a demora no retorno destes investimentos também podem ser limitadoras na difusão de novas tecnologias nos pontos-de-vendas (PANTANO; VIASSONE, 2014).

Uma revisão da literatura relevante sugere que o varejo se caracteriza mais como um setor voltado à inovação *exploitative*, ou seja, que busca adotar e melhorar as práticas já em vigor, do que a gerar disrupções, também conhecida como inovação exploratória.

De forma geral, os varejistas são adotantes de tecnologias desenvolvidas por outras empresas de P&D. Assim, sua decisão diz respeito apenas à introdução/ adoção, de acordo com uma determinada estratégia, de iniciativas inovadoras (PANTANO; VIASSONE, 2014).

A demanda e a aceitação dos consumidores costumam ser importantes direcionadores na decisão de implementar inovações no varejo. Isto justifica, de certa forma, o foco na melhoria constante de processos, e não, necessariamente, na adoção de novas práticas e os riscos em si envolvidos. Especialmente no processo de desenvolvimento de novos serviços no varejo, quanto maior a participação do consumidor na co-criação, menores são os riscos e maior é sua possibilidade de sucesso (MARTIN, 1996).

Do lado dos consumidores, estudos indicam que estes estão dispostos a usar novas

tecnologias no ponto-de-venda, desde que sejam fáceis de usar, tenham real utilidade e proporcionem entretenimento. Sugerem ainda que efeitos gráficos 3D altamente interativos, interação realista e velocidade de resposta são especialmente apreciados. Há também evidências de relações diretas entre emoções positivas, desencadeadas pela introdução destas tecnologias, e satisfação, lealdade e intenções de compra (PANTANO, 2014b).

O impacto da digitalização e a massificação de seu acesso influenciam diretamente no comportamento dos consumidores. Na última década, o surgimento dos canais *online* estimulou a necessidade de integração entre os pontos-de-venda físicos e *online* e vem transformando o setor. A omnicanalidade se refere a esta integração entre lojas, e-commerce e celulares em uma experiência de compra e relacionamento única e sem atritos (BRIEL, 2018).

No estudo *The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study*, de Briel (2018), os resultados apresentados demonstraram alguns desafios e oportunidades ao setor:

- A concorrência futura no setor varejista será baseada em experiências holísticas do cliente;
- O varejo omnicanal exige desenvolvimento das capacidades humanas e mudanças na mentalidade organizacional;
- As lojas físicas se tornarão destinos-chave para experiências sensoriais únicas de compras;
- O varejo omnicanal melhorará a produtividade operacional.

Especialmente para as gerações nascidas a partir de 1980, o conceito de omnicanalidade é ainda mais presente. São consumidores já envoltos por um mundo digitalizado, sem barreiras entre o físico e o digital, constantemente conectados e com vasto acesso à informação. Cada vez mais exigentes em relação aos produtos e serviços, eles seguirão impactando as relações de consumo e o futuro do varejo (MICHELLE EVANS, Outubro 2021a; TUEANRAT *et al.*, 2021; VIAL, 2019).

Estudos anteriores investigaram como os avanços nas tecnologias digitais provocaram evoluções no varejo do ponto de vista da disposição de loja, entrega de serviços, busca de produtos, etc (PANTANO; TIMMERMANS, 2014). Todavia, considerando este varejo omnicanal, pergunta-se: como as inovações tecnológicas, somadas ao comportamento das gerações digitais, impactarão sua evolução no futuro?

Vale ressaltar que a capacidade de oferecer inovação baseada em tecnologia adequada aos interesses dos consumidores está intimamente ligada à habilidade das empresas em entender e prever as tendências do mercado (PANTANO, 2014a). Neste sentido, o *Corporate Foresight* se apresenta como a competência organizacional que permite a uma corporação estabelecer as bases para vantagens competitivas futuras, muitas vezes tendo acesso a informações antes da concorrência, preparando a organização para a mudança e permitindo que a mesma se oriente, proativamente, a um futuro desejado (MAZZERO, 2019).

O intuito deste trabalho é fornecer *insights* às empresas supermercadistas nos aspectos relacionados às mudanças futuras deste mercado, apoiando, assim, suas decisões sobre investimentos em inovações tecnológicas e rumos a serem tomados em direção à perpetuidade e sucesso de suas operações.

#### 1.1.2 Delimitação do Objeto de Pesquisa

Várias são as verticais que compõem o varejo:

- Alimentos e bebidas;
- Construção e ferramentas;
- Esportes e lazer;
- Perfumaria e cosméticos;
- Eletrodomésticos;
- Informática;
- Saúde;
- Casa e decoração;
- Eletrônicos;
- Moda e acessórios;
- Telefonia;
- Veículos.

Seus canais de vendas podem também ser os mais diversificados, como lojas de conveniência, lojas de departamentos, lojas de descontos, vendas diretas por catálogos, e-commerces, super e hipermercados, dentre outros.

A amplitude por trás do termo varejo esconde as nuances das diferentes verticais deste setor, e suas particularidades relacionadas, por exemplo, à dinâmica de precificação, estratégias de conquista de mercado e relacionamento com clientes. Acompanhando este racional, é possível considerar a também existência de diferentes níveis de absorção e implementação de inovações tecnológicas digitais entre elas.

A vertical foco de análise deste estudo é o varejo supermercadista, um dos maiores empregadores do país, e que responde por 7,03% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro. Em 2021, o faturamento deste segmento alcançou R\$ 611,2 bilhões, segundo os dados levantados e publicados pela ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados) na [Revista. . . \(2022\)](#)

No estudo, foram identificadas as principais inovações tecnológicas digitais que influenciarão o setor no Brasil nos próximos 10 anos. Foram considerados os impactos que as possíveis mudanças no ambiente, decorrentes dessas inovações e das previsões a respeito do comportamento dos consumidores, poderão causar neste segmento até o ano de 2030.

A pesquisa realizada contou com a participação de 385 especialistas do varejo *online* e/ ou *offline*, sendo a maioria com larga experiência no varejo supermercadista nacional.

## 1.2 Problema de Pesquisa e Objetivos

### 1.2.1 Problema de Pesquisa

O varejo tem sido representado, tradicionalmente, como um setor de baixa tecnologia, com sua capacidade de inovação mais concentrada em ações não-tecnológicas. Nos últimos anos, porém, a digitalização induziu mudanças drásticas em alguns setores ([PALMIÉ et al., 2022](#)).

Conforme apresentado por [Pantano \(2014a\)](#), no caso das inovações tecnológicas, o varejo é melhor caracterizado como um setor absorvedor de tendências, e menos como um gerador de disrupções. Contudo, neste mesmo artigo, Pantano demonstra que os consumidores, cada vez mais digitalizados, são ávidos por inovações, alterando seu comportamento de compra e relacionamento com os varejistas.

Os baixos investimentos em P&D no varejo, em especial no varejo supermercadista, podem significar atrasos na adoção de novas tecnologias capazes de impactar positivamente na fidelização do mercado consumidor, nos ganhos de eficiência de operação das lojas, na rentabilidade, e reduzir, conseqüentemente, suas vantagens competitivas.

Como, então, prever mudanças relevantes no mercado oferecendo a possibilidade de preparação antecipada para que essas empresas se adéquem às tendências?

O primeiro passo, e também o mais fundamental, é a sua conscientização sobre a importância dos estudos do futuro e o comprometimento das mesmas para com esta busca. [Hines \(2002\)](#) sugere existirem quatro necessidades principais que podem gerar o interesse das organizações a buscarem a análise e antecipação de tendências:

- Para serem mais orientadas para o futuro;
- Para pensarem de forma mais sistêmica e aprofundada;
- Para serem mais criativas;
- Para lidarem melhor com as mudanças.

Especialmente durante os anos de 2020 e 2021, o varejo supermercadista foi pressionado a adotar tecnologias e a se transformar digitalmente em resposta ao confinamento obedecido pela população durante a pandemia de COVID-19.

Os varejistas que estavam preparados e já haviam adotado modelos de negócios digitais avançados antes da pandemia, aumentaram drasticamente a distância entre líderes e retardatários, crescendo também seu valor de mercado ([MOSTAGHEL et al., 2022](#)).

Preparar as organizações para desafios futuros em busca de criação de valor é a competência do *Corporate Foresight*. A característica chave do conceito de *Foresight* é a premissa de que o futuro não é previsível nem predeterminado, mas pode ser influenciado pelas escolhas atuais da organização e de outros atores relevantes em seus negócios ([MAZZERO, 2019](#)).

Neste sentido, apoiado nas técnicas deste processo, foram estudadas as inovações tecnológicas digitais e seus impactos no futuro do varejo supermercadista nacional para, assim, apoiar os gestores deste setor em busca de vantagens competitivas.

### 1.2.2 Objetivos Geral e Específicos

O objetivo geral desta pesquisa é identificar as principais inovações tecnológicas digitais que tendem a impactar o varejo supermercadista brasileiro nos próximos 10 anos.

Do ponto de vista dos objetivos específicos, propõe-se:

- 1) Identificar as inovações tecnológicas digitais que poderão ser utilizadas no varejo supermercadista brasileiro de forma transformadora;
- 2) Analisar como as inovações tecnológicas digitais identificadas impactarão os formatos de venda do varejo supermercadista, os canais de relacionamento e a experiência do consumidor no ponto-de-venda físico, no *online* e na interação entre eles;
- 3) Antecipar tais tendências para que os gestores do setor possam se preparar e lidar melhor com as potenciais mudanças deste mercado.

### 1.3 Justificativa para a Pesquisa

Inovações tecnológicas influenciam o comportamento das pessoas e este, por consequência, impacta os negócios varejistas. A demanda dos consumidores tem sido amplamente considerada um impulsionador da inovação neste setor (PANTANO *et al.*, 2017).

Antecipar essas tendências pode preparar melhor as organizações para desafios futuros em busca de criação de valor (MAZZERO, 2019), de vantagem competitiva e de perpetuidade das empresas. A compreensão mais aprofundada destas forças inovadoras tende a fornecer orientações úteis para os gestores direcionarem a tomada de decisão sobre suas estratégias e seus investimentos com mais segurança (PANTANO *et al.*, 2017).

As publicações mais recentes, especialmente a partir de 2015, passaram a pontuar inovações mais radicais no varejo. Um exemplo é a transição ou extensão do comércio eletrônico para o *mobile retailing*, caracterizado como uma inovação de serviço que atrai novos clientes e cria um canal de mercado ao aprimorar o modo como esses serviços são prestados (CHOU *et al.*, 2016).

A pesquisa de Pantano *et al.* (2017) a respeito de patentes no varejo também demonstra o crescimento de investimento em inovação, caracterizando o varejo como um setor voltado para a inovação.

O estudo de caso sobre o Mercadona, empresa líder em alimentos na Espanha, detalhou como a co-inovação é uma alternativa válida para o sucesso das inovações neste setor, aproximando ainda mais os consumidores das experiências de melhorias dos varejistas (ALBORS-GARRIGOS, 2020a).

Todavia, as publicações acadêmicas voltadas especificamente ao varejo supermercadista são menos comuns. Esta carência de estudos abre espaço para maiores análises sobre o segmento, especialmente no que tange aos estudos do futuro.



Gerar todas as alternativas de ações para o apoio da tomada de decisão, bem como coletar e processar todas as informações com o intuito de prever consequências e, ainda, calcular com precisão seu valor, não são atividades factíveis aos gestores (YOSHIDA *et al.*, 2013). Por outro lado, estas informações são necessárias para que as corporações varejistas se adaptem às alterações do ambiente, um pré-requisito para sua longevidade (BROWN, 1987).

Desta forma, faz-se necessária a aplicação dos métodos de pesquisa de *Corporate Foresight* com o objetivo de levantar como as inovações tecnológicas digitais, somadas ao comportamento das gerações mais novas, impactarão o futuro do varejo supermercadista e, assim, apoiar os gestores do segmento em suas decisões.

## 1.4 Definições Operacionais e Estrutura da Dissertação

### 1.4.1 Definições Operacionais

São apresentadas, a seguir, as definições operacionais dos conceitos centrais utilizados neste trabalho.

**Comportamento do consumidor:** totalidade das decisões dos consumidores em relação à aquisição, consumo e disposição de bens, serviços, tempo e ideias por meio da tomada de decisão humana (HARDESTY; BEARDEN, 2009).

**Corporate foresight:** competência corporativa que permite o estabelecimento de vantagens competitivas futuras (MAZZERO, 2019).

**Inovação:** implementação de um produto (bem ou serviço) novo ou significativamente melhorado, ou um processo, ou um novo método de marketing, ou um novo método organizacional nas práticas de negócios, na organização do local de trabalho ou nas relações externas. Um aspecto geral de uma inovação é que ela deve ter sido implementada. Um produto novo ou melhorado é implementado quando introduzido no mercado. Novos processos, métodos de marketing e métodos organizacionais são implementados quando eles são efetivamente utilizados nas operações das empresas (PETER S. Mortensen; Carter W. Bloch, 2005).

**Inovação tecnológica digital:** uso de tecnologias digitais para inovar um modelo de negócios e fornecer novos fluxos de receita e oportunidades de geração de valor em ecossistemas industriais (MOSTAGHEL *et al.*, 2022).

**Omnicanalidade:** a gestão sinérgica dos inúmeros canais disponíveis e pontos

de contato com o cliente, de forma que a experiência do cliente em todos os canais e o desempenho dos canais sejam otimizados (VERHOEF *et al.*, 2007).

**Varejo:** sistema de negócios formalizado que surge, estabelece-se e evolui como meio de facilitar, viabilizar e estimular o ato de compra do consumidor (MOORE, 2010).

**Varejo supermercadista ou autosserviço alimentar:** oferece sortimento composto de produtos industrializados de mercearia, bebidas, hortifrutigranjeiros, padaria, frios, laticínios e não-alimentares com variação entre 4.000 e 50.000 itens oferecidos, tanto em lojas físicas, quanto nos canais online.

#### 1.4.2 Estrutura da Dissertação

Após a discussão inicial do estudo, com a apresentação do contexto e os principais pontos da pesquisa, este documento está dividido em 4 partes, sendo eles: a fundamentação teórica, a metodologia de pesquisa, a análise da pesquisa e, por fim, suas conclusões.

No capítulo 2, referente à revisão teórica, foram abordados os temas varejo e as teorias sobre mudanças no setor varejista, inovação, tecnologia, digitalização e transformação digital, comportamento do consumidor e jornada de compra.

No capítulo 3, a respeito da metodologia de pesquisa, foi delineado o desenho da pesquisa, com indicação de paradigma, tipo e método de *foresight* adotado, bem como o perfil da amostra, a coleta dos dados e a matriz de amarração.

No capítulo 4, os resultados obtidos foram apresentados e discutidos, respondendo, desta forma, a questão de pesquisa e atingindo os objetivos propostos.

No capítulo 5, finaliza-se com as conclusões deste estudo e os principais resultados obtidos. São também apresentadas as limitações desta pesquisa e sugestões para futuras análises.

## 2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 Varejo

#### 2.1.1 O Conceito de Varejo

O varejo e o ato de comprar (*shopping*) são conceitos intimamente ligados e interdependentes, entretanto, faz-se necessária a distinção entre ambos.

Comprar (*shopping*) é o ato de consumo, muitas vezes repetitivo, de adquirir bens e serviços para uso pessoal de um consumidor. Sua contraparte na cadeia de suprimentos é o varejo. O varejo é o sistema de negócios formalizado que surge, estabelece-se e evolui como meio de facilitar, viabilizar e estimular o ato de compra do consumidor (MOORE, 2010).

Sendo assim, quando há mudanças no comportamento de compra, o varejo tende a se adaptar para acompanhá-lo (MARTIN, 1996). As tecnologias digitais vêm impulsionando alterações no ambiente varejista, ampliando as interações entre consumidores e empresas e turvando as fronteiras entre o *online* e o *offline* (TUEANRAT *et al.*, 2021).

A omnicanalidade é o termo usado para este fenômeno, e é explicada por Verhoef *et al.* (2007) como a gestão sinérgica dos inúmeros canais disponíveis e pontos de contato com o cliente, de forma que a experiência do cliente em todos os canais e o desempenho dos canais sejam otimizados.

Para tentar fornecer alguma explicação sobre os padrões e direcionadores que impactam as mudanças no setor varejista, foram formuladas As Teorias da Mudança no Varejo, descritas adiante.

#### 2.1.2 Teorias da Mudança no Varejo

Dentre os cinco modelos que compõem as Teorias da Mudança no Varejo, três apresentam evoluções cíclicas e outros dois, não-cíclicas (MOORE, 2010).

Evoluções cíclicas são aquelas nas quais as mudanças seguem um padrão e as fases pelas quais o varejista passa são associadas a ele. As teorias não-cíclicas atribuem as mudanças ao contexto no qual os varejistas estão inseridos (MOORE, 2010).

Algumas críticas precisam ser pontuadas, especialmente nos modelos cíclicos. Estes apresentam um viés preditivo e determinístico na evolução dos negócios varejistas,

deixando pouco espaço para a possibilidade de escolhas estratégicas capazes de alterar os rumos destas empresas (BROWN, 1987). Os varejistas, hoje, são muito mais pró-ativos no monitoramento e posicionamento de mercado, tendo maior controle das decisões.

Tais limitações podem ser heranças de um passado no qual o varejo era considerado um setor marginal, de baixa qualificação e baixo *status* (MOORE, 2010), pouco estudado nas universidades, ao contrário do comportamento dos consumidores. Estando atentos a estas observações, ainda assim, as Teorias da Mudança no Varejo podem oferecer bons *insights* para a reflexão a respeito do processo de desenvolvimento das empresas deste mercado e seus passos em direção ao futuro (MOORE, 2010), sendo a combinação entre os modelos uma melhor resposta às evoluções do varejo (BROWN, 1987).

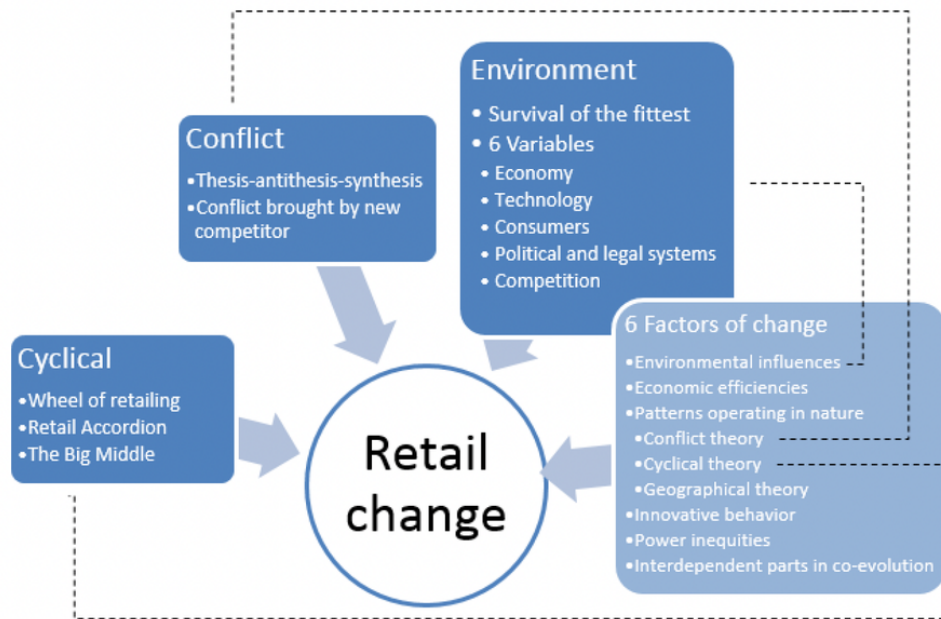
Modelos cíclicos:

- *The wheel of retailing* ou A roda do varejo
- *Retail life cycle theory* ou Teoria do ciclo de vida do varejo
- *The retail accordion theory* ou A teoria do acordeão do varejo

Modelos não-cíclicos:

- *Environment evolution theory* ou Teoria da evolução do ambiente
- *Conflict theory* ou Teoria do conflito

Figura 1 – Representação visual das teorias de mudança no varejo



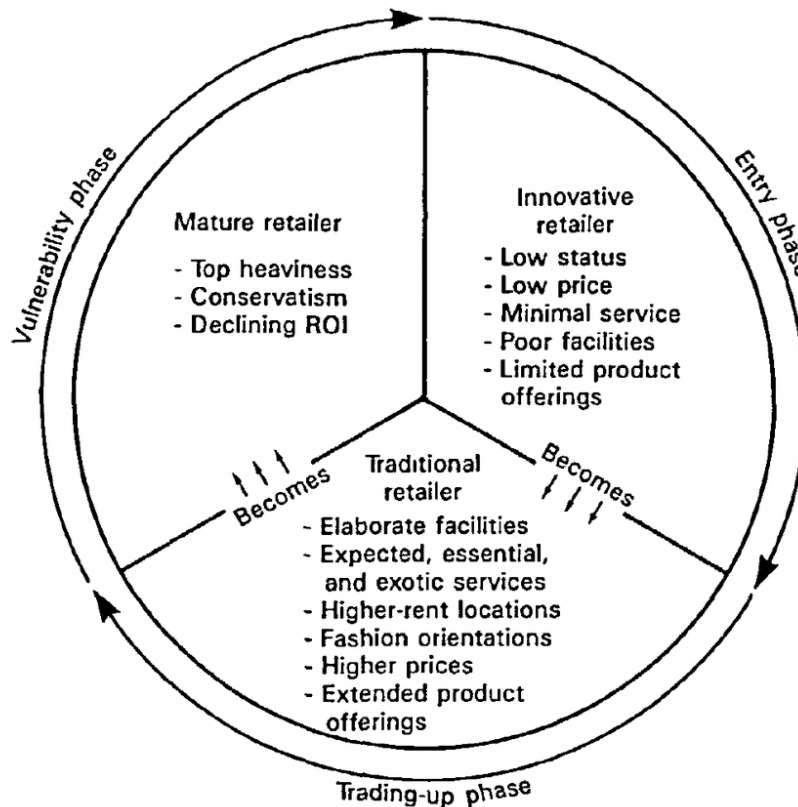
Fonte: KERSSSENS, Amy. Innovation in retailing: explaining trends of retail change by theory. Dez 2017. 39 p. Dissertação (Bachelor Management and Consumer Studies, Major in Business) — Wageningen University and Research

### 2.1.2.1 *The wheel of retailing* ou A roda do varejo

Apresentada inicialmente pelo professor Malcom P. McNair, em 1958, e posteriormente desenvolvida por [Hollander \(1960\)](#), esta teoria sugere que as empresas varejistas inovadoras costumam surgir com operações de baixo preço, estruturas de baixo custo e reduzidas exigências de margem de lucro. Este modelo oferece vantagens capazes de atrair os consumidores de concorrentes já estabelecidos no mercado, como produtos específicos abaixo da precificação comumente encontrada.

A medida que prosperam, estes varejistas tendem a aumentar a variedade de seus sortimentos e passam a encarecer os produtos e serviços oferecidos. Esta mudança de estratégia pode significar a perda do foco que se mostrara, até então, vencedora para a entrada no mercado ([HOLLANDER, 1960](#)).

Figura 2 – The wheel of retailing



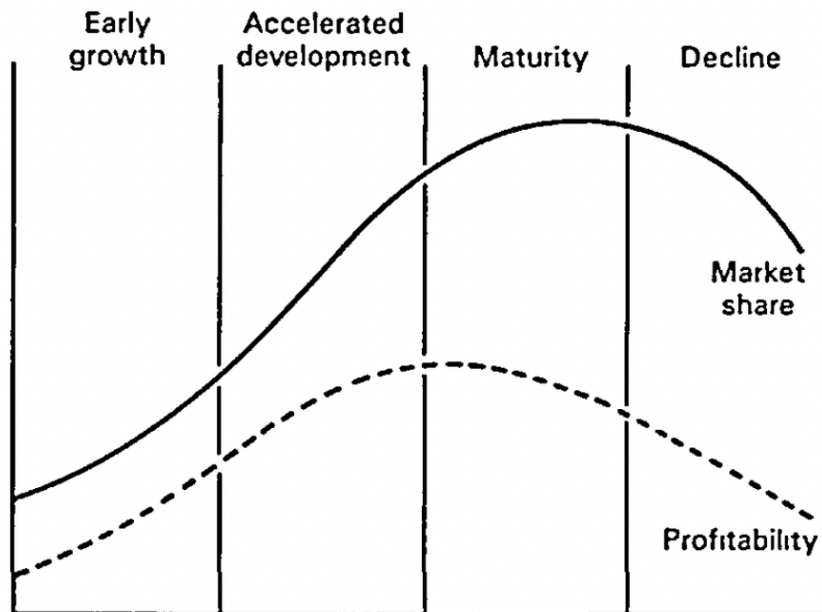
Fonte: BROWN, S. Institutional change in retailing: a review and synthesis. *European Journal of Marketing*, v. 21, n. 6, p. 5 – 36, 1987.

#### 2.1.2.2 *Retail life cycle theory* ou Teoria do ciclo de vida do varejo

[Davidson et al. \(1976\)](#) propõem um padrão de quatro fases de desenvolvimento para o varejo: Introdução, Crescimento, Maturidade e Declínio.

Na fase introdutória, o rápido crescimento das vendas é acompanhado por baixos ou moderados níveis de rentabilidade. Na fase de crescimento, as vendas geram não somente mais rentabilidade, mas também o interesse de outros competidores, que buscarão manter seus ganhos no mercado. Na fase de maturidade, o mercado atinge a maior quantidade de competidores, aumento na concorrência pelos preços e estabilidade na rentabilidade. Na fase de declínio, o mercado testemunha o surgimento de concorrentes mais ágeis, e o varejista enfrenta redução nas suas vendas e margens ([MOORE, 2010](#)).

Figura 3 – Retail life cycle



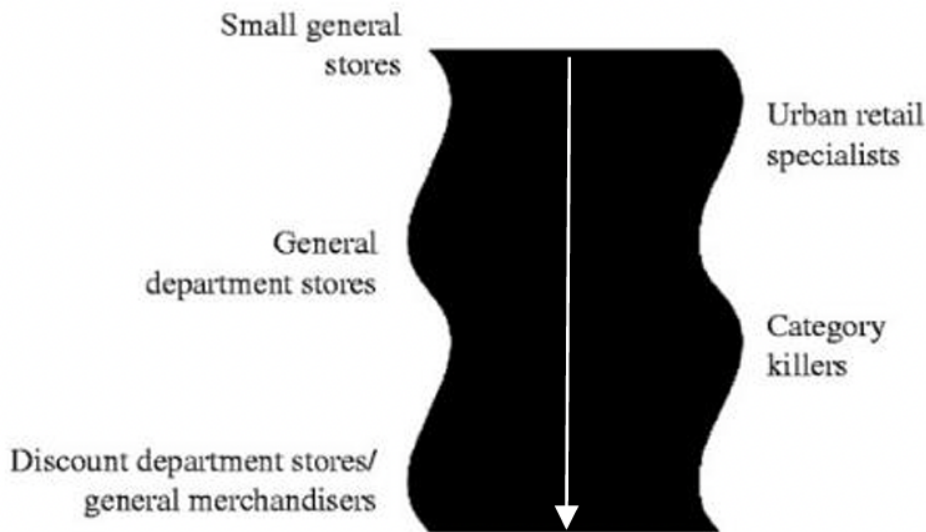
Fonte: BROWN, S. Institutional change in retailing: a review and synthesis. *European Journal of Marketing*, v. 21, n. 6, p. 5 – 36, 1987.

### 2.1.2.3 *The retail accordion theory* ou A teoria do acordeão do varejo

Hollander (1970) descreve que a dominância de varejistas com grande variedade de sortimento é sucedida pela dominância de varejistas mais especializados, sofisticados e com sortimentos mais específicos nas categorias oferecidas.

Embora esta teoria reconheça o ciclo de amplitude - especificidade - amplitude de sortimento das formas dominantes de varejo em um mercado, ela tem pouco valor para a previsão ou explicação de desenvolvimentos futuros. Não é oferecido nenhum *insight* sobre porque uma forma inevitavelmente dá lugar a outra – nem explica porque um formato deve voltar a dominar em algum momento. Em vez disso, serve apenas para ilustrar a predominância de formatos específicos em momentos específicos (MOORE, 2010).

Figura 4 – Retail accordion



Fonte: KERSSSENS, Amy. Innovation in retailing: explaining trends of retail change by theory. Dez 2017. 39 p. Dissertação (Bachelor Management and Consumer Studies, Major in Business) — Wageningen University and Research.

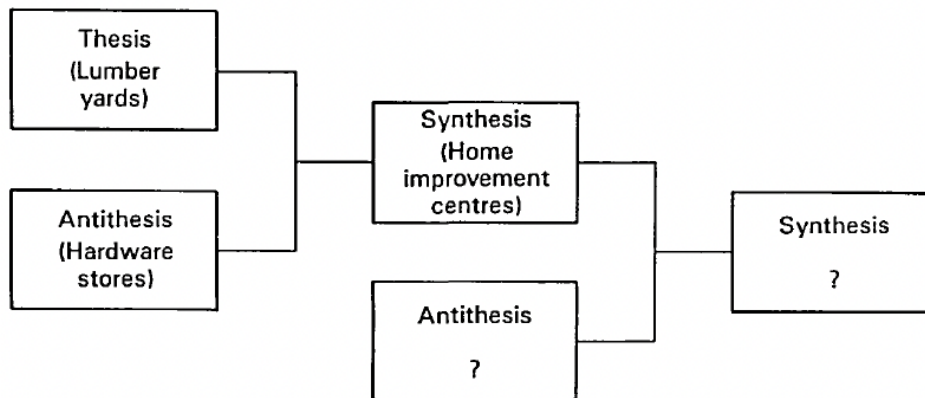
#### 2.1.2.4 *Conflict theory* ou Teoria do conflito

Pioch e Schmidt (2000) atribuem a mudança do varejo à rivalidade entre empresas estabelecidas em um mercado e novos entrantes em um padrão de três fases: Tese, Antítese e Síntese.

Quando um varejista estabelecido se vê ameaçado por um novo entrante, o primeiro tende a imitar o diferencial oferecido pelo segundo. Como resposta, o novo entrante altera sua estratégia para se manter ativo e competitivo frente ao mercado. Por fim, na fase de síntese, as adaptações realizadas por ambos resultarão em estratégias semelhantes do ponto de vista de alcance e impacto, tendo como consequência uma reduzida diferenciação entre eles (MOORE, 2010).



Figura 5 – Conflict theory



Fonte: BROWN, S. Institutional change in retailing: a review and synthesis. *European Journal of Marketing*, v. 21, n. 6, p. 5 – 36, 1987.

#### 2.1.2.5 *Environment evolution theory* ou Teoria da evolução do ambiente

As mudanças e, conseqüentemente, a evolução das estruturas varejistas são melhor explicadas em função dos resultados de desenvolvimentos econômicos e/ ou sócio-culturais do ambiente no qual estão inseridas (BROWN, 1987; MCGOLDRICK, 2002).

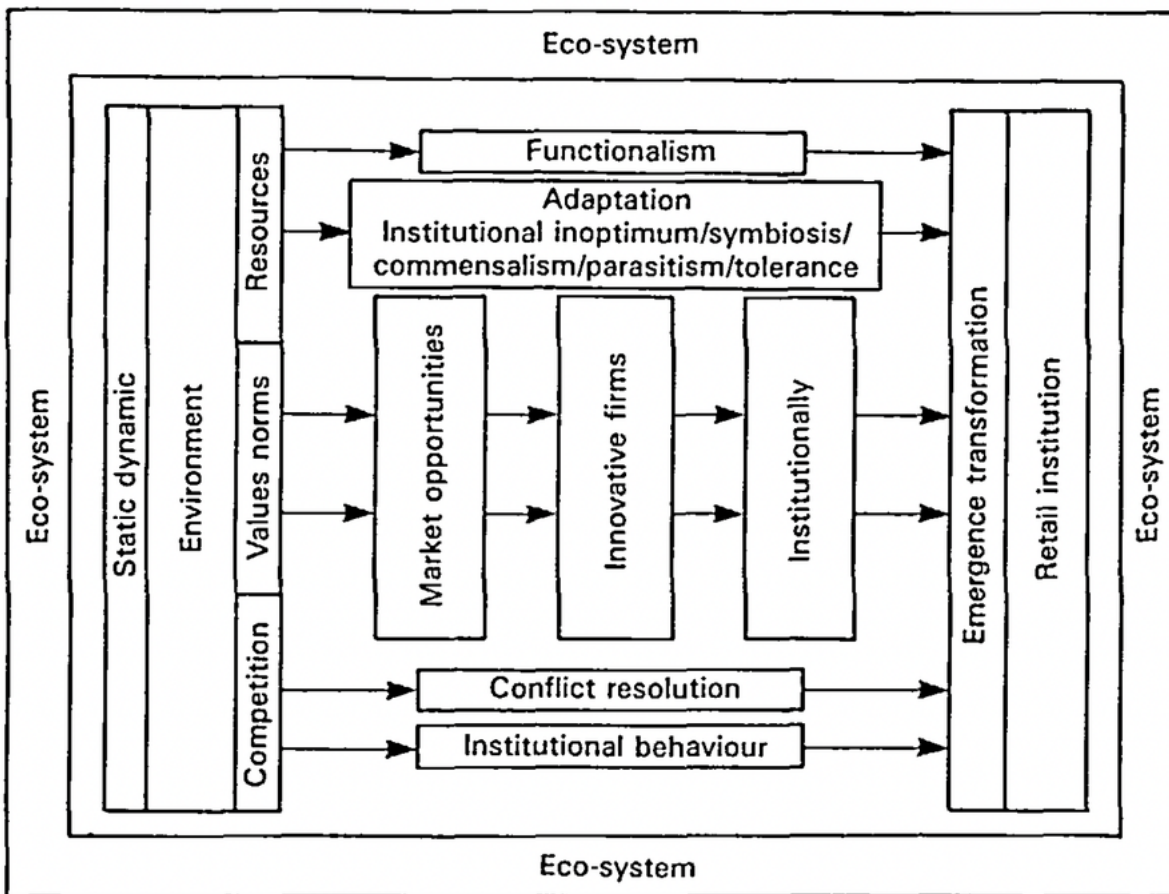
Seu desenvolvimento, amadurecimento e declínio estão intrinsecamente relacionados a como as instituições reagem a essas circunstâncias (BROWN, 1987; MCGOLDRICK, 2002).

As variáveis que formam o ambiente podem diferir de acordo com o estudo, mas os seguintes aspectos aparecem com frequência: economia, tecnologia (que tem grande impacto tanto nos consumidores quanto nos varejistas (ETGAR, 1984)), consumidores (preferências, aspectos demográficos, sociais e culturais), concorrência e sistemas políticos e legais. (KERSSENS, Dez 2017).

Brown (1987) afirma que as inovações institucionais apenas serão bem-sucedidas quando as condições operacionais são favoráveis. Somente aquelas que possuem a capacidade de se adaptar às alterações, em seu meio comercial, provavelmente sobreviverão e prosperarão no longo prazo (BROWN, 1987).

Esta teoria oferece uma explicação alternativa, em comparação às apresentadas anteriormente, para as evoluções nas instituições varejistas (como quando uma demanda alterna de segmento *premium* para os formatos de desconto), bem como *frameworks* que as auxiliam a agirem proativamente frente às evoluções (MOORE, 2010).

Figura 6 – Modelo ambiental da mudança institucional no varejo (Markin e Duncan)



Fonte: BROWN, S. Institutional change in retailing: a review and synthesis. *European Journal of Marketing*, v. 21, n. 6, p. 5 – 36, 1987.

Vale pontuar que o ambiente, por si só, não determina o que ocorrerá a uma instituição varejista (BROWN, 1987). As decisões tomadas por seus gestores é que possibilitam o aproveitamento ou rejeição de tais circunstâncias para suas organizações.

Usando a perspectiva ambiental, a estrutura do varejo, em qualquer ponto no tempo, é uma função das decisões gerenciais passadas e do meio ambiente. Este, no que lhe concerne, é assumido como estando além do controle da decisão individual (ETGAR, 1984).

### 2.1.3 O Varejo Supermercadista no Brasil

O varejo é um dos maiores setores do mundo, estando atrás apenas de Óleo e Gás, Tecnologia e Comunicações, e Bancário (GLOBAL DATA, 2019). A projeção para as vendas globais em 2025 é de US\$ 31,7 trilhões, frente aos aproximados US\$ 23,7 trilhões realizados em 2020 (STATISTA, Fev 2022).

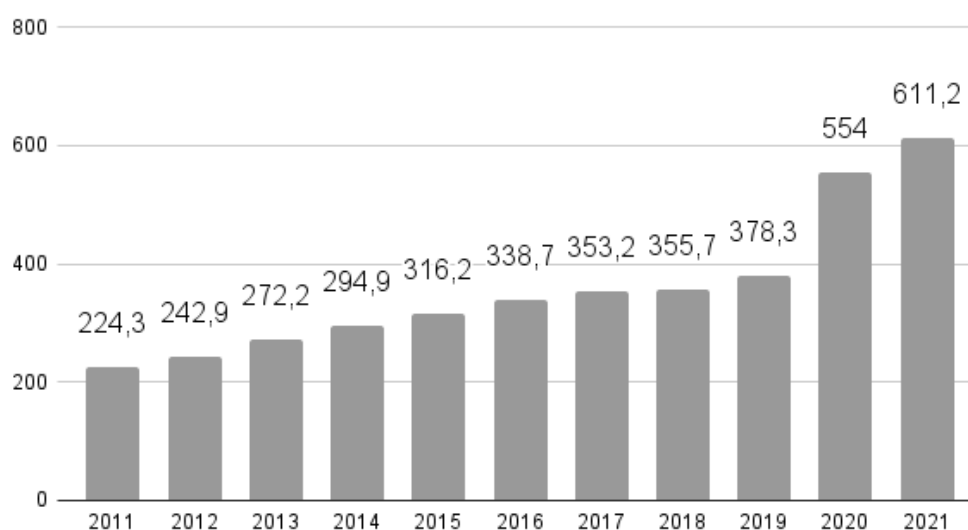
Por varejo, compreende-se a jornada do produto ou serviço em suas diversas

verticais, como livrarias, restaurantes, supermercados, dentre outros (STATISTA, Fev 2022).

No Brasil, a receita do setor foi de R\$ 1,79 trilhão em 2019, dado mais recente publicado pelo IBGE (2019). O varejo supermercadista, foco deste estudo, está aí inserido, com um faturamento de R\$ 611,2 bilhões em 2021, frente aos R\$ 554 bilhões do ano anterior, e representa 7,08% do PIB nacional (SUPERHIPER, 2022).

É um dos maiores empregadores do país, com um efetivo profissional de 3,1 milhões de colaboradores, diretos e indiretos, em mais de 92 mil lojas pelas quais passam cerca de 28 milhões de consumidores (SUPERHIPER, 2022).

Gráfico 1 – Faturamento do varejo supermercadista (em R\$ bilhões) - 2011 a 2021



Fonte: Revista SuperHiper. ABRAS. v48, n.547

O varejo supermercadista é composto por variados formatos de loja, a descrever: conveniência, vizinhança, supermercado, hipermercado, atacarejo e e-commerce (SUPERHIPER, 2022).

Até 2019, o faturamento do formato atacarejo não estava incorporado ao Ranking ABRAS e passou a ser incluído nos dados apenas a partir de 2020. Este representa, atualmente, 51,5% do faturamento total do segmento (SUPERHIPER, 2021).

A seguir, as definições dos principais formatos, de acordo com o estudo de Kerssens (Dez 2017):

- Conveniência: oferece uma variedade limitada de produtos, incluindo alimentos do

dia a dia e itens de alta conveniência. Localizadas em locais centrais, com longos horários de funcionamento;

- Supermercados: varejistas moderadamente grandes, com produtos de todos os grupos de alimentos, bem como produtos não alimentícios, a exemplo de utensílios domésticos;
- Hipermercados: varejista muito grandes, com ampla gama de produtos alimentícios e não alimentícios. Combinação entre supermercado e loja de departamentos de desconto, cujo foco é os baixos preços;
- E-commerce: venda de produtos alimentares e não alimentares pela internet.

**Tabela 1 – Tipificação dos formatos de lojas físicas no varejo supermercadista brasileiro**

	Conveniência	Vizinhança	Supermercados	Hipermercados	Atacarejos
Participação na receita das empresas <sup>1</sup>	0,59%	4,15%	35,67%	8,12%	51,47%
Quantidade de lojas <sup>2</sup>	2.000	289	2.572	188	682
Área média de vendas (m <sup>2</sup> /loja) <sup>2</sup>	94	754	1.342	5.862	3.930
Média de check outs/loja <sup>2</sup>	2	8	11	13	12
Quantidade média de itens (sortimento) <sup>2</sup>	3.176	8.094	17.039	23.619	19.754

---

Conveniência	Vizinhança	Supermercados	Hipermercados	Atacarejos
--------------	------------	---------------	---------------	------------

---

Fontes: Revista SuperHiper. ABRAS. v.48, n.547; Revista SuperHiper. ABRAS. v.47, n.537

O comércio eletrônico no Brasil também cresce consistentemente, tendo alcançado o faturamento de R\$ 187,7 bilhões em 2021, 27% acima do ano anterior, com destaque para a categoria de alimentos e bebidas, cujo crescimento foi de 107% (NIELSENIQ, 2022).

Esta categoria é composta pelas subcategorias: vinhos, cervejas, cafés, complementos alimentares, alimentos e bebidas, chocolates em barra, chás, *whisky*, outros doces, leites, todas essas presentes no varejo supermercadista (NIELSENIQ, 2022).

Sob a influência da pandemia de COVID-19, o varejo experienciou uma acelerada reestruturação e transformação digital (PALMIÉ *et al.*, 2022), em especial, o varejo supermercadista.

Ainda assim, a atual edição do Ranking ABRAS (SUPERHIPER, 2022) revelou que apenas 36% dos supermercadistas estão atuando com comércio eletrônico. A participação das vendas *online* no faturamento total do varejo supermercadista é de apenas 4% (SUPERHIPER, 2022).

Os principais formatos são: 73,3% com plataformas de e-commerce, 24% com aplicativos de *delivery* e 2,7% via *marketplaces*. Além disso, considerando a influência das redes sociais e aplicativos de mensagens instantâneas, a pesquisa constatou que 44% dos especialistas vendem via WhatsApp (SUPERHIPER, 2022).

Em março de 2021, hipermercados, supermercados, produtos alimentícios, bebidas e fumo representaram 3,5% das compras pela internet no Brasil (SUPERHIPER, 2021).

Dentre as categorias que fazem parte do sortimento *online* do varejo supermercadista, mercearia seca (22%), mercearia líquida (15%), eletrônicos (12%) e açougue (10%) são as mais movimentadas pelo comércio digital (SUPERHIPER, 2022).

## 2.2 Inovação

### 2.2.1 O Conceito de Inovação

Em 1992, foi realizada, pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE), a primeira edição do Manual de Oslo que cobre inovações em empresas do setor privado. Esta é a principal fonte internacional de diretrizes para coleta e uso de

dados sobre atividades inovadoras na indústria.

A princípio, as definições sobre inovação eram concentradas em duas classificações: tecnológica de produto e tecnológica de processo. Em edições seguintes, o conceito foi ampliado para quatro categorias: produto, processo, marketing e organizacional (PETER S. Mortensen; Carter W. Bloch, 2005).

- 1) Inovação tecnológica de produto é a implantação/comercialização de um produto com características de desempenho aprimoradas de modo a fornecer objetivamente serviços novos ou aprimorados ao consumidor.
- 2) Inovação de processo tecnológico é a implantação/adoção de métodos novos, ou significativamente aprimorados, de produção e/ ou comercialização. Ela pode envolver mudanças de equipamentos, recursos humanos, métodos de trabalho ou uma combinação destes.
- 3) Inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços.
- 4) Inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas

A revisão da literatura também aponta a inovação como sendo classificada em dois domínios: (1) a proximidade com as tecnologias, produtos e serviços existentes e (2) a proximidade com os segmentos de clientes/mercado existentes (JANSEN *et al.*, 2006). Em ambos os casos, ela pode ser dos tipos Exploratória ou *Exploitative*.

As inovações Exploratórias são consideradas radicais e projetadas para atender as necessidades de clientes ou mercados emergentes. Elas desenvolvem novos projetos, novos mercados ou novos canais de distribuição exigindo, para isso, novos conhecimentos das empresas ou, ao menos, o afastamento do conhecimento existente (JANSEN *et al.*, 2006).

Já as inovações do tipo *Exploitives* são incrementais e projetadas para atender às necessidades de clientes ou mercados já existentes. Elas ampliam o conhecimento e as habilidades existentes nas empresas, melhorando projetos já estabelecidos, expandindo produtos ou serviços existentes e aumentando a eficiência de canais de distribuição também existentes. São baseadas em conhecimentos, habilidades, processos e estruturas já existentes (JANSEN *et al.*, 2006).

A capacidade de desenvolver ambos os tipos de inovação é chamada de ambidestria. Ao exercitá-la, as empresas aumentam as hipóteses de se manterem competitivas no mercado atual e de se prepararem para o futuro e a perenidade da organização (GARCÍA; GIL-SAURA, 2016).

Considerando a importância das tecnologias digitais, será adotada, neste estudo, a definição de inovação de processo tecnológico, no domínio da proximidade com as tecnologias, produtos e serviços existentes, a qual será chamada de inovação tecnológica digital.

As tecnologias digitais demandam uma inovação do modelo de negócios, que pode ser definida como mudanças novas e não triviais nos principais componentes do modelo de negócios de uma empresa (PALMIÉ *et al.*, 2022).

Vários podem ser os motivos pelos quais as empresas inovam. Os principais argumentos são a busca pelo aumento dos lucros (SCHUMPETER, 1934) e para desenvolver ou defender suas posições competitivas (PETER S. Mortensen; Carter W. Bloch, 2005).

Em suma, o conceito de inovação tem sido definido como um aspecto determinante para a geração de riquezas e crescimento das economias das empresas (GARCÍA; GIL-SAURA, 2016).

### 2.2.2 Inovação no Varejo e no Segmento Supermercadista

A literatura sobre inovação e varejo é extensa. Vários são os periódicos que discutem o tema, a exemplo do *Journal of Retailing and Consumer*, *Journal of Retailing*, *Technological Forecasting & Social Change*, *Journal of Interactive Marketing*.

É possível dizer que varejo é uma temática com amplo escopo de estudos. Contudo, o detalhamento de segmentos específicos, como o varejo supermercadista, ainda é menos encontrado.

Apesar de ser voltada para inovação, a indústria do varejo é considerada por muitos estudiosos como basicamente um absorvedor de inovações desenvolvidas por outras indústrias, e não um gerador delas (PANTANO; TIMMERMANS, 2014; PANTANO *et al.*, 2017).

A economia de mão-de-obra, o desejo de maior controle das operações de loja por meio da coleta e aplicação de dados (BASKER, 2016) e o comportamento de seus consumidores são importantes motores de inovação no varejo.

De forma parecida, [Pantano \(2014a\)](#) descreve que alguns dos principais impulsores de inovação no varejo são: (i) demanda (dos consumidores) por inovação; (ii) disponibilidade de novas ferramentas baseadas em tecnologia para investigar o mercado.

Esta não é uma percepção recente. Quanto maior o envolvimento dos consumidores nos serviços que utilizam, maior é a sua possibilidade de sucesso, seja no varejo alimentar ou não-alimentar ([MARTIN, 1996](#)).

O estudo de caso sobre o Mercadona, empresa líder no varejo de alimentos na Espanha, traz esta conclusão. Ele demonstra a importância da co-criação, com clientes, de produtos de marca própria para seu sucesso. Foram analisados os motores e as barreiras de inovação, além de sugestões a respeito de métodos alternativos para melhorias ou desenvolvimentos completamente novos ([ALBORS-GARRIGOS, 2020b](#)).

A difusão de novas tecnologias tende a ser mais limitada no ponto-de-venda, em contraste com os desejos dos consumidores e dos próprios varejistas. Alguns podem ser os motivos para este atraso, como as dimensões das grandes redes, cultura local, tempo necessário de dedicação, complexidade envolvida e, especialmente, os custos. ([PANTANO; VIASSONE, 2014](#)).

As tecnologias recentes mais utilizadas têm como base os sistemas de *touch screen* (toque na tela) para as lojas físicas, e os aplicativos para celulares ([PANTANO; VIASSONE, 2014](#)).

A automação é um dos pilares da tecnologia no varejo. Sua utilização visa agilizar os processos em lojas físicas e nos centros de distribuição. Em 2020, o mercado global de automação de varejo foi estimado em US\$ 11,3 bilhões. De acordo com estimativas fornecidas pela Next Move Strategy Consulting, o mercado deverá crescer para US\$ 33 bilhões até 2030 ([STATISTA, Mai 2022](#)).

Ao revisar a literatura existente acerca das inovações e mudanças no varejo, quatro grandes tendências foram encontradas: Foco na experiência de compra; Crescimento do papel da tecnologia; Expansão e síntese das atividades varejistas; e Novos formatos de varejo ([KERSSENS, Dez 2017](#)). Sob este olhar foi realizada a análise da pesquisa.



## 2.3 Tecnologia, Digitalização e Transformação Digital

### 2.3.1 Tecnologia e Digitalização no Varejo

O surgimento de novos canais, impactados pela internet e as vendas *online*, vem transformando o varejo nas últimas décadas (BRIEL, 2018).

O advento dos canais *online* trouxe mudanças no comportamento de compra e na lealdade dos consumidores. A jornada pode começar na loja física e terminar com a compra sendo feita pelo e-commerce, forçando os varejistas a estarem presentes em ambos os mundos (BRIEL, 2018).

Todavia, não é mais possível a simples distinção entre o *online* e o *offline*. Os consumidores já interagem com os diversos canais oferecidos pelos varejistas e esperam, cada vez mais, que estes “conversem entre si”, entregando uma experiência de compra integrada, fluida e sem atritos (BRIEL, 2018).

O conceito que traduz este cenário é chamado de omnicanalidade e a digitalização é a arena onde ela se torna possível. Por digitalização, entende-se: o uso de tecnologias digitais para inovar um modelo de negócios e prover novos fluxos de receita e oportunidades de geração de valor em ecossistemas industriais (MOSTAGHEL *et al.*, 2022).

O termo é usado para descrever quaisquer mudanças na organização e no modelo de negócios, em função do uso crescente de tecnologias digitais, para melhorar o desempenho e o escopo do negócio (RACHINGER *et al.*, 2019).

O varejo tem sido, tradicionalmente, representado como um setor de baixa utilização de tecnologia, mas a digitalização provocou grandes mudanças neste mercado (PALMIÉ *et al.*, 2022), algo especialmente testemunhado no segmento supermercadista nos anos de 2020 e 2021. Sob a influência da COVID-19, o varejo experienciou uma acelerada reestruturação e transformação digital (PALMIÉ *et al.*, 2022).

Na visão de Mostaghel *et al.* (2022), “a literatura existente falha em não apresentar uma compreensão da adoção destas mudanças e não adota uma visão holística do papel facilitador da digitalização na inovação do modelo de negócios do varejo. O futuro do varejo não está completamente claro até o momento, tanto para os pesquisadores, quanto para os gestores”.

Cada vez mais, os varejistas precisarão considerar onde realizar seus investimentos em tecnologia. Só assim poderão se manter competitivos e atender às crescentes demandas e expectativas de um consumidor progressivamente conectado e confortável com as

interações na era digital.

Dentre as tecnologias com maior potencial para impactar os negócios no varejo estão: inteligência artificial, internet das coisas, computação em nuvem, robôs e automações, realidade aumentada, realidade virtual, rede 5G, códigos de barra, QR codes, rastreamento por GPS, *blockchain*, impressoras 3D, biometria, *edge computing*, carros autônomos e recursos por voz (MICHELLE EVANS, Outubro 2021a).

Na pesquisa *Voice of the industry: digital survey* (MICHELLE EVANS; CAMERON PARKER, Abril 2021), realizada em novembro de 2020, 73% dos profissionais de varejo disseram que suas empresas aumentaram os investimentos relacionados à tecnologia, em resposta ao ambiente desenvolvido por conta da pandemia de COVID-19. Quase metade revelou, contudo, que estes investimentos ficaram concentrados em aspectos mais fundamentais, como: expansão do uso de aplicativos e plataformas móveis, aprimoramento de pesquisa em *website* e desenvolvimento da omnicanalidade.

Além do aumento nos recursos para atender melhor os consumidores nos canais *online*, os varejistas também vem fazendo investimentos em tecnologia na loja física para criar experiências de compra sem contato (MICHELLE EVANS, Junho 2021).

Outro recurso que se mostrou relevante foi a ampliação das formas de pagamento: cartão sem contato por aproximação, pagamento móvel e uso de carteiras digitais foram mais utilizados tanto nas compras físicas quanto nas *online* (MICHELLE EVANS, Junho 2021).

A rede varejista espanhola de moda Zara é um desses exemplos. Foi lançado um recurso em seu aplicativo que permite a verificação de disponibilidade de produtos nas lojas físicas, reserva de provadores e compras online com retirada na loja, chamado de BOPIS (*buy online, pick up in store*). A função “*store mode*” no aplicativo também oferece um mapa interativo que guia os consumidores ao local preciso de produtos específicos dentro da loja (MICHELLE EVANS, Junho 2021).

No varejo alimentar, a gigante Amazon desenvolveu o sistema Amazon One, implantado em apenas algumas de suas lojas Amazon Go e Whole Foods. Essa tecnologia de escaneamento da palma da mão utiliza um algoritmo de construção personalizada para criar uma assinatura única e permite aos consumidores fazer pagamentos, apresentar cartões de fidelidade dentre outros serviços (MICHELLE EVANS, Junho 2021).

Sugere-se que o foco de pesquisadores e gestores de empresas resida mais na compreensão da aplicação e utilização da digitalização, e menos na introdução de novas

tecnologias (MOSTAGHEL *et al.*, 2022).

Como resultado, evidenciam-se os benefícios da digitalização, tais como: permitir uma resposta mais rápida das empresas varejistas frente às mudanças do ambiente, fornecer melhores ofertas, estabelecer vínculos úteis com outras organizações, criar vantagem competitiva, expandir capacidades, desenvolver novas oportunidades de negócios e diminuir custos operacionais e de comunicação (MOSTAGHEL *et al.*, 2022).

Os cinco arquétipos para a reinvenção de modelos de negócios impulsionada pela tecnologia digital são (WESTERMAN *et al.*, 2014):

- Reinvenção de setores que gera a reformulação substancial de todo um setor;
- Substituição de produtos ou serviços, quando estes se tornam diretamente substituíveis por um novo formato digital;
- Criação de novos negócios digitais que produzem receitas adicionais;
- Reconfiguração dos modelos de entrega de valor que significa recombinar produtos, serviços e dados para mudar a forma como uma empresa atua na cadeia de valor;
- Reconstrução das propostas de valor usando novos recursos digitais para atender às necessidades não atendidas de clientes novos ou existentes.

Westerman *et al.* (2014) apresentaram o conceito de Maestria Digital, dividido em quatro níveis possíveis de serem alcançados pelas empresas com base no cruzamento de dois aspectos: as capacidades digitais e a liderança digital.

Varejistas como Burberry, Zara e Amazon podem ser conceituados como *Digital Masters* (que se destacam em ambas as capacidades) ou *Fashionistas* (que investem em tecnologia digital, mas carecem de liderança e desperdiçam muitos investimentos). Conservadores são aqueles com alta capacidade de liderança, mas baixa capacidade de digitalização (WESTERMAN *et al.*, 2014).

O varejo supermercadista se encaixa no conceito de *Beginner*, ou seja, posiciona-se no início de sua jornada digital. Por vezes, adota a estratégia de esperar para ver ou até acredita que a oportunidade digital é certa apenas para outros setores (WESTERMAN *et al.*, 2014).

Faz-se interessante analisar como a digitalização seguirá impactando a transformação do segmento.

### 2.3.2 Transformação Digital

Enquanto a digitalização pode ser descrita como a utilização de tecnologias digitais para inovar um modelo de negócios (MOSTAGHEL *et al.*, 2022), a transformação digital é considerada o processo no qual a digitalização desempenha um papel central para a criação e o reforço das disrupções que ocorrem na sociedade e nas empresas (VIAL, 2019).

A disrupção descreve um processo pelo qual uma empresa menor, com menos recursos, consegue desafiar, com sucesso, negócios já estabelecidos (CHRISTENSEN *et al.*, 2015).

Este processo desencadeia respostas estratégicas por parte das organizações, que usam tecnologias digitais para alterar os caminhos de criação de valor em que confiavam anteriormente, mantendo-se, assim, competitivas (VIAL, 2019).

Plataformas digitais limpas e bem estruturadas são as bases para essa transformação, mais detalhadamente, a tecnologia, os aplicativos e os dados que alimentam os processos de negócios das empresas (BONNET; WESTERMAN, 2021).

Em seu esforço de transformação, as corporações buscam superar barreiras e implementar mudanças estruturais. Essas mudanças trazem impactos positivos para as organizações e, em alguns casos, para os indivíduos e a sociedade, embora também possam estar associadas a resultados indesejáveis (VIAL, 2019).

Os três principais tipos de disrupções descritas na literatura estão relacionados a: ambiente competitivo, disponibilidade de informação, e as expectativas e comportamento dos consumidores (VIAL, 2019).

A demanda e aceitação dos consumidores está entre os principais direcionadores de inovação no varejo (MARTIN, 1996). Ver o negócio desta perspectiva continua sendo relevante e necessário, especialmente nos dias atuais, quando os elementos necessários para criar experiências atraentes evoluem constantemente (BONNET; WESTERMAN, 2021).

A transformação da experiência do cliente se situa no coração da transformação digital e as tecnologias digitais são ferramentas de aproximação que mudam a forma com a qual empresas e consumidores interagem (WESTERMAN *et al.*, 2014).

Além da experiência do cliente, outros quatro aspectos podem apoiar a análise da transformação digital: experiência dos empregados, operações, plataforma digital, modelo de negócios (BONNET; WESTERMAN, 2021).

Optou-se por limitar o escopo desta pesquisa aos aspectos de experiência do cliente e modelo de negócios no segmento supermercadista.

## 2.4 Comportamento do Consumidor e Jornada de Compra

### 2.4.1 Comportamento do Consumidor e os Nativos Digitais

Comportamento do consumidor pode ser definido como a totalidade das decisões dos consumidores em relação à aquisição, consumo e disposição de bens, serviços, tempo e ideias por unidades humanas de tomada de decisão (HARDESTY; BEARDEN, 2009).

As tecnologias digitais têm profundo impacto nestes comportamentos. Os consumidores, hoje, utilizando-se de seus dispositivos móveis, por exemplo, podem ter acesso ininterrupto aos dados e informações de produtos, serviços e empresas (TUEANRAT *et al.*, 2021).

Como resultado, eles são mais exigentes, informados, impacientes e suas expectativas estão em constante crescimento (MICHELLE EVANS, Outubro 2021a; TUEANRAT *et al.*, 2021; VIAL, 2019).

Este fenômeno é especialmente presente nas gerações chamadas de nativas digitais, indivíduos nascidos após 1980, criados em um ambiente cercado de tecnologia e com habilidades tecnológicas diferentes daquelas possuídas pelos membros da geração anterior (AKÇAYIR *et al.*, 2016).

Os nativos digitais (Millennials e Geração Z) têm duas vezes mais probabilidade de desejarem experiências de compra personalizadas quando comparados com consumidores digitais mais experientes (36% contra 20%) (MICHELLE EVANS, Outubro 2021a).

Com o aumento da utilização da inteligência artificial e do *machine learning*, este tipo de interação acontece mais frequentemente, aumentando também as conexões emocionais. Clientes emocionalmente engajados mostraram ser 52% mais valiosos do que clientes altamente satisfeitos (BONNET; WESTERMAN, 2021).

Por *Millennials*, entendem-se aqueles nascidos entre 1980 e 1990, sendo que alguns pesquisadores estendem o período até 1995 ou o ano 2000. Esta geração experimentou a transformação digital na primeira infância, um fato que tem enorme impacto na sua identidade (LAOR; GALILY, 2022).

Como resultado, eles são mais capazes de lidar com mudanças frequentes do que

os membros das gerações anteriores, porque se habituaram à entrada constante de novas tecnologias em suas vidas (LAOR; GALILY, 2022).

A Geração Z é a última geração do século XX e a primeira do século XXI. Estes indivíduos cresceram em um mundo mais diversificado do que as gerações anteriores. A Internet aumentou as comunicações globais, agora não mais limitadas a indivíduos dentro de seu alcance geográfico (LAOR; GALILY, 2022).

Entre elas, há traços compartilhados, mas também diferenças significantes (LAOR; GALILY, 2022). A medida que envelhecem, ingressam e avançam no mercado de trabalho, seus comportamentos seguirão impactando as relações de consumo e o futuro do varejo.

De forma geral, a Geração Z provavelmente será semelhante aos *Millennials*, pois adiarão muitos dos marcos tradicionais, como comprar uma casa, casar e ter filhos. No entanto, em comparação com os *Millennials*, os lares da Geração Z serão ainda mais diversificados em seus formatos familiares e raízes culturais (LAN HA, Jul 2019).

Enquanto os *Millennials* são conhecidos como a “geração de aluguel”, a Geração Z tenderá a adquirir a casa própria. Os micro apartamentos, mais populares entre os *Millennials*, darão espaço a uma casa espaçosa (LAN HA, Jul 2019).

Em comum, está a adoção de tecnologia inteligente, primeiramente adorada pelos *Millennials* e um pré-requisito para a Geração Z (LAN HA, Jul 2019).

No que concerne às questões sociais importantes, ambas se parecem. Desta forma, a Geração Z tende a seguir na busca por estilos de vida éticos e saudáveis (LAN HA, Jul 2019).

Por outro lado, esta geração pode ser considerada uma verdadeira ativista, comprometida a mudar o mundo e disposta a pagar mais por empresas que se posicionam favoravelmente nas questões sociais e ambientais (LAN HA, Jul 2019).

Outro ponto importante e divergente entre elas é que a Geração Z é composta de consumidores cautelosos, críticos e informados, que buscam opiniões reais de familiares e amigos, sendo, assim, menos influenciados por celebridades e influenciadores do que os *Millennials* (LAN HA, Jul 2019).

#### 2.4.2 Jornada de Compra e Omnicanalidade

O termo jornada de compra, ou jornada do cliente, refere-se a um processo ou sequência de pontos de contato pelos quais o consumidor passa para acessar, ou consumir,

um produto ou serviço (TUEANRAT *et al.*, 2021).

De forma mais abrangente, considera-se todo o processo de busca, compra e pós-venda realizado por ele (LEMON; VERHOEF, 2016).

A medida que mais canais e pontos de contato são disponibilizados, refletindo os avanços tecnológicos no varejo, mais complexos se tornam o comportamento de canal dos consumidores e seus padrões de jornada (TUEANRAT *et al.*, 2021).

Além da disponibilidade de vários canais, as fronteiras que os separam tendem a desaparecer, a ponto de não haver distinção entre eles (BRIEL, 2018; C.VERHOEF *et al.*, 2015), oferecendo uma experiência sem atrito ao cliente (C.VERHOEF *et al.*, 2015).

A integração e o gerenciamento sinérgico desses canais e pontos de contato com o cliente, de forma que sua experiência em todos os canais e o desempenho deles sejam otimizados, é chamada de omnicanalidade (VERHOEF *et al.*, 2007).

Por integração, compreende-se: o grau em que uma empresa coordena os objetivos, *design* e implantação de seus canais. Por exemplo, permitir que os clientes comprem *online* e façam devoluções na loja física coordena *online* e *offline* para compra e pós-venda (NESLIN, 2022).

Dois principais padrões de jornada foram identificados:

1. Os consumidores de pesquisa de compras, que coletam informações em um canal, mas compram em outro canal (VERHOEF *et al.*, 2007), podendo pesquisar *online*, mas comprar em uma loja física (*webrooming*) ou iniciar a jornada de forma *offline* e finalizá-la *online* (*showrooming*) (C.VERHOEF *et al.*, 2015; TUEANRAT *et al.*, 2021);

2. A tendência de usarem canais menos interativos na fase pós-compra por motivos de eficiência (TUEANRAT *et al.*, 2021).

Se, no passado, o bom atendimento era a chave para satisfazer os consumidores, hoje, os elementos necessários para criar experiências atraentes estão mais sofisticados (BONNET; WESTERMAN, 2021).

Essas experiências são criadas não apenas por aqueles elementos que o varejista pode controlar (por exemplo, *interface* de serviço, ambiente de varejo, sortimento, preço), mas também por elementos que estão fora do controle do varejista (por exemplo, influência de outros, propósito da compra) (VERHOEF *et al.*, 2009).

Dentre os aspectos sob a influência dos varejistas, estão: *design* da experiência, inteligência do cliente e engajamento emocional (BONNET; WESTERMAN, 2021):

- *Design* da experiência: para projetar e entregar experiências atraentes são necessárias criatividade empática e proeza tecnológica. Ferramentas como mapeamento de jornada, estudos etnográficos, desenvolvimento de personas de clientes e *design thinking* fornecem uma compreensão íntima dos comportamentos humanos e traz à tona *insights* sobre o cliente. A integração de tecnologias e processos de *front-office* com infraestrutura operacional de *back-office* podem fornecer uma experiência omnicanalizada, ininterrupta e personalizada.
- Inteligência do cliente: com a utilização de *machine learning*, permite interações altamente personalizadas e possibilita a entrega proativa de serviços com maior probabilidade conversão às necessidades e anseios de consumidores, como “próximas melhores ofertas”.
- Engajamento emocional: as conexões emocionais com os clientes são tão essenciais quanto a tecnologia para criar experiências atraentes. Em um estudo, os clientes emocionalmente engajados mostraram ser 52% mais valiosos do que os clientes altamente satisfeitos. É por isso que as empresas estão usando a tecnologia digital para solicitar e permitir a participação do cliente em suas cadeias de valor: em P&D e desenvolvimento de produtos (por exemplo, MyStarbucksidea.com da Starbucks), criação de conteúdo (perfis do LinkedIn), logística (UPS MyChoice) e serviços (inspetores da iStockphoto).

As lojas físicas continuarão a ser um ponto de contato importante, se não fundamental, de relacionamento com o cliente, pois serão os principais destinos para experiências sensoriais únicas de compra e gratificação imediata (BRIEL, 2018).

Segundo projeções do Euromonitor, 76% dos produtos ainda serão comprados no varejo físico em 2025, abaixo dos 81% em 2020 (MICHELLE EVANS, Outubro 2021a).

Embora os gastos do consumidor ainda sejam em grande parte pelo canal físico (MICHELLE EVANS, Outubro 2021a), o propósito fundamental dos canais físicos e digitais vêm evoluindo e o confinamento da população devido a COVID-19 acelerou esta mudança (MICHELLE EVANS, Outubro 2021b).

Os dispositivos móveis digitais tem se tornado um portal crítico para o *showrooming*, permitindo que os consumidores comparem preços e façam compras *online* ainda dentro da loja (BRIEL, 2018).



Na verdade, toda a *web* continuará evoluindo como importante ponto de contato na forma de *sites* avançados para *desktop* e dispositivos móveis (BRIEL, 2018).

## 2.5 Síntese da fundamentação teórica e *framework* conceitual

### 2.5.1 Síntese da fundamentação teórica

O varejo é o sistema de negócios formalizado que surge, estabelece-se e evolui como meio de facilitar, viabilizar e estimular o ato de compra do consumidor (MOORE, 2010).

A demanda e a aceitação dos consumidores costumam ser importantes direcionadores para a implementação de inovações no varejo (MARTIN, 1996) .

A indústria do varejo é considerada por muitos estudiosos como basicamente um absorvedor de inovações desenvolvidas em outras indústrias, e não um gerador delas (PANTANO; TIMMERMANS, 2014; PANTANO *et al.*, 2017).

Para tentar fornecer alguma explicação sobre os padrões e direcionadores que impactam as mudanças no setor varejista, foram formuladas As Teorias da Mudança no Varejo (MOORE, 2010), caracterizadas entre cíclicas e não-cíclicas.

Sua aplicação combinada pode ser mais esclarecedora, sendo que a principal perspectiva adotada neste trabalho foi a ambiental. Esta defende que a estrutura do varejo, em qualquer ponto no tempo, é uma função das decisões gerenciais passadas e do meio ambiente (ETGAR, 1984).

As tecnologias digitais, muito presentes no ambiente atual, têm profundo impacto nestes comportamentos. Como resultado, eles são mais exigentes, informados, impacientes e suas expectativas estão em constante crescimento (MICHELLE EVANS, Outubro 2021a; VIAL, 2019; TUEANRAT *et al.*, 2021).

Este fenômeno é especialmente presente nas gerações chamadas de nativas digitais, indivíduos nascidos após 1980 (AKÇAYIR *et al.*, 2016). A medida que envelhecem, ingressam e avançam no mercado de trabalho, seus comportamentos seguirão impactando as relações de consumo e o futuro do varejo.

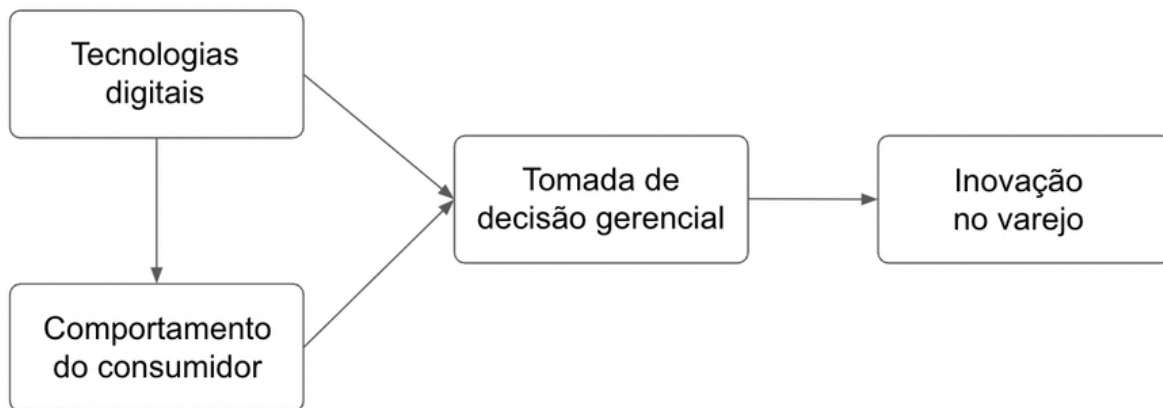
Preparar as organizações para desafios futuros em busca de criação de valor (MAZZERO, 2019) é a competência do *Corporate Foresight*.

A característica chave do conceito de *Foresight* é a premissa de que o futuro não

é previsível nem predeterminado, mas pode ser influenciado pelas escolhas atuais da organização e de outros atores relevantes em seus negócios (MAZZERO, 2019).

### 2.5.2 *Framework* conceitual

Quadro 1 – Framework conceitual



Fonte: Elaborado pela autora

### 3 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia de um estudo nada mais é do que:

“uma explicação do por que você coletou determinados dados, que dados coletou, de onde, quando e como os coletou e como foram analisados.” (HUSSEY; COLLIS, 2005).

#### 3.1 Projeto de Pesquisa

Projetos de pesquisa são planos e procedimentos que abrangem desde as decisões de suposições amplas a métodos detalhados de coleta e análise de dado (CRESWELL, 2009).

Diversos são os métodos disponíveis, cujas escolhas dependem :

- Da natureza do fenômeno investigado (CRESWELL, 2009; SILVA *et al.*, 2012);
- Do paradigma adotado pelo pesquisador (SILVA *et al.*, 2012);
- Das questões de pesquisa, objetivos e hipóteses ou proposições do estudo (CRESWELL, 2009; SILVA *et al.*, 2012);
- Das condições práticas de realização do estudo (tempo, acesso a dados, recursos financeiros etc) (SILVA *et al.*, 2012);
- Da experiência pessoal do pesquisador (CRESWELL, 2009);
- Do público do estudo (CRESWELL, 2009).

Um ponto adicional que deve ser considerado no caso específico deste trabalho é os métodos de prospecção do futuro, haja vista o objetivo desta pesquisa.

Considerando-se os tópicos anteriores, três elementos devem ser considerados para o desenho do projeto: o paradigma (ou enfoque) de pesquisa, a classificação de pesquisa quanto a sua finalidade (explorar, descrever ou explicar) e os métodos ou estratégias de pesquisa escolhidos, bem como a população-alvo da pesquisa (SILVA *et al.*, 2012), como visto a seguir.

### 3.1.1 Paradigma ou Enfoque de Pesquisa

Paradigmas são entendidos como diferentes visões de mundo ou “modelos mentais” que embasarão o método de pesquisa (SILVA *et al.*, 2012), sendo os dois principais: o qualitativo (fenomenológico) e o quantitativo (positivista).

- Quantitativo: utiliza a coleta e a análise de dados para responder às questões de pesquisa e testar as hipóteses estabelecidas previamente. Confia na medição numérica, na contagem e, frequentemente, no uso de estatística para estabelecer com exatidão os padrões de comportamento de uma população (SAMPIERI *et al.*, 2013);
- Qualitativo: utilizado, sobretudo, para descobrir e refinar as questões de pesquisa. Com frequência, está baseado em métodos de coleta de dados sem medição numérica, como as descrições e as observações (SAMPIERI *et al.*, 2013).

Para esta pesquisa, foi adotado o enfoque qualitativo - com elementos quantitativos no questionário e utilização de estatística descritiva simples na análise - que consiste em compreender um fenômeno social complexo, dando-se ênfase à sua compreensão, e não na medição de suas variáveis (SAMPIERI *et al.*, 2013).

Os métodos adotados dentro do paradigma qualitativo procuram o que é comum nas respostas, mas permanecem abertos para perceber a individualidade e os múltiplos significados atribuídos pelos indivíduos à realidade (SILVA *et al.*, 2012). Neste caso, há um reconhecimento da importância das pessoas no processo de construção do conhecimento, aqui representado pelos especialistas que participaram da pesquisa.

### 3.1.2 Tipo ou Classificação de Pesquisa

Com base na questão de pesquisa e nos objetivos geral e específicos, são determinadas as classificações de pesquisa apropriadas a um dito trabalho, podendo ser: exploratórias, descritivas e explicativas (SILVA *et al.*, 2012).

- Exploratória: tem a finalidade de explorar ou obter uma primeira compreensão a respeito de conceitos recentes ou inéditos, desenvolvendo hipóteses ou proposições que servirão de base para pesquisas complementares (SILVA *et al.*, 2012);
- Descritiva: presta-se a descrever situações, fatos, opiniões ou comportamentos, buscando mapear a distribuição de um fenômeno na população ou no contexto pesquisado (SILVA *et al.*, 2012);

- Explicativa: visa testar uma teoria, um relacionamento entre variáveis ou relações de causa-efeito, identificando elementos determinantes para a ocorrência de determinados fenômenos (SILVA *et al.*, 2012).

O tipo adotado neste trabalho foi o exploratório. Segundo Gil (2008), pesquisas exploratórias são desenvolvidas visando proporcionar uma visão geral, de tipo aproximativo, acerca de determinado fato.

Normalmente, esse tipo de pesquisa é realizado quando o tema escolhido é pouco explorado, proporcionando maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a constituir hipóteses (GIL, 2008).

### 3.1.3 Métodos de Pesquisa

No contexto dos estudos do futuro, estão os métodos de *foresight* nas corporações. Reger (2001) traz uma classificação mais estruturada, embora genérica, de métodos e ferramentas, com foco primário para o *foresight* tecnológico (MAZZERO, 2019).

Quadro 2 – Visão geral dos métodos de *foresight* por tipos e classes

Métodos de Foresight							
Métodos cognitivos e recorrentes		Métodos estatísticos e econométricos			Métodos estruturais e causais		
Amostras grandes	Amostras pequenas	Classe de extrapolação	Classe econométrica	Classe tomada de decisão	Classe de cenários	Classe simulação	Classe valorização
Pesquisas de opinião (Survey), Delphi, oficinas ou entrevistas com especialistas, técnicas de criatividade.		Modelos estatísticos e econométricos e inclui, por exemplo, extrapolação de tendências, decomposição de séries temporais, análise de patentes, métodos de árvores, benchmarking de tecnologia e métodos fuzzy.			Todos os tipos de cenários, simulações e análises de avaliação.		

Fonte: MAZZERO, S. Corporate Foresight como Competência Organizacional para Construção de Vantagem Competitiva. 2019. 289 p. Tese (Programa de Pós- Graduação em Administração) — Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.

Neste trabalho, a adoção do método cognitivo se mostrou o mais adequado para o atingimento dos objetivos propostos, com a aplicação de pesquisa de opinião junto a especialistas do setor em questão.

É visto, a seguir, um quadro resumo do Projeto de Pesquisa definido para este estudo:

Tabela 2 – Quadro resumo do Projeto de Pesquisa

Paradigma	Classificação	Método de <i>Foresight</i>
Qualitativo	Exploratório	Cognitivo

Fonte: Elaborado pela autora

### 3.2 Perfil da Amostra e Coleta

Os especialistas participantes desta pesquisa foram selecionados com base nos seguintes critérios:

- Profissionais do varejo supermercadista com cargos de liderança (presidentes, diretores e gerentes seniores) e experiência mínima de cinco anos, sendo oriundos das diversas áreas que compõem o segmento: operações, comercial, marketing, logística, administrativa, recursos humanos;
- Consultores que atendem o varejo supermercadista há, no mínimo, cinco anos, oriundos das áreas de pesquisa, negócios, inovação e transformação digital;
- Profissionais de varejo com cargos de liderança (presidentes, diretores e gerentes seniores), especialmente de e-commerce, mas não necessariamente da vertical supermercadista, com experiência mínima de cinco anos.

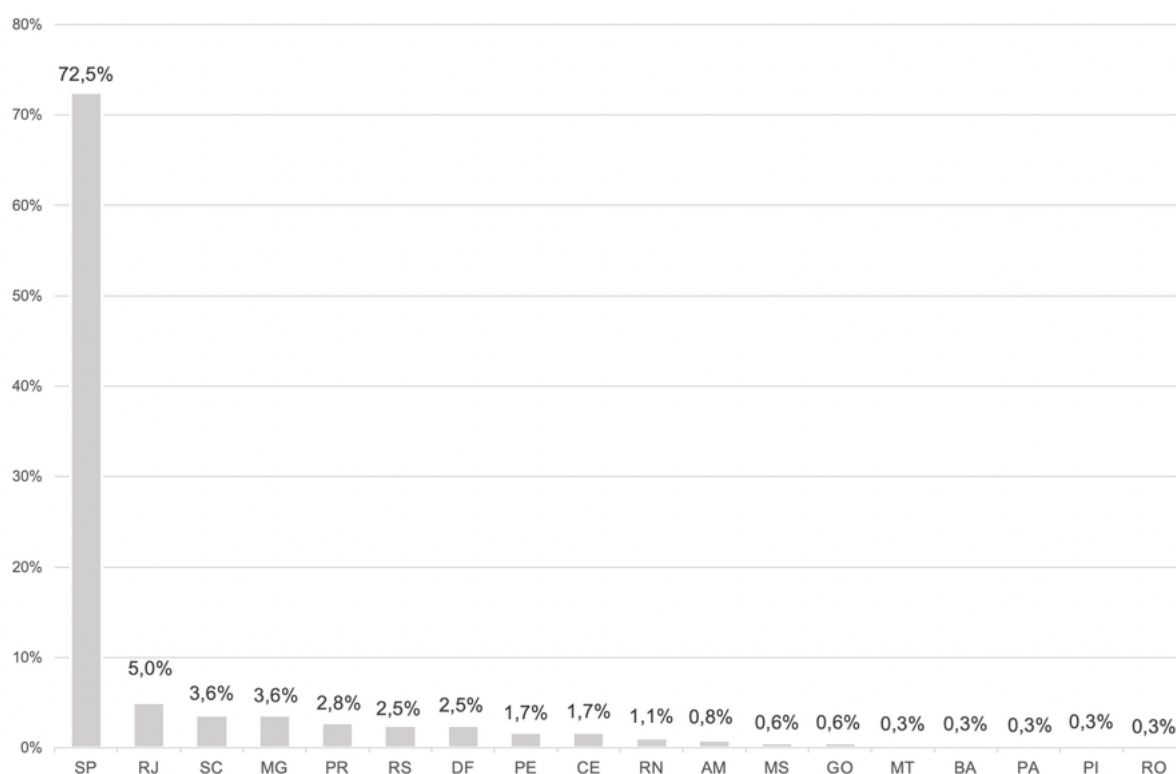
Ao longo dos meses de março e abril de 2022, cerca de dois mil profissionais, que preenchiam estes requisitos, foram convidados a participar da pesquisa.

Os meios utilizados foram convites individuais pelo LinkedIn e grupos de Whatsapp com foco em discussão de temas relacionados ao varejo, em especial ao segmento supermercadista. A ferramenta utilizada para a montagem do questionário foi a Question Pro (<https://www.questionpro.com/pt-br/>).

Dos participantes, 204 iniciaram o preenchimento, mas não o concluíram e 181 finalizaram todas as questões, somando 385 respondentes. 97,4% deles estavam no Brasil e o restante em países como Estados Unidos (7), Alemanha (1), Espanha (1) e Portugal (1). Vale pontuar ainda que 6 participantes foram descartados por não preencherem o requisito básico de conhecimento do varejo.

No Brasil, os participantes do Estado de São Paulo representaram 72,5% da amostra. No agrupamento por região, temos: 81% do Sudeste, 8,8% do Sul, 5% do Nordeste, 3,9% do Centro-Oeste e 1,4% do Norte.

Gráfico 2 – Participação por Estado dos especialistas

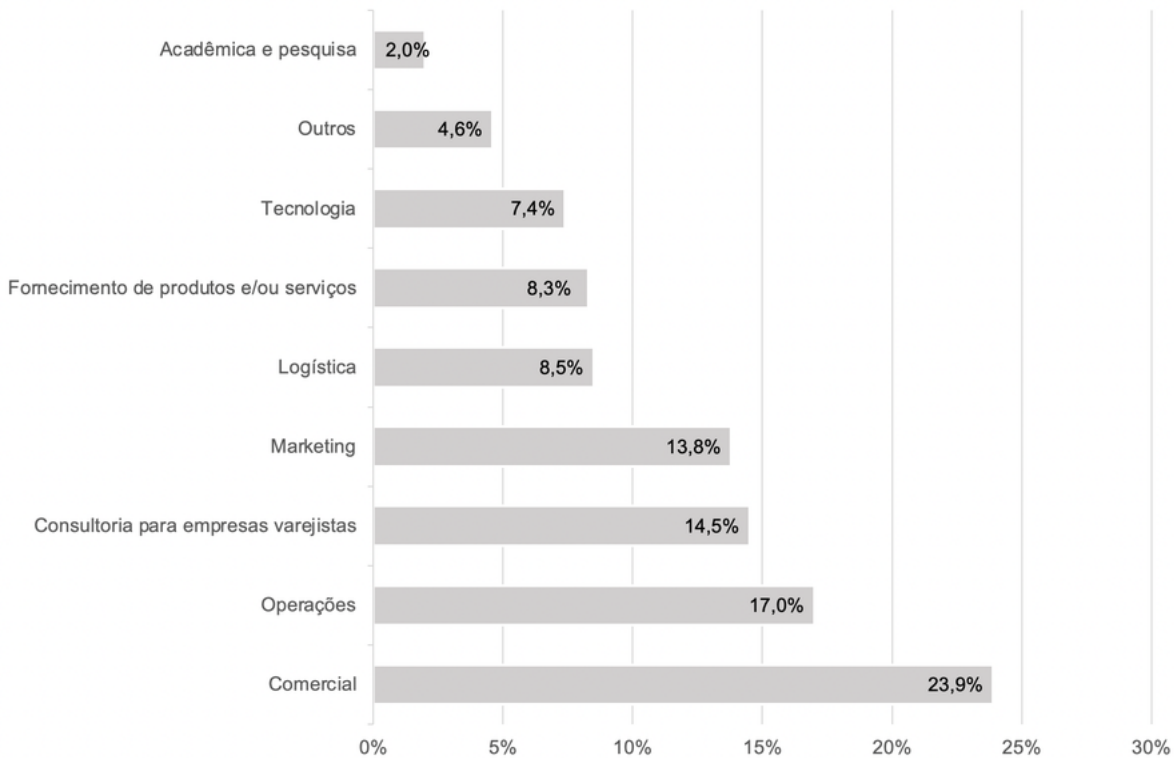


Fonte: Elaborado pela autora

Com relação à experiência de mercado, 78,8% dos especialistas afirmaram ter mais de 5 anos de experiência no varejo supermercadista; 8,2%, menos de 5 anos no varejo supermercadista; e 13% tinham experiência no varejo, mas não no segmento supermercadista.

As áreas de atuação mais representativas na amostra foram: Comercial (23,9%), Operações (17%), Consultoria (14,5%) e Marketing (13,8%), somando quase 70% do total. Outras respostas, a exemplo de e-commerce, inovação, arquitetura de varejo, financeiro, também foram citadas.

Gráfico 3 – Áreas de atuação dos especialistas



Fonte: Elaborado pela autora

### 3.3 Matriz de Amarração

Na matriz de amarração, visualiza-se:

- Na primeira coluna: objetivo geral
- Na segunda coluna: objetivos específicos
- Na terceira, quarta, quinta e sexta colunas: as fundamentações teóricas que suportam cada objetivo
- Na sétima coluna: os pontos de investigação de cada objetivo específico



Quadro 3 – Matriz de amarração

Objetivos de Pesquisa		Fundamentação Teórica				Pontos de Investigação
Geral	Específicos					
Identificar as principais inovações que deverão ser adotadas pelo varejo supermercadista no Brasil nos próximos 10 anos, em função dos impactos que as mudanças ocorridas no ambiente, decorrentes das inovações, causarão neste mercado.	Identificar as inovações tecnológicas e de modelo de negócios que poderão ser utilizadas neste setor de forma transformadora	Inovação organizacional é a implementação de um novo método organizacional nas práticas de negócios da empresa, na organização do seu local de trabalho ou em suas relações externas (Manual de Oslo)	Reconfiguração dos modelos de entrega de valor que significa recombinar produtos, serviços e dados para mudar a forma como uma empresa atua na cadeia de valor (Leading Digital, 2014)	Reinvenção de setores que gera a reformulação substancial de todo um setor (Leading Digital, 2014)	Criação de novos negócios digitais que produzem receitas adicionais (Leading Digital, 2014)	Modelos de negócios atuais e projeções de alteração: B2C (business to consumer), D2C (direct to consumer), C2C (consumer to consumer), B2B2C (business to business to consumer), C2B (consumer to business)
		Inovação de processo tecnológico é a implantação/adção de métodos de produção ou comercialização novos ou significativamente aprimorados (Manual de Oslo)	Substituição de produtos ou serviços, quando estes se tornam diretamente substituíveis por um novo formato digital (Leading Digital, 2014)	Reconstrução das propostas de valor usando novos recursos digitais para atender às necessidades não atendidas de clientes novos ou existentes (Leading Digital, 2014)		Surgimento e uso de tecnologias: Inteligência artificial, Internet das coisas, Computação em nuvem, Robôs e automações, Realidade aumentada, Realidade virtual, Rede 5G, Códigos de barra internacionais, QR Codes, Rastreamento por GPS, Blockchain, Impressoras 3D, Biometria, Edge computing, Carros autônomos, Recursos por voz, Touch screen
		Inovação de marketing é a implementação de um novo método de marketing com mudanças significativas na concepção do produto ou em sua embalagem, no posicionamento do produto, em sua promoção ou na fixação de preços (Manual de Oslo)	Substituição de produtos ou serviços, quando estes se tornam diretamente substituíveis por um novo formato digital (Leading Digital, 2014)			Quais as principais características das gerações Y e Z que impactarão a jornada de compra, produtos e serviços.
	Antecipar tendências futuras do setor supermercadista no Brasil, para os próximos 10 anos, para que o setor possa lidar melhor com as mudanças	Inovações do tipo <i>Exploitative</i> : são incrementais e projetadas para atender às necessidades de clientes ou mercados já existentes. Elas ampliam o conhecimento e as habilidades existentes nas empresas, melhorando projetos já estabelecidos, expandindo produtos ou serviços existentes e aumentando a eficiência de canais de distribuição também existentes. São baseadas em conhecimentos, habilidades, processos e estruturas já existentes (Jansen, 2006).	Pantano et al. (2017) argumentam que apesar de ser voltada para a inovação (dependendo da vertical), a indústria do varejo ainda é considerada por muitos estudiosos como basicamente um "absorvedor" de inovações desenvolvidas em outras indústrias, e não um gerador de soluções para si, ainda mais se comparado com outros mercados (Pantano & Timmermans, 2014).	Os Beginners (iniciantes digitais) estão apenas no início da jornada digital. Muitos deles adotam uma estratégia de esperar para ver, tentando ter certeza antes de agir. Alguns acreditam que a oportunidade digital é certa para outros setores, mas não para o deles. (Leading Digital, 2014)	Das tendências levantadas, quais são mais aderentes ao varejo supermercadista	
	Analisar como as inovações identificadas impactarão os formatos de venda do varejo supermercadista, os canais de relacionamento e a experiência do consumidor no ponto-de-venda físico, no online e na interação entre eles.	Tratando-se do contexto de serviços no setor de varejo, o comportamento do consumidor é o principal motor de inovação. Esta não é uma percepção recente e quanto maior é o envolvimento dos consumidores nos serviços que utilizam, maior é a sua possibilidade de sucesso, seja no varejo alimentar ou não-alimentar e na oferta de serviços em geral (Martin, 1996).			Como as tendências mais aderentes impactarão o varejo supermercadista brasileiro do ponto de vista de: <ul style="list-style-type: none"> <li>- formatos de lojas</li> <li>- canais de relacionamento</li> <li>- experiência do consumidor no ponto-de-venda físico, no online e na interação entre eles</li> </ul>	

Fonte: Elaborado pela autora



## 4 RESULTADOS E ANÁLISE DA PESQUISA

Neste capítulo, serão apresentados os resultados e as análises da pesquisa desenvolvida a luz da revisão teórica e cujo objetivo foi levantar quais e como as inovações tecnológicas digitais impactarão o varejo supermercadista brasileiro nos próximos 10 anos.

As perguntas iniciais tiveram um caráter mais abrangente, como o levantamento do perfil dos participantes e pontos relacionados ao mercado.

Em seguida, entraram as perguntas específicas sobre tecnologias e seus impactos no segmento.

Por fim, foram apresentados cenários relativos ao comportamento das gerações nativas digitais (Millennial e Z), e solicitadas as opiniões dos especialistas sobre seus desdobramentos no varejo supermercadista.

Em uma primeira etapa, serão apresentadas as respostas de cada questão aplicada e, em seguida, as análises decorrentes delas.

### 4.1 Resultados da Pesquisa

#### 4.1.1 Questões relacionadas ao mercado

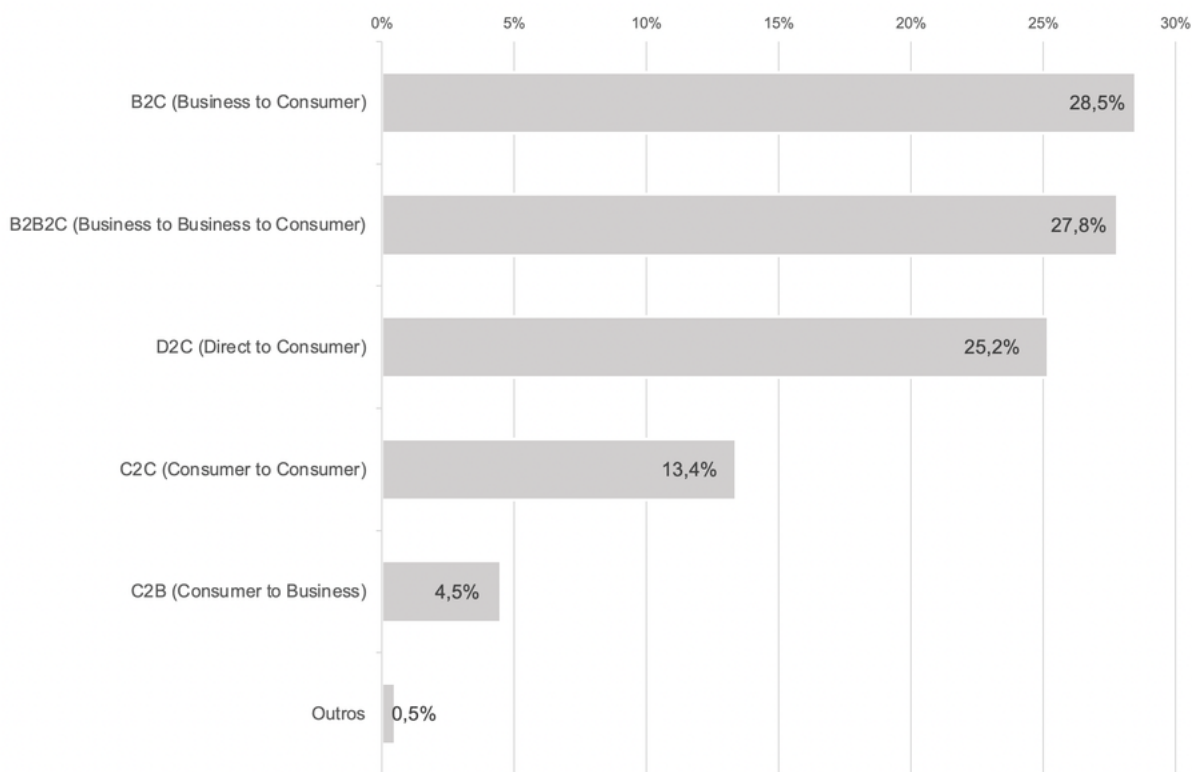
Foram solicitadas, aos especialistas, suas opiniões acerca dos modelos de negócios que, dos seus pontos de vista, seguirão presentes no varejo supermercadista nos próximos 10 anos.

56,3% deles acreditam que o varejo continuará sendo o principal ponto de contato na venda ao consumidor, seja diretamente ou como intermediário da indústria, nos modelos de negócio conhecidos como B2C (*business to consumer*) ou B2B2C (*business to business to consumer*).

25,2% acreditam que a venda da indústria diretamente para o consumidor final estará mais presente como modelo de negócio (*direct to consumer*).

13,4% indicaram o C2C (*consumer to consumer*), ou seja, as transações entre consumidores, e apenas 4,5% optaram pelo modelo em que o consumidor vende às empresas C2B (*consumer to business*).

Gráfico 4 – Modelos de negócios presentes no varejo supermercadista brasileiro

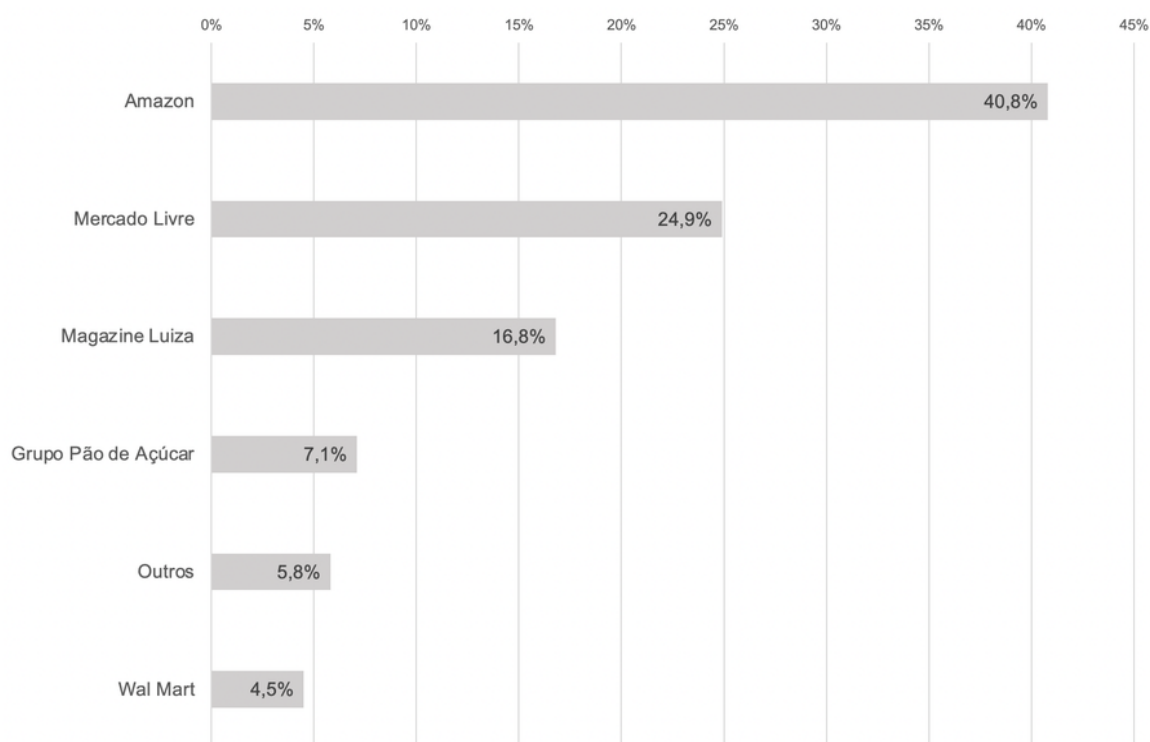


Fonte: Elaborado pela autora

Dentre os varejistas apresentados, os considerados mais inovadores foram: Amazon com 40,8% das respostas, seguido pelo Mercado Livre (24,9%), Magazine Luiza (16,8%), Grupo Pão de Açúcar (7,1%) e Wal Mart (4,5%).

A opção “Outros” correspondeu a 5,8% das respostas, equivalente a 18 especialistas. As citações mais relevantes foram: Nenhum (4), Carrefour (3), Alibaba (2) e Americanas (2).

Gráfico 5 – Varejista mais inovador



Fonte: Elaborado pela autora

Ao serem solicitados exemplos de ações realizadas por estes varejistas para que fossem considerados inovadores, percebe-se que as atividades com foco na experiência de compra se destacam para este julgamento.

No caso da Amazon e Mercado Livre, 77,3% e 76,6%, respectivamente, das repostas apresentavam elementos com este viés. Magazine Luiza teve 25%.

No quadro abaixo, são apresentadas algumas citações que ilustram este ponto:

Quadro 4 – Foco na experiência do consumidor

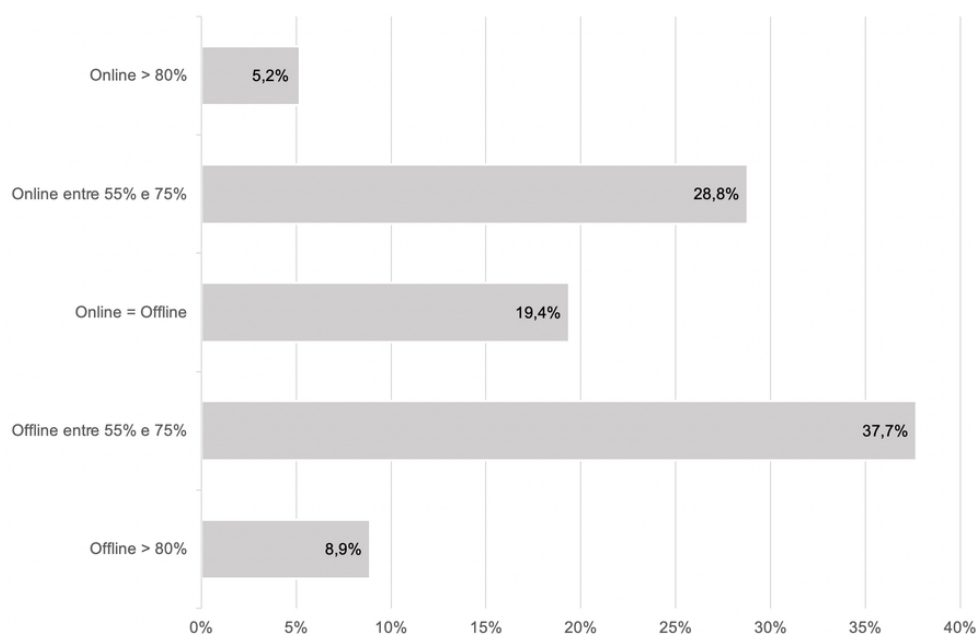
Varejista	Algumas citações
Amazon	<i>"Lançamento constante de plataformas que ligam os consumidores aos fabricantes e aplicação forte de inteligência artificial que auxilia na identificação dos comportamentos dos consumidores"</i>
	<i>"Todos os player com lojas off/On na minha visão estão praticamente no mesmo nível, mas o customer service e o pós venda da Amazon é indiscutível e realmente funciona. Não chega ser uma Apple, mas se aproxima muito."</i>
	<i>"A centricidade no cliente está na prática e não somente no discurso (sem fricção). Isso faz com que muitas ações sejam de inovação na relação de consumo. Exemplos já seguidos por outras empresas: Processo de troca sem questionar o cliente, entregas ultra-rápidas, lojas autônomas e sem funcionários para atendimento/pagamento, market place e mobilidade"</i>
	<i>"Prime. Também a criação de ecossistema e efeito de comunidade, retendo clientes dentro dos seus próprios serviços e produtos."</i>
	<i>"Vender de tudo, para o consumidor ter um lugar que preza atendimento, rapidez de entrega e encontrar tudo em um único lugar, é como se a Amazon fosse um Google que se materializa...rs"</i>
Mercado Livre	<i>"Logística eficiente, conseguir unir vários varejistas em um único canal, ter muitas soluções para o consumidor em um único canal"</i>
	<i>"Inovação em oferecer produtos e serviço aos seus clientes"</i>
	<i>"É o varejista que, na minha opinião, melhor escolheu a maneira de aprofundar e melhorar muito seus processos, atendendo os anseios e mitigando suas falhas processuais na ótica do consumidor final. Vejo enorme valor nas demais empresas, mas acredito que estas buscam abrangência tão grande em áreas de operações e inovações e acabam entregando serviços não tão calibrados ao consumidor."</i>
	<i>"E-Commerce robusto. Agilidade, segurança e prazo né entrega. Foco do Cliente."</i>
	<i>"Investimento nos processos que mais geram fricção com o consumidor"</i>
Magazine Luiza	<i>"Eles buscam ficar em inovação para experiência dos seus clientes"</i>
	<i>"Estabelecimento de ecossistema de vendas, operações financeiras, logística e conteúdo centralizando o consumidor final e o seller como principais clientes desse ecossistema (MaaS - Magalu as a Service)"</i>
	<i>"Devido as novas frentes de negócio abertas pela empresa, sempre com foco em melhorar a experiência de compra do cliente."</i>

Fonte: Elaborado pela autora

Quanto a proporção entre vendas *online* e *offline*, 46,6% dos especialistas acreditam que as vendas físicas (*offline*) de supermercado continuarão sendo maioria nos próximos 10 anos.

19,4% apontaram que elas serão equivalentes, e 34% que as vendas *online* tomarão a frente das transações.

Gráfico 6 – Proporção entre vendas físicas e vendas online no varejo supermercadista brasileiro



Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.1.2 Questões relacionadas às tecnologias

O bloco seguinte explora as tecnologias que tendem a ser mais relevantes, bem como suas aplicações, no varejo supermercadista brasileiro nos próximos 10 anos.

As quinze tecnologias apresentadas foram: Inteligência artificial, Robôs e automações, Realidade aumentada, Biometria, QR codes, Internet das coisas, Blockchain, *Edge computing*, Carros autônomos, Recursos por voz, Realidade Virtual, Rede 5G, Rastreamento por GPS, Impressoras 3D e *Touch screen*.

Dentre estas, as cinco apontadas pelos especialistas como muito importantes no futuro do varejo supermercadista brasileiro foram: Rede 5G, Inteligência artificial, Internet das coisas, Robôs e automações, e Realidade virtual.

Outras tecnologias, também importantes nos próximos 10 anos, foram: Recursos por voz, Rastreamento por GPS, Realidade aumentada, Blockchain, Biometria, QR codes, Carros autônomos e *Touch screen*.

Tabela 3 – Tecnologias mais importantes para o varejo supermercadista brasileiro

Tecnologias	Nível 1	%	Nível 2	%	Nível 3	%	Nível 4	%	Nível 5	%
Rede 5G	118	16,4%	33	4,7%	21	3,0%	21	3,3%	24	3,9%
Inteligência Artificial	116	16,1%	61	8,7%	27	3,9%	28	4,4%	28	4,6%
Internet das Coisas	97	13,5%	53	7,5%	27	3,9%	28	4,4%	17	2,8%
Robôs e Automações	48	6,7%	72	10,2%	67	9,7%	40	6,3%	29	4,8%
Realidade Virtual	47	6,5%	58	8,2%	47	6,8%	35	5,5%	24	3,9%
Blockchain	44	6,1%	48	6,8%	57	8,2%	39	6,1%	25	4,1%
Recursos por Voz	37	5,1%	55	7,8%	46	6,6%	48	7,5%	35	5,7%
QR Codes	37	5,1%	49	7,0%	53	7,7%	56	8,8%	55	9,0%
Edge Computing	33	4,6%	41	5,8%	53	7,7%	39	6,1%	40	6,6%
Biometria	33	4,6%	38	5,4%	56	8,1%	70	11,0%	52	8,5%
Realidade Aumentada	28	3,9%	41	5,8%	58	8,4%	52	8,2%	67	11,0%
Touch Screen	24	3,3%	43	6,1%	40	5,8%	39	6,1%	55	9,0%
Carros Autônomos	24	3,3%	27	3,8%	36	5,2%	45	7,1%	74	12,2%
Impressoras 3D	19	2,6%	31	4,4%	43	6,2%	52	8,2%	53	8,7%
Rastreamento por GPS	15	2,1%	54	7,7%	61	8,8%	46	7,2%	31	5,1%

Fonte: Elaborado pela autora

A Rede 5G é avaliada, pelos especialistas, como a base fundamental para o avanço das outras tecnologias, como pontuado, a seguir, em algumas citações.



Quadro 5 – Exemplos de aplicação da tecnologia - Rede 5G

Tecnologia	Algumas Citações
Rede 5G	<i>"O 5G vai ser a tecnologia que vai permitir o desenvolvimento de todas as outras ... Não teremos internet das coisas, Blockchain, ..., sem o 5G"</i>
	<i>"Com a internet 5G conseguimos ter maior performance nas transferência de dados e velocidade de navegação, habilitando novas aplicações da tecnologia que sem o 5G não é possível como por exemplo: entregas com drones, chamada de holograma 3D, pagamento com reconhecimento facial"</i>
	<i>"A tecnologia 5G é fundamental para o desenvolvimento e evolução da internet das coisas. O fluxo de troca de informação entre produtos, serviços e necessidades dos consumidores depende do aperfeiçoamento das tecnologias de comunicação."</i>
	<i>"5G traz a velocidade de resposta que os sistemas de nova geração precisam e é a base de IoT que terá um grande impacto no modelo comercial do varejo"</i>
	<i>"Através da tecnologia 5G teremos mais possibilidades de criar automação no setor de supermercados "</i>
	<i>"5G vai possibilitar que todas as outras tecnologias listadas sejam aplicadas em massa."</i>

Fonte: Elaborado pela autora

A Inteligência Artificial é posicionada como a tecnologia que estará no centro da experiência do consumidor, pois possibilita uma real personalização no atendimento, oferecimento de produtos, preços mais adequados e, conseqüentemente, uma maior fidelização.

Do lado dos varejistas, os especialistas preveem que a aplicação desta tecnologia resultará em antecipação da demanda, melhor gerenciamento dos estoques, política de precificação e de promoções mais acertadas e processo logístico mais eficiente.

Quadro 6 – Exemplos de aplicação da tecnologia - Inteligência Artificial

Tecnologia	Algumas Citações
Inteligência artificial	<i>"As compras de supermercados são de característica recorrente. Os softwares inteligentes vão exercer o papel de estudar o comportamento de consumo individual e ajudar na escolha da cesta de produtos sem que o consumidor precise gastar tempo na escolha. Isto pode mudar muita as relações de consumo entre marcas e varejo."</i>
	<i>"Acredito que AI pode, junto com outras tecs, facilitar muito a vida do shopper, com sortimento e ofertas, e do outro lado, a do varejista e industria com mix adequado e redução de estoques"</i>
	<i>"Rastreo total e absoluto de toda a jornada dos consumidores considerando toda a visão multicanais e tornando o CRM de fato o centro das estratégias de negócios."</i>
	<i>"A inteligência artificial será a responsável pelas experiências de compra independente do canal que esteja tratando, que impreterivelmente será hibrido entre físico e on-line, pois com a gestão dos dados e com aprendizagem dos hábitos e comportamentos das pessoas, conseguirá criar uma fidelidade que nos dia de hoje esta difícil manter com os clientes"</i>
	<i>"- A inteligência artificial ajudará tanto no varejo físico, desde a execução de tarefas, como melhoria de processos internos nas lojas. No online com todo tipo de interação com o consumidor através dos seus hábitos de consumo, lazer, saúde, etc."</i>
	<i>"Predicoes de compra individualizada. Gestao de estoques e processo logistico ainda mais eficiente, do insumo à embalagem e da doca a gondola. Do checkout ao armario. E do consumo ao reabastecimento. Todo o processo preditivo e individualizado."</i>

Fonte: Elaborado pela autora

É possível observar pelas respostas que o conceito de Internet das Coisas ainda não é totalmente claro.

Por outro lado, para os especialistas que melhor o compreendem, o ponto alto desta tecnologia gira em torno do abastecimento automático de produtos realizado pelos utensílios domésticos e da facilidade que isto traria para o dia-a-dia dos consumidores.

Quadro 7 – Exemplos de aplicação da tecnologia - Internet das Coisas

Tecnologia	Algumas Citações
Internet das coisas	<i>"Geladeiras, Máquinas de Lavar, carros, smartphone, TV poderão contribuir com funcionalidades na tarefa de realizar compras recorrentes ou de ocasião."</i>
	<i>"Uso de sensores para monitoramento e manutenção preventiva de equipamentos das Lojas (refrigeração, ar condicionado, elevadores, escadas rolantes,...) e uso do blockchain para rastreabilidade dos produtos na cadeia"</i>
	<i>"Celulares interagindo com gôndolas virtuais para aquisição de produtos nos supermercados."</i>
	<i>"O IoT estará cada vez mais presente no dia a dia da humanidade, de forma que os supermercados poderão suprir e repor estoques diretamente na casa dos clientes, simplesmente recebendo informações de consumo e dados de estoque de produtos na geladeira ou na dispensa. Uma vez o produto entregue e aceito pelo consumidor o sistema procede a cobrança e acompanha o consumo para a próxima reposição. Assim para os itens de maior consumo ou preferenciais básicos o cliente nem irá mais ao mercado para comprar."</i>
	<i>"Interação entre aparelhos com sugestões de compra/suprimento...mídia altamente direcionada"</i>
	<i>"Agilidade autonomia ajudando a atender também pessoas com limitações físicas"</i>

Fonte: Elaborado pela autora

A aplicação de Robôs e Automações é muito citada para aumentar a eficiência logística, tais como no controle de estoque, abastecimento de produtos, execução nos centros de distribuição, última milha, dentre outros.

Outro ponto relevante é a substituição da mão-de-obra humana em atividades como:

- Atendimento aos clientes;
- Limpeza das lojas;
- Manutenção de equipamentos;
- Atividades de repetição em geral.

Quadro 8 – Exemplos de aplicação da tecnologia - Robôs e Automações

<b>Tecnologia</b>	<b>Algumas Citações</b>
Robôs e automações	<i>"Carrinho com câmeras e calculadora acoplada, dispensando a mão de obra da frente de caixa "</i>
	<i>"Controle de estoques, execucao em centro de distribuicao e em ultima milha"</i>
	<i>"Cada vez mais o atendimento precisa ser agil e não precisar de um intermediário "</i>
	<i>"Robôs e automação para a redução do out of stock, controle e reabastecimento dos sku's, manutenção e limpeza da área de vendas, facilitação do shopping trip"</i>
	<i>"Será aplicada na área de suplay chain , eficiência logística , agilidade da entrega e satisfação de clientes "</i>
	<i>"Robôs exercerão papel importante no front office e no backoffice. No front, dentro do salão de vendas da loja, vão interagir com os clientes, melhorando o atendimento e tornando-o personalizado. Poderão também atender o cliente na cafeteria, por exemplo. Ou mesmo, "dirigir" os carrinhos de compras. No backoffice, os robôs serão "integrados às empilhadeiras", cuidado de toda a armazenagem, controle e movimentação de mercadorias."</i>

Fonte: Elaborado pela autora

A Realidade virtual é citada como a tecnologia que trará o "real para o virtual", facilitando demonstrações mais detalhadas de produtos. e elevando o nível de satisfação com a experiência de compra.

Aqui, aparece o termo Metaverso em algumas citações, sem, contudo, detalhes sobre seu funcionamento no varejo supermercadista.

Quadro 9 – Exemplos de aplicação da tecnologia - Realidade Virtual

<b>Tecnologia</b>	<b>Algumas Citações</b>
Realidade virtual	<i>"Percebo que a palavra de ordem do varejo físico para manutenção e atração de clientes é a interação/experiência. Por como respondem os consumidores mais jovens, creio que a realidade virtual em ambiente de varejo será o maior atrativo aliado ao período de compras."</i>
	<i>"A Realidade Virtual trará ao consumidor a possibilidade de visualizar produtos com maior realidade, inclusive com produtos preparados, como refeição e bebidas. Com a melhor identificação do que o cliente necessita ou deseja, os supermercados poderão agregar vendas, sugerir produtos e fidelizar clientes."</i>
	<i>"A realidade virtual pode ser um das grandes plataformas para a transicao digital e promover vendas offline to online"</i>
	<i>"Permitirá ao cliente ter uma experiência "in loco" de forma digital "</i>
	<i>"O Meta Verso é um excelente exemplo de como o varejo pode evoluir no ambiente virtual, sendo possível evoluir na experiência de compra digital e o offline"</i>
	<i>"Transportar consumidor a vivenciar experimentação com prazer sem se expor."</i>

Fonte: Elaborado pela autora

#### 4.1.3 Questões relacionadas ao comportamento das novas gerações

Com a disponibilização da rede 5G, outras tecnologias ganharão mais espaço no cotidiano, facilitando a vida de consumidores e os processos das empresas varejistas.

De acordo com os especialistas, as gerações Millennial e Z, adeptas de praticidade e agilidade, irão cada vez menos às lojas físicas e terão equipamentos domésticos conectados a internet (IoT) que farão a reposição automática dos itens de supermercado.

Quadro 10 – As novas gerações e as casas inteligentes

Comportamento	Algumas citações
Casas inteligentes	<i>"Sim o varejo supermercadista deve se preparar para fazer reposição automática de alimentos, e oferecer também experiências personalizadas para jantares, festas e outros"</i>
	<i>"Sim. Esta geração não terá no supermercado um fonte de prazer como a minha ainda tem. Ele será apenas um meio e não um fim, um passeio então vão buscar praticidade"</i>
	<i>"Casa conectadas integradas aos canais de marketing preferidos, com reposição automática de produtos por meio de assinaturas inteligentes. Personalização de ofertas por meio de CRM omnichannel."</i>
	<i>"O varejo precisa se adaptar a essas demandas. Não faz mais sentido o shopper ter de ir fisicamente nas lojas. O uso do RFID viabilizará a loja do futuro, onde a despensa da casa fará os pedidos ao supermercado, dentre outras tantas inovações"</i>
	<i>"Como já dito na questão anterior sobre IOT a casa automatizada ou casa inteligente possibilitara que a experiência de compra e abastecimento se dê de forma muito diferente do que é hoje. A casa pode se 'auto gerir', adicionando itens que estão acabando no carrinho, fazendo pesquisas de preço e tempo de entrega, comparando marcas, avaliações de sites e marketplaces."</i>

Fonte: Elaborado pela autora

O adiamento de marcos tradicionais nas gerações nativas digitais, como o casamento e filhos, tende a se refletir no tamanho das famílias, que devem ser decrescentes.

A necessidade de revisão no sortimento ofertado pelos supermercadistas, com maior amplitude nas opções saudáveis e menores porções, é citado pelos especialistas.

Além de menores, estas famílias tendem a ser mais diversas e a aplicação da inteligência artificial será fundamental para a compreensão e atendimento de suas expectativas.

Neste contexto, os especialistas acreditam no crescimento dos formatos de proximidade (como mini mercados e lojas em condomínios) e das vendas *online* (*e-commerce*).

Quadro 11 – Adiamento dos marcos tradicionais e diversidade na formação das famílias

Comportamento	Algumas citações
Adiamento dos marcos tradicionais e diversidade	<i>"Assim como as famílias serão diversificadas, os locais de compra tb o serão. Um misto entre lojas físicas de nicho, com conveniência e Digital. Não acredito em lojas imensas e generalistas pra essa geracao"</i>
	<i>"Creio que os formatos de domicilio serão diferentes e a demanda por serviços e personalização de ofertas nas categorias de alimentos, higiene e limpeza. ESG será fator relevante para essa geração. Logística reversa e produtos sustentáveis."</i>
	<i>"Praticidade, velocidade, quero agora, quero ter acesso para coisas diferentes, facilidade, qualidade e preço."</i>
	<i>"- cada vez mais as lojas de vizinhança terão mais espaço e destaque, com sortimento voltado para a praticidade e saudabilidade. - Compras On line crescerão cada vez mais."</i>
	<i>"Vão requerer a montagem de equipes com políticas de diversidade, justamente para compreender o comportamento de compra, os valores, hábitos de um público tão heterogêneo. Além disso, requererá formatos diferenciados de varejo, considerando operações online e lojas Express e Mercados de vizinhança, pois atende um público que não dispõe de automóvel para realização de suas compras. Investimento em e-commerce para adaptar-se ao comportamento de compra digital."</i>

Fonte: Elaborado pela autora

As novas gerações tendem a ter estilos de vida mais éticos e saudáveis e a serem ainda mais ativistas nas pautas de sustentabilidade e de diversidade.

As práticas de ESG (*Environmental, social, and corporate governance*) deverão estar presentes no cotidiano do varejo supermercadista.

Quadro 12 – Estilo de vida ético e saudável

Comportamento	Algumas citações
Estilo de vida ético	<i>"Cada vez mais os supermercados devem atender as regras de ESG, não só vendendo mais produtos naturais ou ambientalmente sustentáveis como também tendo atitudes sustentáveis no seu dia a dia, como embalagens recicláveis, entregas com baixa emissão de carbono, uso consciente de água, etc"</i>
	<i>"O ativismo social e ambientalista levará mais consistentemente o varejo supermercadista a não só tornar suas lojas físicas e on-line cada vez mais 'verdes' (menor dependência de insumos petroquímicos, energia renovável, redução do consumo de água, operações e entregas com carbon foot print igual a zero, como também exigir o mesmo de seus fornecedores."</i>
	<i>"Essa afirmação inicial só é válida para uma parte muito pequena da população. Isso não é a verdade quando falamos do Brasil como um todo. Apesar de todas essas preocupações ESG, o que cresce são os atacarejos por causa dos baixos preços e não por outras questões. "</i>
	<i>"ESG é a ponta do iceberg num processo que mudará a forma do consumidor da geração Z a valorizar suas interações com as marcas. As marcas terão que ter identidades ESG perenes e dialogar com o consumidor numa ação prática que reflita esses valores. Varejos precisam se transformar, são os mais atrasados nesse processo e seguem estáticos em relação ao tema"</i>
	<i>"Engajamento em causas ESG, estabelecendo políticas que atenuem agressões ao meio ambiente, promovendo iniciativas de economia circular para reciclagem de embalagens e plástico que são nocivos à natureza. Transportes elétricos, redução do consumo de água entre outras ações. Por outro lado, encontrar caminhos de tornar os alimentos mais acessíveis aos carentes e doação a instituições de caridade. Acredito que o varejo será muito cobrado pela sociedade se não estiver alinhado essas duas causas, e não menos importante, o cuidado com a governança de práticas éticas e treinamento dos colaboradores para atendimento de um público tão diverso."</i>

Fonte: Elaborado pela autora

## 4.2 Análise da Pesquisa

As percepções e opiniões de especialistas do varejo, em especial do segmento supermercadista, a respeito de temas relacionados ao mercado, tecnologias e comportamento do consumidor, e de como estes pontos impactarão o varejo supermercadista brasileiro nos próximos 10 anos, foram coletadas via pesquisa de opinião ao longo dos meses de março e abril de 2022.

Para 56,3% deles, o varejo continuará a ser o principal intermediário entre a indústria e os consumidores nos modelos de negócios conhecidos como B2C (*business to consumer*), como as lojas *online* e *offline* já familiares, e B2B2C (*business to business to consumer*), a exemplo dos *marketplaces*.

O ponto de atenção fica para o modelo D2C (*direct to consumer*), em que a indústria vende diretamente aos consumidores, alcançando 25,2% das respostas. Apesar de o D2C ser comum em alguns segmentos, como o de vestuário, o mesmo ainda não acontece no autosserviço alimentar.

Grandes indústrias como Unilever, Pepsico, Ambev e Nestlé já vem implementando

iniciativas neste sentido, seja por meio das vendas *online* ou de categorias específicas, como o caso das cápsulas de café Nexpresso.

Com 13,4% das respostas, aparece o C2C (*consumer to consumer*), percepção em consonância ao comportamento de consumo mais consciente e característico das gerações digitais, que fomentará a economia circular e trará implicações para a logística reversa.

E quem são os varejistas conceituados como inovadores por este grupo e o que eles fazem para assim serem reconhecidos? 40,8% dos especialistas elegeram a Amazon para este posto, seguida pelo Mercado Livre (24,9%) e Magazine Luiza (16,8%), perfazendo estes três varejistas 82,5% das respostas.

A principal razão que fez com que estes varejistas fossem consagrados como inovadores pelos especialistas foi seu foco na contínua melhoria da experiência de compra.

Nos casos de Amazon e Mercado Livre, destacam-se: a grande variedade de produtos e soluções (em um único lugar), a fácil navegação da plataforma *online* (*user experience*), pós-venda muito eficiente e, especialmente, a velocidade nas entregas que pode, inclusive, acontecer no mesmo dia (*same day delivery*).

Especificamente a respeito da Amazon, também foram citados:

- Utilização de Inteligência Artificial (IA) na identificação do comportamento dos consumidores e oferecimento de produtos mais propícios;
- Desenvolvimento de *gadgets* exclusivos que facilitam o dia-a-dia e ainda fazem compras, como os aparelhos da linha Echo e seus recursos por voz (Alexa);
- Compras com apenas 1 clique;
- Desenvolvimento de tecnologia para lojas autônomas (Amazon Go);
- Posicionamento de seus centros de triagem mais próximos aos consumidores, trazendo ainda mais eficiência para sua logística;
- Amazon Prime, a assinatura que traz benefícios como a plataforma de *streaming* e, principalmente, o frete grátis;
- Participação em mercados diversos, e não apenas no varejo;
- Comercialização de sua estrutura em nuvem para outras empresas.



À luz da teoria da inovação, a partir dos pontos acima listados, pode-se classificar a Amazon como uma empresa ambidestra, ou seja, que tanto evolui seus processos com inovações incrementais, quanto lança inovações radicais fornecendo, inclusive, para outros mercados (JANSEN *et al.*, 2006). Desta forma, a empresa se mantém competitiva no mercado atual e também trabalha em prol de sua perenidade .

Para o Magazine Luiza, a ênfase ficou no crescimento do papel da tecnologia no negócio e na sua transformação digital. É um varejista tradicional que, do ponto de vista dos especialistas, fez muito bem sua transição de varejo físico para o modelo híbrido, além dos investimentos em startups que ajudaram a acelerar a digitalização da rede. Atualmente, 70% das suas vendas são realizadas pelo canal *online* (EXAME, 13/05/21).

De acordo com Palmié *et al.* (2022), as tecnologias digitais demandam inovação do modelo de negócios, o que pode ser percebido nos exemplos acima (Amazon, Mercado Livre e Magazine Luiza).

Varejistas do autosserviço alimentar também apareceram na pesquisa, como Grupo Pão de Açúcar, Wal Mart, Carrefour, Assaí e Supermercados Zona Sul. O mais citado dentre eles foi o Grupo Pão de Açúcar, com 7,1% das respostas. Seu papel como inovador é relacionado ao pioneirismo ao longo dos anos em frentes como: e-commerce, aplicativo de compras e relacionamento, caixas de auto-atendimento, parcerias com *startups*, *cash back*, programa de fidelidade, experiência multissensorial nas lojas, sortimento diferenciado, operação de diferentes formatos de loja.

Estima-se que as vendas *online* hoje, no Brasil, representem pouco mais de 11% do total do varejo (E-COMMERCE BRASIL, 25/04/22). Na China, estudos indicam que o comércio eletrônico já ultrapassou 50% daquele mercado (NOVAREJO, 12/03/21).

Para os próximos 10 anos, 46,6% dos especialistas acreditam que as vendas em lojas físicas continuarão sendo maioria, representando mais de 50% do mercado. Já 34% acreditam que as vendas *online* tomarão a frente; e 19,4% acreditam que as vendas serão equilibradas entre ambos os canais.

A tecnologia considerada como ponto de partida para as grandes transformações no varejo, segundo os especialistas, é a Rede 5G. Ela é vista como a base necessária para que todas as outras tecnologias sejam implementadas e disponíveis em larga escala.

5G vai possibilitar que todas as outras tecnologias listadas sejam aplicadas em massa (citação de especialista).

Este aumento da velocidade na transferência de dados pavimentará o caminho

de outras tecnologias, levando ganhos na experiência dos consumidores e melhorando a *performance* do varejista. São esperadas inovações como:

- Avanço na utilização da IoT (internet das coisas), reconhecimento facial, realidade virtual, realidade aumentada e do metaverso;
- Gerenciamento de Big Data que proporcionará melhorias na experiência e relacionamento com o consumidor;
- Maiores possibilidades de personalização em tempo real;
- Aumento das compras pelo celular;
- Maior utilização de automações;
- Novas possibilidades de *live commerce* e *live marketing*;
- Utilização de GPS para rastreamento de produtos e equipamentos;
- *Web scan retail*, ou seja, a possibilidade de digitalizar e pesquisar códigos de barras em qualquer endereço da Internet.

Conhecer exatamente o que o consumidor busca, saber quando, como e em qual quantidade ele necessita seus produtos e poder, assim, antecipar-se é um desejo antigo dos supermercadistas. Estes pontos corroboram com a visão trazida no estudo de [Pantano \(2014a\)](#), que descreve a demanda (dos consumidores) por inovação e a disponibilidade de novas ferramentas baseadas em tecnologia para investigar o mercado como alguns dos principais impulsionadores de inovação no varejo.

Conforme a pesquisa de [LAN HA \(Jul 2019\)](#), as novas gerações serão ainda mais diversificadas nos formatos familiares e nas raízes culturais. Segundo os especialistas consultados, a utilização da inteligência artificial proporcionará, por um profundo conhecimento desses consumidores, ofertar o produto certo, na hora certa e com a correta precificação, maximizando a rentabilidade do varejo.

O foco na experiência de compra e na personalização durante toda a jornada será feita com base na ciência de dados. Alguns especialistas apontaram que o CRM (*customer relationship management*) finalmente se tornará o centro da estratégia no varejo supermercadista. Também são previstos impactos positivos no gerenciamento de estoques e em toda a cadeia logística, que ganhará mais eficiência, tanto do ponto de vista de agilidade, quanto do da otimização dos custos.

E se a utilização da inteligência artificial trará a capacidade de antever mais precisamente os desejos e as necessidades do consumidor, sua evolução tende a alicerçar o avanço da internet das coisas. As casas das gerações futuras serão automatizadas, com equipamentos domésticos conectados à internet e com recursos por voz, facilitando o dia-a-dia das pessoas. Um exemplo citado com frequência foi a geladeira inteligente, capaz de gerenciar seu estoque e automatizar os pedidos de reposição de itens básicos e/ou de maior consumo.

Integração de todos os devices através de IA, Machine learning junto ao Consumidor (devices do consumidor: geladeira, estoque em casa inteligente, devices de voz como alexa, outros) (citação de especialista).

Outra consequência relevante para os especialistas será a redução na frequência de visitas às unidades físicas, sendo que apenas 8,9% deles responderam que as vendas físicas corresponderão a 80% ou mais do total daqui a 10 anos. Neste sentido, será necessário aos varejistas se prepararem para a execução de pedidos enviados pelos aparelhos domésticos, bem como oferecerem outras experiências personalizadas, a exemplo de itens para eventos em domicílio (jantares, festas e etc).

As comparações de preço, tempo de entrega, avaliações de usuários, dentre tantas outras informações, serão ainda mais intensas e automáticas. Isto conduzirá os varejistas a implementarem níveis crescentes de excelência na experiência de compra. Como visto anteriormente, vale lembrar que a implantação constante de ações que melhoram a experiência do consumidor tende a elevar a imagem do varejista como inovador.

A exigência por agilidade e precisão das novas gerações, cunhada de Super Serviços pelo Google, seguirá aumentando. Visando atender a estas características e ainda ganhar escala, robôs e automações tomarão espaço, muitas vezes substituindo a mão-de-obra humana.

Um exemplo citado para o varejo supermercadista é o *self checkout*, já existente hoje, mas com aumento de relevância daqui a 10 anos, segundo os especialistas. Outras substituições também são previstas na operação do ponto-de-venda, como na limpeza das lojas e na manutenção de equipamentos. O atendimento ao consumidor, dentro da loja, será ampliado pela utilização destas tecnologias, fornecendo informações sobre os produtos, localização em corredores e gôndolas, sugestões de itens e marcas para ocasiões específicas.

Os benefícios também são particularmente mencionados em toda a extensão da cadeia logística: da reposição de itens nas gôndolas às entregas nas casas dos consumidores, passando pelos centros de distribuição, como já é realizado pela Amazon desde

2013 (PRÓXIMO NÍVEL, 28/03/2019). O *same day delivery* passará a ser prática comum no segmento.

Robô que faz a leitura nas gôndolas, escaneando de baixo até em cima, onde a gôndola foi escaneada e o robô faz a identificação de rupturas, planograma, falta de preço, inventário, entre outros. . . (citação de especialista)

A realidade virtual é mais uma tecnologia que ajudará os consumidores a acessarem informações sobre os produtos, embalagens, usos e outros, e a elevar o patamar da experiência de compras online. Com mais atividades domiciliares, esta tecnologia poderá aproximar a experiência sensorial física ao mundo digital.

Ela trará ao consumidor a possibilidade de visualizar produtos com maior realidade, inclusive com produtos preparados, como refeição e bebidas. Com a melhor identificação do que o cliente necessita ou deseja, os supermercados poderão agregar vendas, sugerir produtos e fidelizar clientes (citação de especialista).

Dentre os especialistas que classificaram a Realidade Virtual como a tecnologia mais importante, 7 deles já citaram o Metaverso como seu desdobramento, embora não tenham sido detalhadas as aplicações no varejo supermercadista.

Em resumo, com a melhora no atendimento ao consumidor, substituição de mão-de-obra em algumas funções, gerenciamento de estoque mais eficiente, redução de rupturas (faltas de produtos por estoque ou erro de inventário) e mais inteligência na precificação, os especialistas sinalizaram que a utilização da tecnologia pode ser um recurso importante para o aumento da rentabilidade no varejo supermercadista.

A cultura de diversidade e o estilo de vida ético, já citados, permearão a rotina das novas gerações, trazendo impactos ao varejo supermercadista na forma de comunicar seu posicionamento. Sendo assim, na visão dos especialistas, as práticas de ESG (*Environmental, Social and Governance*) precisarão, de fato, serem implementadas.

Empresas que não praticarem o Walk the Talk dessas novas demandas dificilmente prosperarão. . . . Novamente, a importância da cultura das empresas absorverem e evoluírem nessa direção (citação de especialista).

A tradução deste movimento no varejo supermercadista se dará de muitas maneiras, a exemplo do oferecimento de uma maior variedade de produtos saudáveis, orgânicos, veganos, mais naturais e com rastreamento de origem a partir da utilização de tecnologias como QR Code, GPS e Blockchain, bem como com a utilização de mais embalagens recicláveis e reutilizáveis que trará uma maior necessidade de utilização da logística reversa.

Outro ponto será a escolha cuidadosa de fornecedores alinhados às práticas éti-

cas, que será publicamente observada. Pela via negativa, foi citada a possibilidade dos cancelamentos ocorridos nas redes sociais, como forma de protesto pela audiência.

Estas gerações já estão e buscarão ainda mais produtos avaliando toda cadeia de consumo, desde a forma de sua produção até o momento de consumir de fato, buscarão novos meios de pesquisas dos produtos, referências de outros consumidores influenciadores e os supermercadistas também terão que acompanhar a evolução da forma de venda e entrega de serviços com mais qualidade (citação de especialista).

Por ser considerado um nicho de mercado, acredita-se que, inicialmente, surgirão novos varejistas especializados atendendo estas demandas. Posteriormente, os mesmos serão adquiridos pelas grandes empresas do setor, movimento descrito na Teoria do Acordeão, que ilustra a predominância de formatos específicos em momentos específicos.

Como eu acredito que os varejos serão multiformatos para atender grupos de consumidores com necessidades muito específicas (por exemplo, veganos), creio que os “players especializados” que surgirão para atender ao grupo da geração Z, por exemplo, nascerão “independentes” mas a tendência é que sejam adquiridos por outros grandes grupos econômicos (sejam multinacionais, nacionais ou regionais). Por exemplo, o que aconteceu com o movimento dos varejistas do varejo de vestuário (Arezzo comprando Reserva, grupo Soma comprando Nati Vozza) (citação de especialista).

Ao que tudo indica, a transformação digital no varejo supermercadista acontecerá tanto por demanda dos consumidores, quanto pela disponibilidade de tecnologias que podem melhorar a operação, otimizar custos e aumentar os ganhos.

Dos objetivos propostos para esta pesquisa, pode-se afirmar que os dados coletados o satisfizeram por completo.

As principais inovações tecnológicas digitais foram identificadas, sendo Rede 5G, Inteligência Artificial, Internet das Coisas, Robôs e Automações, e Realidade Virtual, atendendo, assim, ao objetivo geral.

O mesmo pode se afirmar para os objetivos específicos. O primeiro deles, a antecipação de tendências no segmento com o intuito de levar informações aos gestores para que estes possam lidar melhor com as mudanças, teve sua resposta descrita ao longo deste capítulo.

O segundo, que pretendia identificar as inovações tecnológicas digitais que poderão ser utilizadas no setor de forma transformadora, também foi pontuado pelos especialistas.

Por fim, a análise de como as inovações tecnológicas digitais identificadas impactarão os formatos de venda, o relacionamento com os consumidores e a experiência de compra

também teve sua resposta extraída das opiniões e citações dos especialistas.

## 5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Por que inovar? Mais ainda: em que inovar?

De forma geral, a ideia de inovação está muito relacionada à agregação de valor a produtos e serviços oferecidos por uma empresa, mas esta é uma compreensão limitada do seu papel. Em um mundo de mudanças frequentes, com tecnologias sendo desenvolvidas por outros mercados que afetam e alteram o comportamento dos consumidores, inovar é, na verdade, um investimento no futuro das corporações.

O crescimento, desenvolvimento, amadurecimento e eventual declínio das redes varejistas estão intrinsecamente relacionados a como elas reagem às questões econômicas e sócio-culturais do ambiente onde estão inseridas. Ou seja, o ambiente por si só não é responsável pelos seus destinos.

A capacidade de antever e se adaptar às alterações do mercado é chave para a sobrevivência das empresas e são as decisões tomadas por seus gestores que possibilitam o aproveitamento ou a rejeição de tais circunstâncias. Neste sentido, é fundamental a predisposição à inovação por parte dos dirigentes, fazendo com que este tema seja a cultura da empresa, e não apenas uma parte dela.

Na vertical supermercadista, há uma ênfase na utilização das estratégias de sortimento e de precificação em prol da diferenciação e do crescimento. No entanto, sendo um segmento de margens apertadas, qualquer descuido pode afetar negativamente seu resultado, seja por estoques inadequados, seja por margens insuficientes.

Outro meio comum de crescimento e de diferenciação no varejo é a realização de aquisições. Esta estratégia traz um ganho imediato de *market share* e um aumento no volume de compras, ampliando, por consequência, o poder de barganha junto aos fornecedores. Por outro lado, a fusão de diferentes culturas, processos e sistemas, não raro, é desafiadora, podendo resultar em quedas de vendas, movimento muitas vezes testemunhado no mercado.

Inovar é preciso. Esta prática constrói a vantagem competitiva que desnuda novas oportunidades, determina o sucesso econômico e pavimenta o caminho de longevidade das organizações varejistas. Mais especificamente, é a incorporação robusta das inovações tecnológicas digitais que tornará possível melhorar exponencialmente os controles, processos, produtividade e resultados.

Com a ampliação da Rede 5G, as outras tecnologias terão seu uso popularizado,

a começar pela Inteligência Artificial aplicada à hiperpersonalização, levando ao varejista benefícios como a previsão da demanda, estoques corretamente ajustados, precificação eficiente e, conseqüentemente, aumento de rentabilidade.

O acúmulo do conhecimento sobre as predileções dos consumidores trazido pela Inteligência Artificial apoiará o avanço da Internet das Coisas e da realização de desejos antigos do mercado, como a reposição rápida e automatizada de itens pelos aparelhos domésticos, para a qual o varejista precisará estar integrado e preparado para responder.

Para trazer mais eficiência à operação logística e de ponto-de-venda, Robôs e Automações trabalharão na separação e entrega de pedidos, reposição de gôndolas, manutenção de equipamentos e atendimento aos clientes, muitas vezes substituindo a mão-de-obra humana.

As compras serão impulsionadas pelos Recursos por Voz e pela Realidade Virtual, adaptando-se a consumidores que já nasceram em um mundo digitalizado, onde não existe a separação entre físico e online e com acesso imediato e incessante à informação.

Eles se tornarão ainda mais exigentes na qualidade de serviços e de responsabilidade social e ética das empresas, fazendo com que o Blockchain seja aplicado na rastreabilidade dos produtos: produção, transporte, acondicionamento, frescura. Seus formatos familiares e raízes culturais serão diversos, impactando diretamente no sortimento ofertado, tamanho das porções e praticidade de preparo.

Estudos demonstram que consumidores cada vez mais digitalizados são ávidos por inovações, alterando seu comportamento de compra e de relacionamento com os varejistas. Como sugestão para novos estudos, está o aprofundamento sobre as novas gerações brasileiras e suas relações com o cuidado da casa, da saúde, da família e de suas crenças e expectativas acerca do varejo supermercadista.

Do ponto de vista das corporações, vale a investigação a respeito do espaço que o tema inovação tem no dia-a-dia, suas dificuldades de implementação e possíveis soluções. Sem dúvidas, os consumidores são os grandes motivadores das mudanças, mas é a boa saúde e a perenidade das organizações que devem ocupar o verdadeiro espaço na transformação digital e no futuro do varejo supermercadista brasileiro.



## 6 CONTRIBUIÇÕES E IMPLICAÇÕES

O presente estudo teve como foco levantar quais e como as inovações tecnológicas digitais impactarão o futuro do varejo supermercadista, colaborando tanto para fins acadêmicos como gerenciais.

O estudo colabora com a disseminação do *Corporate Foresight* e do conceito de Inovação em um segmento pouco explorado sob a perspectiva acadêmica.

Sob a perspectiva gerencial, as tendências de aplicação das tecnologias aqui apresentadas podem ser usadas como *insights* na construção de planos estratégicos e táticos, visando o sucesso e a perenidade das organizações do varejo supermercadista brasileiro.



## REFERÊNCIAS

- AKÇAYIR, Murat *et al.* What makes you a digital native? Is it enough to be born after 1980? **Computers in Human Behavior**, v. 60, p. 435 – 440, Jul 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.chb.2016.02.089>.
- ALBORS-GARRIGOS, Jose. Barriers and enablers for innovation in the retail sector: Co-innovating with the customer. A case study in grocery retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 55, n. 102077, Julho 2020a. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102077>.
- ALBORS-GARRIGOS, Jose. Barriers and enablers for innovation in the retail sector: Co-innovating with the customer. A case study in grocery retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 55, n. 102077, Fev 2020b. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2020.102077>.
- BASKER, Emek. The evolution of technology in the retail sector. In: BASKER, Emek (Ed.). **Handbook on the Economics of Retailing and Distribution**. Edward Elgar, 2016. cap. 2. Disponível em: <https://www.e-elgar.com/shop/usd/handbook-on-the-economics-of-retailing-and-distribution-9781783477371.html>.
- BONNET, Didier; WESTERMAN, George. The new elements of digital transformation. **MIT Sloan Management Review**, v. 62, n. 2, p. 82 – 89, 2021. Disponível em: <https://mitsmr.com/2UEVUzY>.
- BRIEL, Frederik von. The future of omnichannel retail: A four-stage Delphi study. **Technological Forecasting & Social Change**, v. 132, p. 217 – 229, Fevereiro 2018. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2018.02.004>.
- BROWN, S. Institutional change in retailing: a review and synthesis. **European Journal of Marketing**, v. 21, n. 6, p. 5 – 36, 1987. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/EUM0000000004701>.
- CHOU, Yen-Chun *et al.* The impact of e-retail characteristics on initiating mobile retail services: A modular innovation perspective. **Information & Management**, v. 53, n. 4, p. 481 – 492, Junho 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.im.2015.11.003>.
- CHRISTENSEN, Clayton M. *et al.* What is disruptive innovation? **Harvard Business Review**, p. 44 – 53, Dez 2015. Disponível em: <https://hbr.org/2015/12/what-is-disruptive-innovation>.
- CRESWELL, John W. **Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches**. [S.l.]: SAGE Publications, Inc, 2009. ISBN 978-1-4129-6557-6 (pbk.).
- C.VERHOEF, Peter *et al.* From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. **Journal of Retailing**, v. 91, n. 2, p. 174 – 181, Jun 2015. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>.
- DAVIDSON, William R. *et al.* The retail life cycle. **Harvard Business Review**, v. 54, n. 6, p. 89 – 96, Nov/ Dez 1976.

E-COMMERCE BRASIL. **Em alta, e-commerce cresce 12,59% no primeiro trimestre de 2022, aponta MCC-ENET**. 25/04/22. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/em-alta-e-commerce-cresce-1259-no-primeiro-trimestre-de-2022-aponta-mcc-enet/>. Acesso em: 05 de agosto de 2022.

ETGAR, Michael. The retailing ecology model: a comprehensive model of retail change. **Research in Marketing**, v. 7, p. 41 – 62, 1984.

EXAME. **Magalu cresce e e-commerce corresponde a 70% das vendas pela primeira vez**. 13/05/21. Disponível em: <https://exame.com/negocios/magalu-cresce-e-e-commerce-corresponde-a-70-das-vendas-pela-primeira-vez/>. Acesso em: 07 de agosto de 2022.

GARCÍA, Antonio Marín; GIL-SAURA, Irene. Innovation in retail: influence of ICT and its impact on customer satisfaction. **Cuadernos de Gestión**, v. 17, n. 2, p. 109 – 134, Mai 2016.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. [s.n.], 2008. ISBN 978-85-224-5142-5. Disponível em: [AtlasS.A.](#)

GLOBAL DATA. **Oil and gas sector tops Forbes 2019 list of world's largest public firms in revenue generation, finds GlobalData**. 2019. Disponível em: <https://www.globaldata.com/oil-and-gas-sector-tops-forbes-2019-list-of-worlds-largest-public-firms-in-revenue-generation-finds-globaldata/>.

HARDESTY, David M.; BEARDEN, William O. Consumer Behavior and Retailing. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 3, p. 239 – 244, Setembro 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2009.07.002>.

HINES, Andy. A practitioner's view of the future of futures studies. **Futures**, p. 337 – 347, Abril 2002. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/S0016-3287\(01\)00048-9](https://doi.org/10.1016/S0016-3287(01)00048-9).

HOLLANDER, Stanley C. **Multinational retailing**. [S.l.]: East Lansing, Institute for International Business and Economic Development Studies, Michigan State University, 1970.

HOLLANDER, Stanley C. The wheel of retailing. **Journal of Marketing**, v. 25, n. 1, p. 37 – 42, Julho 1960.

HUSSEY, Roger; COLLIS, Jill. **Pesquisa em Administração**: Um guia prático para alunos de graduação e pós-graduação. 2a. ed. [S.l.]: Bookman, 2005. 352 p. ISBN 9788536304199.

IBGE. **Dados gerais sobre empresas comerciais, 2019**. 2019. Disponível em: <https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9075-pesquisa-anual-de-comercio.html?=&t=destaques>. Acesso em: 27 de junho de 2022.

JANSEN, Justin J. P. *et al.* Exploratory Innovation, Exploitative Innovation, and Performance: Effects of Organizational Antecedents and Environmental Moderators. **Management Science**, v. 3, p. 1661 – 1674, Nov 2006.

KERSSENS, Amy. **Innovation in retailing**: explaining trends of retail change by theory. Dez 2017. 39 p. Dissertação (Bachelor Management and Consumer Studies, Major in Business) — Wageningen University and Research. Disponível em: <chrome-extension://efaidnbmnnnibpcajpcglclefindmkaj/https://edepot.wur.nl/430256>.

- LAN HA. **Future of the family**: Generation Z as homemakers. Euromonitor International, Jul 2019. Disponível em: <https://www.euromonitor.com/future-of-the-family-generation-z-as-homemakers/report#:~:text=Gen%20Z%20homemakers%20tend%20to,offering%20personalised%20experiences%20at%20home>.
- LAOR, Tal; GALILY, Yair. Who's clicking on on-demand? Media consumption patterns of generations Y & Z. **Technology in Society**, v. 70, n. 102016, Jun 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.102016>.
- LEMON, Katherine N.; VERHOEF, Peter C. Understanding customer experience throughout the customer journey. **Journal of Marketing**, v. 80, n. 6, p. 69 – 96, Nov 2016. Disponível em: <https://doi.org/10.1509%2Fjm.15.0420>.
- MARTIN, Jr. Claude R. Retail services innovation: inputs for success. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 3, n. 2, p. 63 – 71, Abril 1996. Disponível em: [https://doi.org/10.1016/0969-6989\(95\)00054-2](https://doi.org/10.1016/0969-6989(95)00054-2).
- MAZZERO, Samantha. **Corporate Foresight como Competência Organizacional para Construção de Vantagem Competitiva**. 2019. 289 p. Tese (Programa de Pós- Graduação em Administração) — Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo.
- MCGOLDRICK, Peter. **Retail marketing**. 2a.. ed. [S.l.]: McGraw-Hill Higher Education, 2002.
- MICHELLE EVANS. **Commerce 2040**: the reinvention of retail for a digital world. Euromonitor International, Outubro 2021a. Disponível em: <https://www.euromonitor.com/commerce-2040-the-reinvention-of-retail-for-a-digital-world/report>.
- MICHELLE EVANS. **Commerce 2040**: The future of the retail store in a digital world. Euromonitor International, Outubro 2021b. Disponível em: <https://www.euromonitor.com/commerce-2040-the-future-of-the-retail-store-in-a-digital-world/report>.
- MICHELLE EVANS. **Using retail tech innovation to enhance the customer experience**. [S.l.]: Euromonitor International, Junho 2021.
- MICHELLE EVANS; CAMERON PARKER. **Voice of the industry**: digital survey. [S.l.]: Euromonitor International, Abril 2021.
- MOORE, Christopher. Theories of retailing. In: MOORE, Christopher (Ed.). **Marketing Theory: a student text**. 2a.. ed. [S.l.]: SAGE Publications Ltd, 2010. cap. 16.
- MOSTAGHEL, Rana *et al.* Digitalization driven retail business model innovation: Evaluation of past and avenues for future research trends. **Journal of Business Research**, v. 146, p. 134 – 145, Março 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.072>.
- NESLIN, Scott A. The omnichannel continuum: Integrating online and offline channels along the customer journey. **Journal of Retailing**, v. 98, n. 1, p. 111 – 132, Fev 2022. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2022.02.003>.
- NIELSENIQ. **Relatório Webshoppers**: 45a. Edição. 2022.

NOVAREJO. **E-commerce chinês ultrapassará as vendas das lojas físicas em 2021**. 12/03/21. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2021/03/12/ecommerce-chines-ultrapassara-lojas-fisicas/>. Acesso em: 05 de agosto de 2022.

PALMIÉ, Maximilian *et al.* The evolution of the digital service ecosystem and digital business model innovation in retail: The emergence of meta-ecosystems and the value of physical interactions. **Technological Forecasting and Social Change**, v. 177, n. 121496, Abril 2022.

PANTANO, Eleonora. Innovation drivers in retail industry. **International Journal of Information Management**, v. 34, p. 344 – 350, Março 2014a. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2014.03.002>.

PANTANO, Eleonora. Innovation management in retailing: From consumer perspective to corporate strategy. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 21, p. 825 – 826, Setembro 2014b. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2014.02.017>.

PANTANO, Eleonora *et al.* Does innovation-orientation lead to retail industry growth? Empirical evidence from patent analysis. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 34, p. 88 – 94, Janeiro 2017. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.10.001>.

PANTANO, Eleonora; TIMMERMANS, Harry. What is smart in retailing? **Procedia Environmental Sciences**, v. 22, p. 101 – 107, Agosto 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.proenv.2014.11.010>.

PANTANO, Eleonora; VIASSONE, Milena. Demand pull and technology push perspective in technology-based innovations for the points of sale: The retailers evaluation. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 21, p. 43 – 47, Janeiro 2014. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2013.06.007>.

PETER S. Mortensen; Carter W. Bloch. **Oslo Manual**: Guidelines for collecting and interpreting innovation data. [S.l.]: Organization for Economic Cooperation and Development, OECD, 2005.

PIOCH, E. A.; SCHMIDT, R. A. Consumption and the retail change process: a comparative analysis of top retailing in Italy and France. **International Review of Retail, Distribution and Consumer Research**, v. 10, n. 2, p. 183 – 203, Abril 2000. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/095939600342352>.

PRÓXIMO NÍVEL. **Entenda como robôs ajudam a Amazon a entregar encomendas no mesmo dia**. 28/03/2019. Disponível em: <https://proximonivel.embratel.com.br/entenda-como-robos-ajudam-a-amazon-a-entregar-encomendas-no-mesmo-dia/>. Acesso em: 6 de agosto de 2022.

RACHINGER, Michael *et al.* Digitalization and its influence on business model innovation. **Journal of Manufacturing Technology Management**, v. 30, n. 8, p. 1143 – 1160, 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1108/JMTM-01-2018-0020>.

REGER, Guido. Technology Foresight in Companies: From an Indicator to a Network and Process Perspective. **Technology Analysis & Strategic Management**, v. 13, n. 4, p. 533 – 553, Set 2001. Disponível em: <https://doi.org/10.1080/09537320127286>.

REVISTA SuperHiper. ABRAS, rio, 2022.

SAMPIERI, Roberto Hernandez *et al.* **Metodologia de pesquisa**. [S.l.]: Penso, 2013. 624 p. ISBN 9788565848282.

SCHUMPETER, Joseph A. **The Theory of Economic Development**. Cambridge: Harvard University Press, 1934.

SILVA, Lisiane Vasconcellos da *et al.* **Metodologia de pesquisa em administração: Uma abordagem prática**. São Leopoldo: Editora Unisinos, 2012. 104 p. ISBN 978-85-7431-518-8.

STATISTA. **Global retail automation market size in 2020, with a forecast from 2021 to 2030 (in billions U.S. dollars)**. Mai 2022. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/1257213/retail-automation-market-size/>. Acesso em: 28 de junho de 2022.

STATISTA. **Total retail sales worldwide from 2020 to 2025**. Fev 2022. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/443522/global-retail-sales/>. Acesso em: 27 de junho de 2022.

SUPERHIPER. ABRAS, v. 47, n. 537, p. 58 – 134, Junho 2021.

SUPERHIPER. ABRAS, v. 48, n. 547, p. 94 – 183, Maio 2022.

TUEANRAT, Yanika *et al.* A conceptual framework of the antecedents of customer journey satisfaction in omnichannel retailing. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 61, n. 102550, Jul 2021. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102550>.

VERHOEF, Peter C. *et al.* Customer experience creation: Determinants, dynamics and management strategies. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 31 – 41, Mar 2009. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>.

VERHOEF, Peter C. *et al.* Multichannel customer management: Understanding the research-shopper phenomenon. **International Journal of Research in Marketing**, v. 24, p. 129 – 148, Jun 2007. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2006.11.002>.

VIAL, Gregory. Understanding digital transformation: A review and a research agenda. **Journal of Strategic Information Systems**, v. 28, p. 118 – 144, Fev 2019. Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.

WESTERMAN, George *et al.* **Leading digital: Turning technology into business transformation**. Boston: Harvard Business Review Press, 2014. Disponível em: <https://hbsp.harvard.edu/product/17039-HBK-ENG>.

YOSHIDA, Nelson Daishiro *et al.* A prospecção do futuro como suporte à busca de informações para a decisão empresarial. **Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE**, v. 12, n. 1, p. 208 – 235, Jan/ Mar 2013. Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=331227376009>.





## **Anexos**



## ANEXO A – QUESTIONÁRIO DE PESQUISA

Caro Especialista,

Antes de tudo, obrigada por participar e compartilhar sua experiência e impressões sobre o Futuro do Varejo Supermercadista Brasileiro.

Este estudo faz parte da dissertação Inovação no Varejo: o Futuro do Varejo Supermercadista, do mestrado acadêmico na FEA/USP, e tem por objetivo identificar as principais inovações que deverão ser adotadas pelo varejo supermercadista daqui a 10 anos (2032).

Todos os dados dos participantes, bem como suas respostas, serão tratadas com total confidencialidade. Apenas as conclusões decorrentes desta pesquisa serão divulgadas, em primeira mão a vocês e, posteriormente, abertas ao mercado.

O tempo médio de preenchimento deste questionário é de 12 minutos e o retorno das respostas é esperado até a próxima semana.

Caso tenha quaisquer dúvidas, por favor, entre em contato comigo, Patrícia Quintilano: (11) 99254.2776.

### 1. Quantos anos de experiência você tem com o varejo supermercadista?

	Mais de 5 anos
	Menos de 5 anos
	Tenho experiência no varejo, mas não no segmento supermercadista
	Não tenho nenhuma experiência com varejo

### 2. Em qual(is) área(s) você atuou no varejo supermercadista?

	Operações
	Comercial

	Operações
	Marketing
	Tecnologia
	Logística
	Consultoria para empresas varejistas
	Área acadêmica e pesquisa
	Fornecimento de produtos e/ou serviços
	Outra. Qual?

**3. Qual(is) modelo(s) de negócio você acredita que estarão presentes no varejo supermercadista brasileiro daqui a 10 anos (2032)?**

	B2C (business to consumer), varejo vendendo diretamente ao consumidor final
	D2C (direct to consumer), indústria vendendo diretamente ao consumidor final
	C2C (consumer to consumer), consumidores vendendo diretamente a outros consumidores
	B2B2C (business to business to consumer), indústria vende diretamente ao consumidor, mas esta venda é facilitada por outro negócio (distribuidor, varejista ou atacadista)
	C2B (consumer to business), consumidores vendendo para empresas
	Outros. Quais?

**4. Da lista abaixo, qual varejista você considera mais inovador?**

	Wal Mart
	Amazon
	Magazine Luiza
	Pão de Açúcar

	Wal Mart
	Mercado Livre
	Outro. Qual?

**5. Cite exemplo(s) do que ele faz para que você o considere inovador:**

---



---



---

**6. Na sua opinião, qual será a proporção entre vendas físicas e vendas online no varejo supermercadista brasileiro daqui a 10 anos (2032)?**

	Part % (a soma deve ser 100%)
Vendas físicas	
Vendas online	

**7. Da lista abaixo, quais tecnologias você considera que serão muito importantes para o varejo supermercadista brasileiro daqui a 10 anos (2032)?**

Classifique por ordem de importância sendo 1 a mais importante e assim consecutivamente. Deixe em branco as alternativas que não considerar relevantes.

	Inteligência artificial
	Robôs e automações
	Realidade aumentada
	Biometria

	Inteligência artificial
	QRcodes

**8.** Cite exemplo(s) PRÁTICO(S) de como a tecnologia mais importante indicada por você na questão anterior será aplicada e utilizada, no seu ponto de vista, no varejo supermercadista brasileiro daqui a 10 anos (2032).

---



---



---

**9.** Da lista abaixo, quais tecnologias você considera que serão muito importantes para o varejo supermercadista brasileiro daqui a 10 anos (2032)?

Classifique por ordem de importância sendo 1 a mais importante e assim consecutivamente. Deixe em branco as alternativas que não considerar relevantes.

	Internet das coisas
	Blockchain
	Edge computing
	Carros autônomos
	Recursos por voz

**10.** Cite exemplo(s) PRÁTICO(S) de como a tecnologia mais importante indicada por você na questão anterior será aplicada e utilizada, no seu ponto de vista, no varejo supermercadista brasileiro daqui a 10 anos (2032).

---



---



---

**11.** Da lista abaixo, quais tecnologias você considera que serão muito importantes para o varejo supermercadista brasileiro daqui a 10 anos (2032)?

Classifique por ordem de importância sendo 1 a mais importante e assim consecutivamente. Deixe em branco as alternativas que não considerar relevantes.

	Realidade virtual
	Rede 5G
	Rastreamento por GPS
	Impressoras 3D
	Touch screen

**12.** Cite exemplo(s) PRÁTICO(S) de como a tecnologia mais importante indicada por você na questão anterior será aplicada e utilizada, no seu ponto de vista, no varejo supermercadista brasileiro daqui a 10 anos (2032).

---

---

---

---

**13.** Ao contrário dos Millennials (1981 a 1995), conhecidos por serem a “Geração do Aluguel”, a Geração Z (1996 a 2010) tende a valorizar o imóvel próprio, que provavelmente será urbano e espaçoso, com instalações e aparelhos que oferecem experiências personalizadas em casa. A casa inteligente tende a ser um pré-requisito para esta Geração que já nasceu digitalizada.

Como você acredita que essas características poderão impactar o varejo supermercadista (exemplos: no modelo de negócios, nos produtos e serviços oferecidos) daqui a 10 anos (2032), quando os Millennials terão entre 37 e 51 anos e a Geração Z, entre 22 e 36 anos? Cite exemplo(s) PRÁTICO(S).

---

---

---

---

**14.** As Gerações dos Millennials (1981 a 1995) e Z (1996 a 2010) são semelhantes no tocante ao adiamento de marcos tradicionais, como comprar uma casa, casar-se e ter filhos. As famílias da Geração Z (1996 a 2010) serão ainda mais diversificadas em termos de formatos familiares e raízes culturais.

Como você acredita que essas características poderão impactar o varejo supermercadista (exemplos: no modelo de negócios, nos produtos e serviços oferecidos) daqui a 10 anos (2032), quando os Millennials terão entre 37 e 51 anos e a Geração Z, entre 22 e 36 anos? Cite exemplo(s) PRÁTICO(S).

---

---

---

---

**15.** Assim como os Millennials (1981 a 1995), a Geração Z (1996 a 2010) também é consciente em relação a questões socioambientais e seguirá na busca por estilos de vida éticos e saudáveis. Contudo, a Geração Z é verdadeiramente ativista e comprometida a mudar o mundo, estando disposta a pagar mais para empresas que assumem posições positivas dos pontos de vista social e ambiental.

Como você acredita que essas características poderão impactar o varejo supermercadista (exemplos: no modelo de negócios, nos produtos e serviços oferecidos) daqui a 10 anos (2032), quando os Millennials terão entre 37 e 51 anos e a Geração Z, entre 22 e 36 anos? Cite exemplo(s) PRÁTICO(S).

---

---

---

---

**16.** Deixe seu e-mail caso queira receber o resultado da análise desta pesquisa

---