

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE MESTRADO PROFISSIONAL EM EMPREENDEDORISMO

Leonardo Butezloff de Oliveira Leite

Compra e venda *online* de produtos de supermercado:
Estudo sobre as vantagens, barreiras, desafios, transformações e oportunidades no mercado
brasileiro

São Paulo
2022

Prof. Dr. Carlos Gilberto Carlotti Júnior
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Fábio Frezatti
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Prof. Dr. João Maurício Gama Boaventura
Chefe do Departamento de Administração

Profa. Dra. Graziella Maria Comini
Coordenadora do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo

LEONARDO BUTEZLOFF DE OLIVEIRA LEITE

Compra e venda *online* de produtos de supermercado:
Estudo sobre as vantagens, barreiras, desafios, transformações e oportunidades no mercado
brasileiro

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

Orientador: Prof. Dr. Marcos Roberto Luppe

Versão revisada

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

São Paulo

2022

Autorizo a reprodução e divulgação total ou parcial deste trabalho, por qualquer meio convencional ou eletrônico, para fins de estudo e pesquisa, desde que citada a fonte.

Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica, desenvolvido pelo Instituto de Ciências Matemáticas e de Computação, da Universidade de São Paulo

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

Leite, Leonardo Butezloff de Oliveira .

Compra e venda online de produtos de supermercado: Estudo sobre as vantagens, barreiras, desafios, transformações e oportunidades no mercado brasileiro / Leonardo Butezloff de Oliveira Leite. - São Paulo, 2022.

166 p.

Dissertação (Mestrado) - Universidade de São Paulo, 2022.

Orientador: Marcos Roberto Luppe.

1. E-Commerce. 2. Produtos de Supermercado. 3. Compra e Venda Online. 4. Mercado Brasileiro. I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. II. Título.

FOLHA DE AVALIAÇÃO

Nome: Leite, Leonardo Butezloff de Oliveira

Título: Compra e venda online de produtos de supermercado: Estudo sobre as vantagens, barreiras, desafios, transformações e oportunidades no mercado brasileiro

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Mestrado Profissional em Empreendedorismo do Departamento de Administração da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo, para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em: __/__/____

Banca Examinadora

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

AGRADECIMENTOS

À Universidade de São Paulo, pela oportunidade de alçar mais um grau na minha vida acadêmica.

A todos os colaboradores e professores da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA) e do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo (MPE) por terem transmitido aprendizados imensuráveis, por estarem sempre disponíveis, e por terem sempre sido tão atenciosos.

Ao meu orientador, Prof. Dr. Marcos R. Luppe, por todo suporte, dedicação, ensinamentos e disponibilidade para que este trabalho pudesse ser construído.

Aos Professores que participaram da banca de qualificação, Prof. Dr. Francisco Javier S. M. Alvarez e Prof. Dr. Nuno Manoel Dias Fouto, pelas valiosas contribuições que muito ajudaram na elaboração deste trabalho.

Aos meus estimados colegas de turma do Programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo da FEA-USP, por terem construído uma rede importante de troca de aprendizados e de apoio mútuo, mesmo que remotamente.

A todos os entrevistados, por terem colaborado com a realização desta pesquisa, não apenas disponibilizando o seu tempo, mas também compartilhando suas experiências e seus conhecimentos adquiridos ao longo da vivência na área do tema abordado.

Em especial, à minha família, minha esposa Gabriela, meus pais e irmãos, meu recém-nascido sobrinho, meu cão e fiel escudeiro, Bowie, pelo carinho e constante compreensão ao longo desta trajetória.

A todos os ex-alunos do programa que durante o processo, disponibilizaram-se a conversar e, de alguma forma, incentivaram minha decisão de retornar ao mundo acadêmico.

Enfim, a todos, o meu muito obrigado!

RESUMO

LEITE, L. B. de O. (2022). Compra e venda *online* de produtos de supermercado: Estudo sobre as vantagens, barreiras, desafios, transformações e oportunidades no mercado brasileiro (Dissertação de Mestrado Profissional em Empreendedorismo). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Apesar de a venda de produtos de supermercado movimentar, anualmente, centenas de bilhões de reais no mercado brasileiro, trata-se de um negócio ainda em fase inicial no ambiente digital. Os estudos sobre compra e venda *online* desses produtos começaram a ganhar destaque em discussões acadêmicas apenas recentemente, impulsionados, em grande parte, pela pandemia do Covid-19. Portanto, ainda são escassos os que refletem as recentes mudanças de hábito dos consumidores, assim como as inovações de negócio ocorridas no mercado brasileiro nos últimos anos. Nesse contexto, o presente trabalho teve como objetivo identificar as vantagens e as barreiras da compra *online* de produtos de supermercado do ponto de vista de especialistas; os principais desafios enfrentados pelos negócios que operam com a venda *online* desses produtos; e as oportunidades a serem exploradas nesse negócio. Para isso, optou-se pelo desenvolvimento de uma pesquisa exploratória, qualitativa, que recorreu a fontes secundárias (livros, artigos científicos, publicações em periódicos especializados e outros) e a primárias (entrevistas semiestruturadas em profundidade). Ao todo, foram entrevistados 19 especialistas com diferentes perspectivas sobre a venda *online* de produtos de supermercado no Brasil. O conteúdo dessas entrevistas foi tratado com técnicas de análise de conteúdo e auxílio da ferramenta NVivo. Descobriu-se que a compra e a venda *online* de produtos de supermercado ainda estão em fase inicial no mercado brasileiro e que, apesar de ser uma alternativa capaz de economizar tempo, gerar ganhos financeiros e dar mais acesso aos consumidores, ainda tem seu crescimento limitado por experiências de compra ruins, hábitos enraizados e falta de consideração dos consumidores, além de oferecer experiências sociais e sensoriais ainda pobres, entre outras limitações. O estudo também evidenciou os desafios para se construir um negócio nesse segmento que, na visão dos especialistas, sofre com complexidades operacionais e logísticas intrínsecas à natureza dos produtos, exige altos investimentos financeiros, opera com margens estreitas e sofre com complexidades com a aquisição de consumidores. Por fim, o estudo também identificou oportunidades a serem exploradas ao longo dos próximos anos no mercado brasileiro, como o surgimento de soluções mais completas, a melhoria da experiência de compra e do nível de serviço, assim como o surgimento de soluções capazes de atender consumidores de menor poder aquisitivo.

Palavras-chave: *E-Commerce*. Produtos de Supermercado. Compra e Venda *Online*. Mercado Brasileiro.

ABSTRACT

LEITE, L. B. de O. (2022). Online Grocery: A study on the advantages, barriers, challenges, transformations and opportunities in the Brazilian market (Dissertation Professional Master in Entrepreneurship). Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo.

Although grocery retail is a multi-billion dollar business in Brazil, it is clearly still a business in its early stages online. Studies about online groceries began to gain prominence in academic discussions only recently, largely boosted by the Covid-19 pandemic. Thus, studies reflecting the latest consumer habits and business changes in the Brazilian market in recent years are still scarce. In this context, this research had aimed to identify the advantages and barriers of online grocery shopping by the point of view of the experts; the main challenges faced by online retailers working with those products; and highlight opportunities to be explored in this business. An exploratory, qualitative research was developed, using a combination of secondary (books, scientific articles, publications in specialized journals, and others) and primary sources of data (semi-structured in-depth interviews carried out). In total, 19 experts with different perspectives on the online grocery business in Brazil were interviewed. To evaluate the contents of these interviews, Content Analysis techniques were applied in NVivo. The study confirmed that online grocery shopping in Brazil is still at an early stage and that, despite being an alternative capable of saving time, money and providing access to more products, brands, and stores, its potential is still limited by recurrently bad experiences, shopping habits deeply rooted, lack of consideration from customers, social and sensorial shopping experiences worse than in-store, among others. The study also highlighted the challenges to building a business in this segment that according to the specialist's perspective, still suffers from logistics and operational complexities intrinsic to the nature of the products, demands high investment, operates with low margins, and bumps into difficulties to acquire customers. Lastly, the study also identified opportunities to be explored in the Brazilian market, such as the emergence of broader and more complete solutions, the improvement of the online purchase experience and the service level delivered by retailers, and also the emergence of new solutions capable of serving low-income families more effectively.

Keywords: E-Commerce. Groceries. Online Grocery Business. Brazilian Market.

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1 –	Publicações sobre “ <i>online grocery</i> ” e “ <i>online groceries</i> ”	27
Figura 2 –	Percentual de pessoas que usaram a Internet no celular (nos 3 meses anteriores à data da pesquisa).....	36
Figura 3 –	Evolução das vendas no varejo <i>online</i> no mundo.....	37
Figura 4 –	Crescimento das vendas no varejo <i>online</i> por continente, em 2020.....	38
Figura 5 –	Percentual de vendas no varejo <i>online</i> , em 2019.....	39
Figura 6 –	Rota global do <i>e-commerce</i>	41
Figura 7 –	Parcela do faturamento do varejo <i>online</i> brasileiro por categoria.....	42
Figura 8 –	Funil de potenciais entrevistados.....	64
Figura 9 –	Modelo para o desenvolvimento de análise de conteúdo.....	71
Figura 10 –	Exemplo de codificação realizada pelo pesquisador.....	72
Figura 11 –	Resumo do processo de análise de conteúdo, codificação e categorização de resultados.....	77

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 –	Participação do digital nas vendas de produtos de supermercado, em 2020.....	43
Tabela 2 –	Contagem das menções por entrevista.....	75
Tabela 3 –	Contagem das menções a cada um dos códigos por entrevistado: Vantagens da compra <i>online</i> de produtos de supermercado.....	80
Tabela 4 –	Contagem das menções: Barreiras da compra <i>online</i> de produtos de supermercado.....	91
Tabela 5 –	Contagem das menções: Desafios de operacionalização da venda <i>online</i> de produtos de supermercado.....	104
Tabela 6 –	Contagem das menções: Desafios financeiros referentes à venda <i>online</i> de produtos de supermercado.....	109
Tabela 7 –	Contagem das menções: Desafios de marketing da venda <i>online</i> de produtos de supermercado.....	113
Tabela 8 –	Contagem das menções: Desafios estratégicos da venda <i>online</i> de produtos de supermercado.....	115
Tabela 9 –	Contagem das menções: Oportunidades na venda <i>online</i> de produtos de supermercado.....	122
Tabela 10 –	Contagem das menções: Negócios em destaque na venda <i>online</i> de produtos de supermercado.....	131

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 –	Exemplos de produtos de supermercado.....	32
Quadro 2 –	Marcos importantes que influenciaram o <i>e-commerce</i> brasileiro, até o final do século XX.....	35
Quadro 3 –	Fatores determinantes para a adoção do <i>e-commerce</i>	57
Quadro 4 –	Resumo do referencial teórico.....	46
Quadro 5 –	Referencial Teórico.....	59
Quadro 6 –	Perfil dos entrevistados.....	65
Quadro 7 –	Informações detalhadas sobre as entrevistas realizadas.....	67
Quadro 8 –	Referencial de códigos, categorias e temas.....	73
Quadro 9 –	Esquematização: vantagens da compra <i>online</i> de produtos de supermercado.....	89
Quadro 10 –	Esquematização das barreiras referentes à compra <i>online</i> de produtos de supermercado.....	101
Quadro 11 –	Esquematização: Desafios da venda <i>online</i> de produtos de supermercado.....	119
Quadro 12 –	Esquematização: Oportunidades na venda <i>online</i> de produtos de supermercado.....	130
Quadro 13 –	Esquematização: Negócios em destaque.....	138
Quadro 14 –	Resumo dos aprendizados.....	139
Quadro 15 –	Oportunidades de pesquisas futuras no mercado brasileiro.....	143

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

App	Aplicativo
B2B	<i>Business-to-Business</i>
B2C	<i>Business-to-Consumer</i>
CAC	Custo de Aquisição de Clientes
CGB	<i>Community Group Buying</i>
CEO	<i>Chief Executive Officer</i> (Diretor Executivo)
DTC	<i>Direct-to-Consumer</i> (Venda Direta)
DNVB	<i>Digital Native Vertical Brands</i> (Marcas Verticais Nativas Digitais)
EDI	<i>Electronic Data Interchange</i> (Intercâmbio Eletrônico de Dados)
FEA	Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
FLV	Frutas, Legumes e Verduras
P&L	<i>Profit & Loss Statement</i> (Demonstrativo de Lucros e Perdas)
ONU	Organização das Nações Unidas
PIB	Produto Interno Bruto
SKU	<i>Stock Keeping Unit</i> (Unidade de Manutenção de Estoque)
TI	Tecnologia da Informação
USP	Universidade de São Paulo
VA	Vale Alimentação

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	25
1.1 RELATO DA EXPERIÊNCIA DO PESQUISADOR E ORIGEM DA PESQUISA.....	25
1.2 QUESTÃO E OBJETIVOS DA PESQUISA.....	27
1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	28
1.4 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO.....	29
2. REFERENCIAL TEÓRICO.....	31
2.1 PRODUTOS DE SUPERMERCADO.....	31
2.2 <i>E-COMMERCE</i> E VAREJO <i>ONLINE</i>	33
2.2.1 Definição de <i>E-Commerce</i> e de Varejo <i>Online</i>	33
2.2.2 História, Evolução e Adoção do <i>E-commerce</i> e do Varejo <i>Online</i>	34
2.3 O MERCADO DE PRODUTOS DE SUPERMERCADO PELA INTERNET.....	42
2.3.1 Compra, Hábitos de Consumo e o Consumidor <i>Online</i> de Produtos de Supermercado.....	43
2.3.2 Complexidades da Venda <i>Online</i> de Produtos de Supermercado.....	48
2.4 MODELOS PARA A VENDA <i>ONLINE</i> DE PRODUTOS DE SUPERMERCADO.....	51
2.4.1 <i>Direct-to-Consumer</i> (DTC).....	53
2.4.2 Assinatura.....	54
2.4.3 Clique-e-Retire.....	55
2.5 RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO.....	57
3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	61
3.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA.....	61
3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS.....	62
3.2.1 Entrevistas em Profundidade Semiestruturadas.....	62
3.2.2 Seleção da Amostra.....	63
3.2.3 Entrevistas Pré-Testes e Condução das Entrevistas Oficiais.....	66
3.2.4 Transcrição das Entrevistas.....	68
3.3 PROCEDIMENTOS PARA A ANÁLISE DE DADOS.....	69
3.3.1 Procedimentos para a Análise de Conteúdo.....	69

3.4 RESUMO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	77
4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	79
4.1 VANTAGENS E BARREIRAS DA COMPRA <i>ONLINE</i> DE PRODUTOS DE SUPERMERCADO.....	79
4.1.1 Vantagens da Compra <i>Online</i> de Produtos de Supermercado	79
4.1.2 Barreiras da Compra <i>Online</i> de Produtos de Supermercado.....	91
4.2 DESAFIOS DA VENDA <i>ONLINE</i> DE PRODUTOS DE SUPERMERCADO...	103
4.2.1 Operacionalização.....	103
4.2.2 Desafios Financeiros.....	108
4.2.3 Marketing.....	112
4.2.4 Estratégico.....	115
4.3 TRANSFORMAÇÕES E OPORTUNIDADES.....	121
4.3.1 Oportunidades na Venda <i>Online</i> de Produtos de Supermercado.....	121
4.3.2 Negócios em destaque.....	130
4.4 RESUMO DOS RESULTADOS.....	139
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	141
5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	144
REFERÊNCIAS.....	147
APÊNDICE A: Convite para participação na pesquisa.....	157
APÊNDICE B: Apresentação da pesquisa e dos métodos.....	159
APÊNDICE C: Termo de Consentimento de Participação.....	161
APÊNDICE D: Protocolo de Pesquisa.....	163
APÊNDICE E: Descrição detalhada dos códigos.....	165

1. INTRODUÇÃO

1.1 RELATO DA EXPERIÊNCIA DO PESQUISADOR E ORIGEM DA PESQUISA

O presente estudo originou-se das experiências profissionais do próprio pesquisador que, em diferentes momentos ao longo de sua trajetória profissional, teve contato direta ou indiretamente com a venda *online* de produtos de supermercado. Em alguns momentos, atuou em empresas que vendiam *online* alguns nichos de produtos de supermercado; em outros, relacionou-se com varejistas especializados na venda *online* dos mesmos ou que gostariam de começar a vendê-los, por considerá-la uma boa oportunidade de negócio. Além disso, o pesquisador sempre esteve em contato com empreendedores que, apesar de expressarem interesse pelo potencial inexplorado desse negócio, mostravam-se reticentes quanto à sua viabilidade.

Tal reticência não era à toa, afinal de contas, na última década, enquanto o *e-commerce* brasileiro crescia rapidamente e atingia quase R\$100 bilhões¹ em faturamento² (Ebit | Nielsen, 2021b; Ebit | Nielsen, 2021c), produtos representativos no varejo tradicional como alimentos, bebidas e produtos de limpeza e de higiene pessoal ainda não despertavam o interesse dos consumidores e nem de negócios no ambiente digital.

Como referência, a pesquisa da Kantar (2021) estima que, em 2020, globalmente, do total das vendas de produtos de supermercado, apenas 6,5% ocorreram *online*, sendo que, no Brasil, esse número foi de apenas 0,3%. Por outro lado, mercados já mais desenvolvidos nesse sentido como a Coreia do Sul, China, Taiwan, Reino Unido e França parecem estar decifrando os desafios da venda *online* de produtos de supermercado e começam a vislumbrar boas oportunidades. Por exemplo, na China e na Coreia do Sul estima-se que mais de 20% das vendas desses produtos já aconteçam *online* (Kantar, 2021).

Considerando-se que, ao longo das últimas décadas, o *e-commerce* brasileiro cresceu impulsionado, principalmente, pela venda de bens duráveis³, que já é notadamente madura no mercado brasileiro, é de se esperar que a venda de produtos de supermercado seja uma das

¹ R\$100 bilhões equivalem a aproximadamente US\$19,380 bilhões, considerando-se a taxa de câmbio de 1:5,16, em 26 de fevereiro de 2022.

² Segundo a pesquisa Webshoppers, em 2020, o faturamento do *e-commerce* brasileiro foi R\$87 bilhões e, apenas no primeiro semestre de 2021, chegou à marca de R\$53,4 bilhões (Ebit | Nielsen, 2021b; Ebit | Nielsen, 2021c).

³ Bens duráveis são bens de consumo que se deterioram somente após longos períodos de uso. Neste caso, faz-se referência a produtos amplamente vendidos por *e-commerce* brasileiro como eletrônicos, eletrodomésticos, móveis e outros.

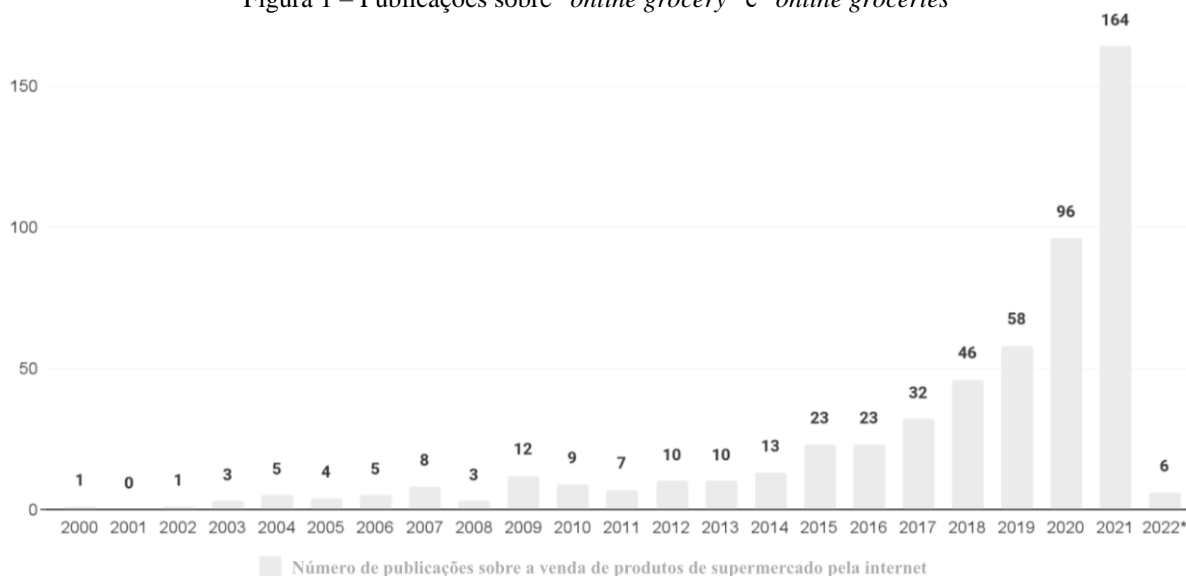
responsáveis pela próxima onda de crescimento (Riveira, 2019). Porém, para que isso se concretize, é necessário que seja gerado mais conhecimento sobre a compra e a venda *online* de produtos de supermercado, em especial, levando-se em consideração a realidade e as particularidades não só desse mercado, como também dos consumidores brasileiros.

Ao realizar a busca no *Web of Science* por literatura relacionada à compra e à venda *online* de produtos de supermercado⁴, encontrou-se 539 artigos publicados a partir do ano 2000, dos quais, 400 a partir de 2017. No entanto, muitos deles abordavam o tema sob perspectivas distintas das deste trabalho, isto é, não com foco no negócio, mas com olhar para questões nutricionais, sanitárias ou mesmo tecnológicas, aplicadas ao desenvolvimento de novos produtos. Uma busca similar foi realizada no *Google Scholar*⁵ e também retornou um número baixo de publicações. Neste caso, desde 2017, foram identificadas apenas 225 publicações, sendo a grande maioria em outros idiomas, que não o português, e não aplicável ao mercado brasileiro ou não diretamente relacionada ao foco do tema aqui estudado.

Ainda que incipiente, é importante destacar que, ao longo dos últimos dois anos, houve um aumento significativo do número de publicações sobre o tema, possivelmente impulsionado pela pandemia do Covid-19, que obrigou os consumidores do mundo todo a abrirem mão do hábito de ir a um supermercado físico e a migrarem para as compras *online*. A Figura 1 apresenta o volume de publicações relacionadas à compra e à venda *online* de produtos de supermercado (*online grocery* e *online groceries*), mapeadas pelo *Web of Science*, a partir dos anos 2000.

⁴ Cabe destacar que foi realizada a busca pelos termos “*online grocery*” e “*online groceries*”, por considerar que se tratam dos termos mais próximos à compra e à venda *online* de produtos de supermercado, visto que não existe uma tradução exata. A busca foi realizada pelo *Web of Science*, por publicações após o ano 2000.

⁵ A busca pelo *Google Scholar* foi por “supermercado *online*”, por publicações após o ano de 2017.

Figura 1 – Publicações sobre “*online grocery*” e “*online groceries*”

Fonte: Elaborada pelo pesquisador, a partir de dados do *Web of Science*.

Nota a: As publicações referentes ao ano de 2022 contemplam apenas registros até o mês de Janeiro, momento em que o levantamento foi realizado.

Nota b: Busca por “*online grocery*” e “*online groceries*” no *Web of Science*, por serem os termos mais próximos à “compra e venda *online* de produtos de supermercado”.

Assim, o tema de estudo deste trabalho nasceu não só de uma visão do mercado brasileiro, como também da constatação do pesquisador que, apesar das valiosas contribuições acadêmicas anteriores, ainda há pouco conhecimento disponível sobre a compra e a venda *online* de produtos de supermercado, sobretudo no que tange às inovações tecnológicas, aos modelos de negócio que surgiram nos últimos anos e às particularidades desse mercado.

1.2 QUESTÃO E OBJETIVOS DA PESQUISA

O problema de pesquisa em uma dissertação de mestrado profissional nasce, normalmente, da experiência vivenciada pelo pesquisador no mundo empresarial e, portanto, deriva de uma situação problema prática e não de uma lacuna de conhecimento teórico (Almeida, Francesconi, & Pereira, 2019; Krakauer, Marques, & Almeida, 2018).

Nesse sentido, a presente dissertação propôs-se a responder à seguinte questão de pesquisa: Quais as vantagens, barreiras, desafios e oportunidades na compra e venda *online* de produtos de supermercado no mercado brasileiro, na perspectiva de especialistas nesse negócio? A partir dessa questão, foram, então, definidos os objetivos, a saber:

1. Identificar as vantagens e as barreiras da compra *online* de produtos de supermercado;

2. Identificar os principais desafios enfrentados pelos negócios que operam com a venda *online* de produtos de supermercado;
3. Identificar as oportunidades na venda *online* de produtos de supermercado.

Atingidos tais objetivos, espera-se que este estudo venha a trazer contribuições importantes e concretas não só para os empreendedores e para os respectivos negócios em que atuam ou em que planejem atuar na venda *online* de produtos de supermercado, como também para a Academia, uma vez que está inserido em um Programa de Mestrado Profissional.

1.3 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

A justificativa para a realização do presente estudo foi baseada em 3 pilares principais:

- 1. Tema de alto potencial econômico:** A venda de produtos de supermercado é um dos motores da economia brasileira. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), a venda desses produtos representa praticamente metade das vendas no varejo, além de que, sozinho, o setor supermercadista é responsável por mais de 5% do Produto Interno Bruto (PIB) brasileiro e por mais de 1,8 milhão de empregos diretos (APAS, 2018; IBGE, 2021). Apesar disso, a venda *online* desses produtos ainda é inexpressiva, dado que não mais que 1% acontece *online*, segundo diferentes estimativas (Kantar, 2021; Morgan Stanley, 2021). Ou seja, trata-se de um mercado promissor, porém ainda pouco explorado.
- 2. Tema impulsionado pela pandemia do Covid-19:** A pandemia do Covid-19 mudou drasticamente hábitos e a relação do consumidor brasileiro com as compras *online*, sendo que, especificamente, a de produtos de supermercado, possivelmente, tenha sido uma das mais impactadas. Segundo o relatório da Ebit | Nielsen (2021a), os aplicativos de supermercados foram os que apresentaram maior entrada de novos consumidores em determinados momentos da pandemia e, de maneira geral, a venda *online* dos produtos por eles comercializados apresentaram crescimento expressivo não só no Brasil, mas em todo o mundo (Biggs, Tawfik, Avasare, Fovargue, Shavdia, & Parker, 2020).
- 3. Alinhamento tema-pesquisador-programa:** O tema de estudo está alinhado às experiências do pesquisador e às linhas de pesquisa do Programa de Mestrado

Profissional em Empreendedorismo da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP).

1.4 ORGANIZAÇÃO DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação foi estruturada em cinco capítulos. Na INTRODUÇÃO, foi contextualizado o tema e apresentados os objetivos da pesquisa, assim como a justificativa e a relevância de sua realização. No Capítulo 2, o REFERENCIAL TEÓRICO foi construído da seguinte maneira: definição de produtos de supermercado no escopo deste estudo (item 2.1); definição de *e-commerce* e varejo *online*, apresentando um breve histórico da adoção das compras *online* no mercado brasileiro (item 2.2); aprofundamento na mercado de produtos de supermercado pela Internet (item 2.3); apresentação de alguns modelos que atuam na venda *online* de produtos de supermercado (item 2.4); resumo dos aprendizados gerados ao longo do Referencial Teórico (item 2.5). No Capítulo 3, foi caracterizada a pesquisa e detalhados os PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS para a seleção da amostra, a condução das entrevistas, a transcrição do seu conteúdo e a aplicação das técnicas de análise de conteúdo. No Capítulo 4, foi realizada a APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS obtidos a partir das entrevistas, após a aplicação das técnicas de análise de conteúdo. No Capítulo 5, foram apresentadas as CONSIDERAÇÕES FINAIS deste estudo, suas limitações e possíveis oportunidades de pesquisas futuras. Os documentos referentes ao convite enviado aos especialistas, à apresentação da pesquisa, ao termo de consentimento, ao protocolo de pesquisa e à descrição detalhada dos códigos utilizados foram apresentados nos APÊNDICES.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico focou em quatro grandes temas, partindo do mais amplo para o mais específico, alinhados ao tema da presente pesquisa. Inicialmente, discutiu-se o que, neste trabalho, foi entendido como ‘produto de supermercado’, visto não existir um conceito pré-estabelecido; a seguir, construiu-se um panorama sobre a adoção da compra *online* no mercado brasileiro e, na sequência, contextualizou-se, especificamente, a compra e a venda *online* de produtos de supermercado, assim como alguns modelos que atuam com a venda desses produtos no mercado brasileiro.

2.1 PRODUTOS DE SUPERMERCADO

Até o momento, o termo ‘produtos de supermercado’, fundamental para a presente pesquisa, vem sendo utilizado sem ter sido previamente conceituado. Todavia, é importante delimitar-se bem o que envolve e justificar sua opção, até mesmo porque parte-se do princípio que, por fazer parte do senso comum, não há necessidade de explicá-lo.

Na literatura acadêmica internacional, o termo mais amplamente utilizado é ‘*groceries*’, que não possui equivalente exato em língua portuguesa. Segundo *Merriam-Webster* (n.d.), o termo refere-se a alimentos e suprimentos vendidos por mercearias. Segundo a *European Commission* (2015), refere-se a produtos de uso diário, tipicamente do gênero alimentício e de uso doméstico. Ou seja, de modo geral, o termo ‘produtos de supermercado’ faz referência a produtos de uso rotineiro, tais como alimentos, bebidas e produtos de limpeza e de higiene pessoal.

Esta carência de um termo equivalente fica evidente na falta de consistência ao ser empregado em estudos elaborados por consultorias e por institutos de pesquisa, os quais frequentemente referem-se à ‘*Groceries*’ como: produtos de mercearia, mantimentos, bens de consumo rápido, bens de alto giro e outros.

Dito isso, e dada a falta de uma tradução apropriada, o pesquisador optou pelo uso do termo “produtos de supermercado”, principalmente pela sua facilidade de compreensão. Em conversas informais conduzidas pelo próprio pesquisador, ao citar ‘produtos de supermercado’ a grande maioria das pessoas compreendeu corretamente quais eram os produtos contemplados.

Porém, a enorme diversidade de categorias, produtos e marcas existentes nesse universo cria complexidade para se delimitar com maior precisão os produtos que fazem ou

não parte deste estudo. Na tentativa de facilitar o entendimento dos leitores, adicionalmente às definições anteriormente mencionadas, construiu-se o Quadro 1 que apresenta algumas das categorias, subcategorias e produtos envolvidos neste estudo. Importante reforçar que não se trata de uma relação extensa de produtos, mas de exemplos pontuais para facilitar o entendimento dos leitores.

Quadro 1 – Exemplos de produtos de supermercado

Categoria	Subcategoria	Exemplos de produto
Alimentos	Alimentos básicos	Arroz, Açúcar e Adoçante, Feijão, Grãos e farináceos, Sal
	Azeites, óleos e vinagres	Azeite, Óleo, Vinagre
	Carnes e embutidos	Aves, Carne bovina, Carne suína, Embutidos, Peixes
	Chocolates e Guloseimas	Bala, Biscoito, Chocolate, Pipocas, Pirulito, <i>Snacks</i>
	Condimentos e temperos	Caldos, Especiarias e Condimentos
	Confeitaria	Creme de leite, Fermento, Leite condensado
	Congelados	Batata, Hambúrguer, Legumes, Pizza, Refeições prontas
	Conservas e enlatados	Atum, Azeitona, Cogumelo, Ervilha, Milho, Palmito, Sopa
	Frios	Mortadela, Peito de Peru, Presunto, Queijo, Salame
	Laticínios	<i>Cream Cheese</i> , Iogurte, Manteiga, Requeijão, Ricota
	Massas	Massa de macarrão, massa de lasanha, macarrão instantâneo
	Molhos e sopas	Molho de tomate, Molhos, Sopa em pó
Panificação	Pães, <i>cookie</i> , bolo	
	Sorvetes e sobremesas	Açaí, Sorvete, Torta e sobremesas prontas
Bebidas	Alcoólicas	Cachaça, Cerveja, Gin, Tequila, Vodka, Vinhos, Whisky
	Não alcoólicas	Água, Energético, Isotônico, Refrigerante e Suco
Limpeza	Limpeza da casa	Água Sanitária, Desinfetante, Detergente, Sabão e Tira-limo
	Limpeza de roupas	Lava Roupa, Amaciante, Alvejante e Sabão em pedra
	Utilidades	Balde, Pano e flanela, Rodo, Saco de lixo e Vassoura
Higiene e cuidados pessoais	Corpo e Banho	Condicionador, Desodorante, <i>Shampoo</i> , Sabonete
	Oral	Creme dental, Enxaguante bucal, Escova, Fio dental
	Cabelo	Condicionador, Creme, Fixadores e <i>Shampoo</i>
	Barba e depilação	Cera, Creme de barbear, Lâmina de barbear, Pós barba
	Cuidados com o bebê	Fralda, Lenço umedecido, Cremes e Pomadas para bebês
	Outros	Algodão, Absorventes, Hastes flexíveis, Preservativos

Fonte: Elaborada pelo pesquisador.

Como evidenciado na Figura 2, ao estudar a venda de produtos de supermercado analisa-se uma gama enorme de produtos, alguns dos quais com características e naturezas bastante distintas, de maneira única. Por exemplo, fazem parte desse universo tanto produtos delicados e com necessidades especiais de acondicionamento como laticínios, vegetais, sorvetes e congelados, como produtos não perecíveis, com embalagens padronizadas e com menores complexidades de armazenamento, como produtos de higiene e de limpeza.

Apesar dessas diferenças e das sabidas particularidades de certos produtos, é valioso estudar a compra e a venda de produtos de supermercado como um todo, pois, para muitos consumidores, a compra de todos eles faz parte de uma mesma jornada. Afinal, quando o consumidor brasileiro vai a um mercado, ele costuma ter à sua disposição alimentos, bebidas, produtos de limpeza e de higiene e, normalmente, a compra de diversos deles ocorre num mesmo momento. Obviamente, existem exceções a esse comportamento, visto que algumas famílias compram produtos de limpeza e de higiene e alimentos não perecíveis em redes atacadistas, onde os preços são mais acessíveis e, ao longo do mês, compram os perecíveis em lojas mais próximas de sua residência ou em feiras de rua, para citar apenas um exemplo. Entretanto, essas exceções não reduzem e nem invalidam a importância e a relevância deste estudo.

2.2 *E-COMMERCE E VAREJO ONLINE*

Antes de aprofundar a questão da compra e da venda *online* de produtos de supermercado, é importante posicioná-la como parte de algo maior, pois se trata de uma fatia bastante particular do *e-commerce* e, mais especificamente, do varejo *online*.

2.2.1 Definição de *E-Commerce* e de Varejo *Online*

Kalakota e Whinston (1997), em sua obra seminal elaborada nos primórdios da Internet, entenderam *e-commerce* como a compra e a venda de informações, produtos e serviços por meio de redes de computadores. Outra definição, mais atual e mais adequada aos objetivos deste estudo, foi a apresentada por Laudon e Traver (2017), segundo os quais *e-commerce* pode ser definido como as transações comerciais envolvendo organizações e indivíduos, possibilitadas por meio da tecnologia.

Quando se emprega o termo *e-commerce*, marcas que tipicamente vêm à mente são as de grandes lojas *online* que moldaram o setor, como o Mercado Livre; a Magazine Luiza, na América Latina; e a Amazon, nos Estados Unidos e agora também no Brasil. Porém, com base nas definições apresentadas anteriormente, o conceito de *e-commerce* pode ser encarado de forma mais ampla que apenas as vendas *online* de bens físicos para consumidores finais – *Business-to-Consumer* (B2C), pois contempla também as vendas *online Business-to-Business* (B2B), entre outras modalidades. No entanto, dados os objetivos deste estudo, optou-se por

estudar apenas as transações entre negócios e consumidores finais, tratadas aqui como varejo *online*.

Na visão de Kotler e Keller (2019), varejo é o conjunto de atividades relativas à venda de produtos ou de serviços diretamente ao consumidor final, sendo que, qualquer organização que venda para consumidores finais faz varejo. A partir dessa definição, pode-se entender varejo *online* como o possibilitado ou o intermediado pela tecnologia.

Importante destacar que, mesmo quanto ao varejo *online*, ainda existem diferentes segmentos com características muito distintas. Por exemplo, a venda de produtos de supermercado possui particularidades e complexidades inexistentes na venda de outros produtos, a saber: enquanto livros e celulares podem facilmente ser enviados de um centro de distribuição para qualquer lugar do Brasil; comercialmente, não é viável o envio de um saco de 5 kg de arroz ou de açúcar (Rishi, Kapoor, & Bhatia, 2016). Da mesma forma, a delicadeza e a perecibilidade de alguns produtos impõem a necessidade de operações logísticas diferenciadas, atuação regionalizada, entre outras coisas.

Nesse sentido, estudar o *e-commerce* parece algo demasiado amplo, visto que diferentes produtos possuem diferentes e importantes particularidades que impõe a necessidade de realizar estudos mais aprofundados. Nesse sentido, este estudo optou por estudar, exclusivamente, a compra e a venda *online* de produtos de supermercado e, conseqüentemente, todas as particularidades intrínsecas.

2.2.2 História, Evolução e Adoção do *E-commerce* e do Varejo *Online*

É difícil definir com precisão o surgimento do *e-commerce*, porém, o que se sabe é que existiram tecnologias precursoras à Internet. No final da década de 1970, uma empresa farmacêutica utilizou uma solução primitiva de *e-commerce B2B* por meio de um *modem* baseado em telefone e, ao longo dos anos seguintes, foi melhorando a solução para um sistema de computador de entrada de pedidos. Na década de 1980, foram desenvolvidos os padrões de *Electronic Data Interchange* (EDI) que permitiram a troca de documentos e a realização de transações comerciais dentro de redes privadas (Laudon & Traver, 2017). No entanto, nenhuma dessas tecnologias apresentava nem os recursos e nem o potencial da Internet, tanto que, somente a partir de sua popularização e a criação dos navegadores *web*, nos anos 1990, que o *e-commerce* começou a se aproximar do formato atual (Steimer & Luz, 2015).

No Brasil, o nascimento do *e-commerce* remete à fundação da BookNet, considerada uma das pioneiras do segmento. Fundada em 1995, era especializada na venda *online* de livros. Poucos anos após seu lançamento, foi comprada por um fundo de investimentos e teve seu nome alterado para Submarino (E-commerce Brasil, 2016). Desde então, outras lojas *online* começaram a surgir. Em 1997, o Ponto Frio lançou um *site* com informações sobre seus produtos. Em 1999, o Mercado Livre ingressou no mercado brasileiro e a Americanas.com também colocou o seu *site* no ar. Em 2000, a rede Magazine Luiza lançou seu *e-commerce* e o grupo Pão de Açúcar o seu *site* (que, na época, chamava-se Amélia.com.br), dedicado à venda de produtos de supermercado (Linhares, 2019; Magazine Luiza, 2020; Ponto Frio, 2020; Mercado Livre, 2018). O Quadro 2 apresenta alguns fatos importantes que influenciaram o *e-commerce* brasileiro, até o final do século XX.

Quadro 2 – Marcos importantes que influenciaram o *e-commerce* brasileiro, até o final do século XX

Ano	Movimentação
1991	Internet para uso comercial chega aos Estados Unidos
1994	Primeiro pedido <i>online</i> é realizado pela Pizza Hut
1994	Lançamento do <i>site</i> Books.com, nos Estados Unidos
1995	Lançamento do <i>site</i> da Amazon.com, nos Estados Unidos
1995	Lançamento do <i>site</i> Ebay.com, nos Estados Unidos
1995	Internet para uso comercial chega ao Brasil
1995	Fundação da BookNet, <i>e-commerce</i> de livros
1997	Lançamento do <i>site</i> com informações de produtos do Ponto Frio
1999	BookNet é vendida e passa a se chamar Submarino
1999	Mercado Livre inicia operações no mercado brasileiro
1999	Lançamento do <i>site</i> Americanas.com
2000	Lançamento do <i>site</i> de <i>e-commerce</i> , da Magazine Luiza
2000	Lançamento do <i>site</i> Amélia.com.br, do grupo Pão de Açúcar

Fonte: Elaborada pelo pesquisador, a partir de Guevarra (2018), Ponto Frio (2020), Magazine Luiza (2020), Mercado Livre (2018), Linhares (2019), RNP (2020) e informações públicas disponíveis no *site* das companhias citadas.

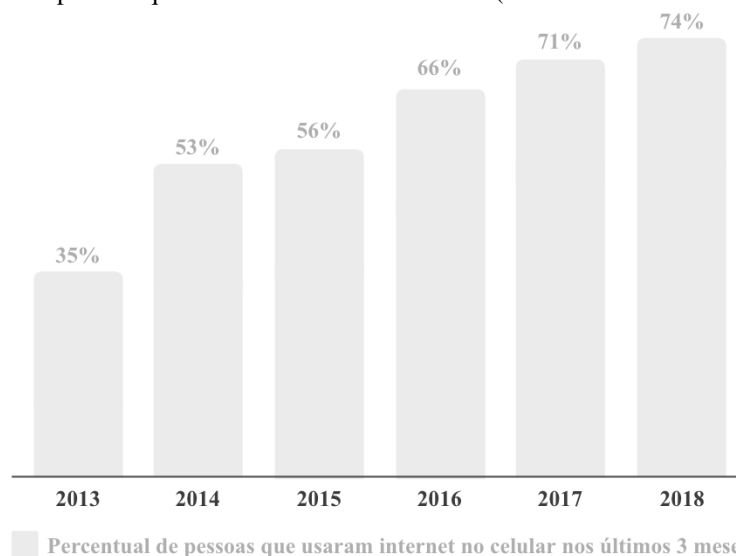
Apesar de as vendas *online* ainda serem um advento consideravelmente recente, Laudon e Traver (2017) propõem uma divisão da sua história em 3 momentos principais:

1. **De 1995 a 2000 - A Invenção:** Os primeiros anos do *e-commerce* foram de extremo crescimento e inovação. O *e-commerce* ainda era limitado à venda de produtos simples de varejo, afinal de contas, na época, não existia Internet banda larga para experiências mais rebuscadas. O crescimento foi impulsionado por bilhões de dólares de fundos de capital de risco. No entanto, essa fase chegou ao fim em 2000, com a crise conhecida como “a bolha das ponto.com”.

2. **De 2001 a 2006 – A Consolidação:** Após a crise, o mercado assumiu uma postura mais sóbria, reticente, e começaram a surgir críticas em relação à viabilidade das lojas virtuais. O *e-commerce* começou a se sofisticar e passou a trabalhar não somente com itens simples de varejo, mas também com serviços mais complexos como os financeiros e os pacotes de viagem. Os avanços desse período foram possibilitados pela adoção massiva da Internet banda larga e pela redução do custo dos computadores pessoais.
3. **De 2007 em diante – A Reinvenção:** A terceira fase começou em 2007, com o lançamento do iPhone pela Apple. O crescimento da chamada Web 2.0 acelerou a adoção massiva dos *smartphones* e *tablets*, a expansão do *e-commerce* (que começou a operar com produtos e serviços locais) e a emergência de uma economia por serviços sob demanda.

No Brasil, embora a Internet já estivesse sendo utilizada há alguns anos, foi somente por volta de 2014 que os dispositivos móveis passaram a ser uma alternativa concreta de acesso à Internet para a maioria da população (Figura 2) e, como consequência, novas dinâmicas de compras *online* começaram a ser viabilizadas. Por exemplo, em 2011, foi lançado o aplicativo de *delivery* de comida iFood (Sorgine, 2012) e, no mesmo ano, começou a operar o aplicativo de transporte individual Easy Taxi (Segalla, 2018). Nesse período, também ocorreram várias movimentações importantes com grandes nomes do varejo, como o lançamento dos aplicativos do Mercado Livre e do Buscapé (Remus, 2012; Veloso, 2011).

Figura 2 – Percentual de pessoas que usaram a Internet no celular (nos 3 meses anteriores à data da pesquisa)



Fonte: Elaborada pelo pesquisador, com base em TIC Domicílios (2021).

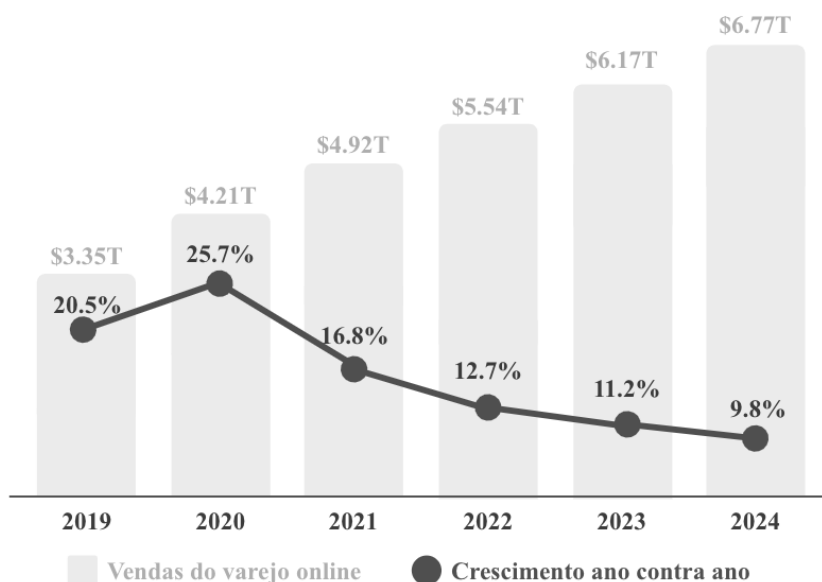
Nota: Dados da pesquisa TIC Domicílios, unidade de análise: usuários, indicador J5 – Indivíduos que usaram a Internet no telefone celular nos últimos três meses.

Os benefícios da compra *online* são bastante difundidos e, geralmente, envolvem maior conveniência, mais ampla seleção (de marcas, de produtos etc.), preços mais competitivos e maior acesso a informações por parte do consumidor (Chen, Gillenson, & Sherrell, 2002).

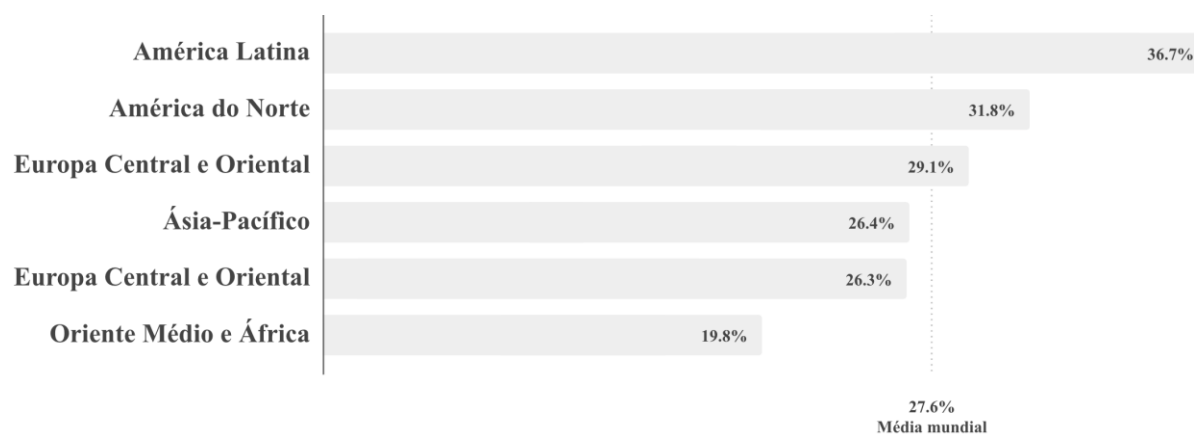
Por esses e por outros benefícios, constatou-se, ao longo das últimas duas décadas, um crescimento acelerado das vendas *online* em praticamente todos os continentes. Segundo projeções de Lebow (2021), mesmo após o expressivo crescimento ocorrido em 2020, devido à pandemia do Covid-19, as vendas *online* no mundo devem continuar crescendo dois dígitos ao longo dos próximos anos (Figura 3), impulsionadas, sobretudo, pela América Latina, que liderou o crescimento global com 36,7% de crescimento, em 2020 (Cramer-Flood, 2021) (Figura 4).

De maneira similar, uma pesquisa realizada pela Organização das Nações Unidas (ONU) para entender os impactos causados pela pandemia do Covid-19 sobre as vendas *online* reforçou o entendimento que as compras *online* devem continuar crescendo pós-pandemia, especialmente nos países em desenvolvimento (UNCTAD, 2020).

Figura 3 – Evolução das vendas no varejo *online* no mundo



Fonte: Elaborada pelo pesquisador, a partir de Lebow (2021).

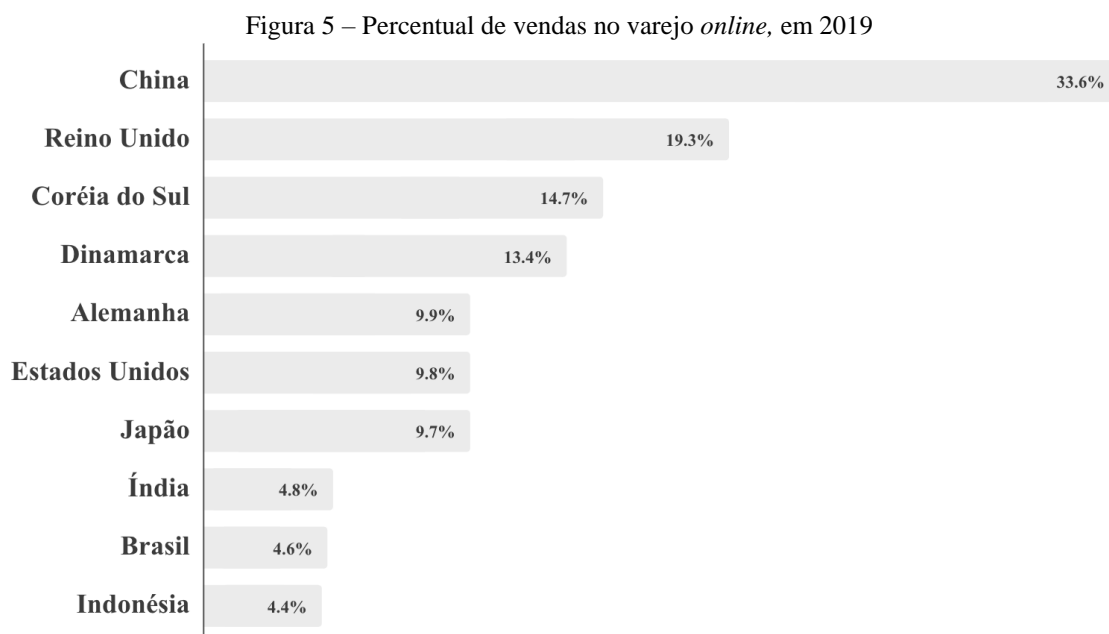
Figura 4 – Crescimento das vendas no varejo *online* por continente, em 2020

Fonte: Elaborada pelo pesquisador, a partir de Cramer-Flood (2021).

Apesar das vantagens das compras *online* e do seu expressivo crescimento nos últimos anos, chama a atenção a sua ainda pequena representatividade em comparação com as vendas totais do varejo. Segundo estimativas do relatório Webshoppers, apenas no primeiro semestre de 2021, o *e-commerce* brasileiro faturou R\$53,4 bilhões⁶, apresentando um crescimento de 31% em comparação com o mesmo período do ano anterior (Ebit | Nielsen, 2021c). Apesar de serem números impressionantes, quando comparados com o valor movimentado no varejo, ainda são pouco expressivos.

Como referência, em 2019, ainda eram poucos os países que tinham mais de 10% das vendas no varejo no ambiente digital. No Brasil, esse número era de apenas 4,6%, próximo ao dos países como a Índia ou a Indonésia (eMarketer, 2019) (Figura 5). Dados mais recentes, já contemplando os impactos causados pela pandemia do Covid-19, estimam que, em 2021, o Brasil tenha atingido pouco mais de 10% das vendas no varejo *online* (MCC-ENET, 2022), enquanto a China aproximava-se dos 50% (Buchholz, 2021).

⁶ R\$53,4 bilhões equivalem a aproximadamente US\$10,340 bilhões, considerando-se a taxa de câmbio de 1:5,16, em 26 de fevereiro de 2022.



Fonte: Elaborada pelo pesquisador, a partir de eMarketer (2019).

Quanto a esses dados, chama a atenção o contraste entre os países no que tange à adoção das compras *online*. Por exemplo, enquanto a China caminha para ter a maioria das vendas do varejo no ambiente digital, no Brasil esse número ainda é substancialmente menor.

Existem alguns estudos que avaliam a prontidão de diversos países para adotar as compras *online*. Este é o caso do E-commerce Index, desenvolvido pela ONU, que, na edição de 2019, mediu essa prontidão a partir de quatro indicadores: (1) Percentual da população com mais de 15 anos com acesso à conta em instituições financeiras ou provedores de pagamento por celular; (2) Percentual da população que utiliza a Internet; (3) Confiabilidade logística do país (medida por meio do *Postal Reliability Index*, criado pela Universal Postal Union); e (4) Número de *Secure Internet Servers* por milhão de habitantes (UNCTAD, 2019).

De acordo com essa metodologia, os países mais preparados são os europeus, juntos com a Austrália e com Cingapura. O Brasil aparece apenas na 74ª posição, bastante impactado pela sua baixa confiabilidade logística. Ainda que o estudo seja pontual e que utilize fontes de dados diversas, é interessante observar os critérios utilizados para a classificação dos países. Ou seja, segundo esse estudo, um país preparado para o *e-commerce* é aquele que possui grandes fatias da população utilizando a Internet, bancarizadas, com boa infraestrutura logística e com um número elevado de *Secure Internet Servers per capita*.

Outro relatório, o *The Global Information Technology*, elaborado pelo *World Economic Forum*, similarmente, classificou o Brasil na 72ª posição dentre os 143 países avaliados (Baller, Dutta, & Lanvin, 2016).

Gibbs, Kraemer e Dedrick (2003) destacam que, a riqueza de um país, mensurada por meio do PIB *per capita*, é um importante determinante na adoção do *e-commerce*, porém, não é capaz de explicar totalmente o porquê de alguns países possuírem maior penetração das vendas *online* que outros. Pela análise de casos de diferentes países, Gibbs et al. (2003) identificaram que outros fatores acabam impactando a adoção do *e-commerce* e os categorizaram como: *Drivers*, forças que impulsionam o crescimento do *e-commerce*; *Enablers*, forças que facilitam o crescimento do *e-commerce*; *Barriers*, forças que impedem ou limitam o crescimento do *e-commerce*; ou *Inhibitors*, forças que reduzem o crescimento do *e-commerce*. O Quadro 3 apresenta tais fatores.

De modo geral, na visão dos autores, o *e-commerce* é bastante influenciado por variáveis locais como pelas preferências dos consumidores, pela estrutura do varejo local e pelos fatores culturais. Apesar de praticamente todos os consumidores desejarem conveniência e preços baixos, existem nuances culturais que criam as particularidades de cada país.

Quadro 3 – Fatores determinantes para a adoção do *e-commerce*

Tipo	Atributo
<i>Drivers</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Desejo do consumidor por conveniência, melhorias do estilo de vida e melhor seleção de produtos/serviços, especialmente entre as gerações mais jovens; - Desejo de atingir novos ou de proteger os mercados existentes.
<i>Enablers</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Poder de compra do consumidor; - Rápida difusão da Internet: alta familiaridade com a Internet e ampla infraestrutura de TI; - Promoção governamental.
<i>Barriers</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Falta de conteúdo de valor e de utilidade para os consumidores; - Desigualdade em níveis socioeconômicos.
<i>Inhibitors</i>	<ul style="list-style-type: none"> - Relutância por parte dos consumidores em comprar <i>online</i>, devido a preferências por compras físicas; - Existência de alternativas viáveis, como redes densas de varejo e de lojas de conveniência; - Falta de mecanismos de pagamento digital; - Falta de atendimento ao consumidor; - Diferenças de idiomas.

Fonte: Elaborado pelo pesquisador, a partir de Gibbs et al. (2003).

O estudo de Gibbs et al. (2003) é interessante também por trazer um olhar sobre como as particularidades de cada país influenciam a adoção do seu *e-commerce*. Tal entendimento reforça a necessidade de estudos específicos, que contemplem as particularidades de cada mercado e no caso desta pesquisa, também dos consumidores brasileiros.

Outro olhar interessante sobre a adoção de compras *online* foi apresentado pelo Ebit | Nielsen (2019), intitulado “Rota global do e-commerce” (Figura 6). Nesta visão, as compras *online* são adotadas gradualmente, de acordo com a categoria e com a natureza dos produtos.

Por exemplo, em um país onde as vendas pela Internet estão apenas começando, é de se esperar que poucos consumidores aventurem-se a comprar *online* produtos perecíveis. Provavelmente, a princípio, eles vão adotar com mais naturalidade serviços de entretenimento, passagens aéreas e bens duráveis e apenas posteriormente os bens não duráveis e, por fim, os bens perecíveis.

De acordo com esse modelo, o Brasil encontra-se no penúltimo estágio, pois já consome *online* entretenimento, turismo e serviço, bem duráveis e não duráveis, mas ainda não tem um valor representativo de compras de produtos perecíveis, diferentemente de países como a China (Ebit | Nielsen, 2019).

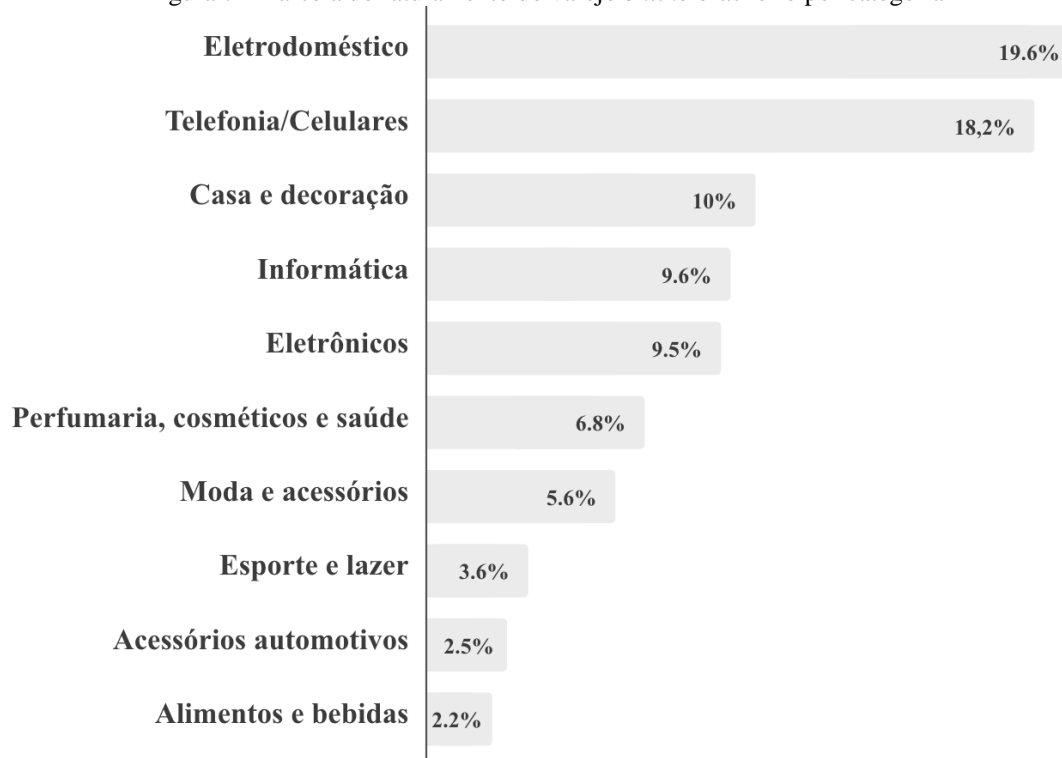
Figura 6 – Rota global do *e-commerce*



Fonte: Adaptada pelo pesquisador, a partir de Ebit | Nielsen (2019).

Confirmando à visão proposta pela “Rota global do *e-commerce*”, nota-se que o faturamento do varejo *online* brasileiro ainda é dominado por bens de consumo duráveis como Eletrodomésticos, Celulares, Informática e eletrônicos em geral, enquanto produtos de supermercado ainda são pouco expressivos.

Segundo dados da Ebit | Nielsen (2019), em 2018, eletrodomésticos e produtos de telefonia representaram juntos quase 40% do faturamento do varejo *online* brasileiro, enquanto alimentos e bebidas (fatia importante do que o pesquisador considerou como produtos de supermercado) representaram pouco mais de 2% (Figura 7).

Figura 7 – Parcela do faturamento do varejo *online* brasileiro por categoria

Fonte: Adaptada pelo pesquisador, a partir de Ebit | Nielsen (2019).

De maneira similar, o relatório da MCC-ENET identificou o faturamento de produtos de supermercado, alimentos, bebidas e fumo como responsável por menos de 4% do faturamento do varejo *online* brasileiro (MCC-ENET, 2022), ou seja, independentemente da fonte analisada, a relevância das vendas desses tipos de produtos no ambiente *online* ainda é pequena. Tal dado contrasta com as vendas no varejo tradicional, no qual as vendas de produtos de supermercado são responsáveis por praticamente metade do valor movimentado, conforme analisado pelo IBGE (2021).

2.3 O MERCADO DE PRODUTOS DE SUPERMERCADO PELA INTERNET

Outra forma de analisar a maturidade do mercado de produtos de supermercado é pelo percentual das suas vendas realizadas pela Internet. Infelizmente, não existe consistência nos números disponibilizados a esse respeito para o mercado brasileiro. Apesar de eles variarem de acordo com a fonte, são sempre pouco expressivos. Por exemplo: segundo estudo da Kantar (2021), apenas 0,3% das vendas de produtos de supermercado aconteceram pela Internet no Brasil; e, segundo estimativas de analistas do Morgan Stanley (2021), em 2020, aproximadamente 1% das vendas de alimentos e bebidas foi realizada pela Internet. A Tabela

1 apresenta dados comparativos da participação do digital nas vendas de produtos de supermercado entre alguns países.

Tabela 1 – Participação do digital nas vendas de produtos de supermercado, em 2020

País	Participação do digital nas vendas de produtos de supermercado, em 2020
China Continental	25,0%
Coréia do Sul	24,4%
Taiwan	11,4%
Reino Unido	11,4%
França	8,3%
Japão	8,1%
Estados Unidos	4,1%
Alemanha	2,1%
Argentina	1,0%
Chile	0,7%
Brazil	0,3%
Global	6,5%

Fonte: Adaptada pelo pesquisador, a partir de Kantar (2021).

Os dados da Tabela 1 já refletem, inclusive, as mudanças de hábito impostas pelas restrições da pandemia do Covid-19, que fez com que um número relevante de consumidores optasse pelas compras *online* por medo da contaminação pelo vírus (Baarsma & Groenewegen, 2021). Apesar de essas mudanças serem bastante recentes, diferentes notícias e pesquisas indicam que, com mais pessoas em casa devido à pandemia, as compras *online* de produtos de supermercado foram positivamente influenciadas (Alvarenga, 2021; Tooge, 2020; UNCTAD, 2020).

Os dados apresentados anteriormente reforçam a percepção de que a venda *online* de produtos de supermercado ainda está em seus primórdios no mercado brasileiro, mas que se trata de um mercado grande, promissor e que pode ganhar protagonismo.

2.3.1 Compra, Hábitos de Consumo e o Consumidor *Online* de Produtos de Supermercado

Indiscutivelmente, existe potencial para a venda *online* de produtos de supermercado, porém, contrariamente às expectativas iniciais, o crescimento da participação do digital na compra desses produtos tem sido lenta, em grande parte por esbarrar em comportamentos profundamente enraizados na cultura dos consumidores. Mesmo com todas as vantagens da compra *online* e com a ida ao mercado sendo, geralmente, encarada como uma experiência

estressante, evidências sugerem que as compras pela Internet de produtos de supermercado não são universalmente consideradas melhor alternativas quando comparadas com as realizadas em lojas físicas (F. Riley, D. Riley, & Hand, 2017).

A compra *online* de produtos de supermercado impõe significativas mudanças de comportamento, por exemplo, consumidores abrem mão das interações sociais e da capacidade de avaliar os produtos e passam a ter que encher seus carrinhos virtualmente ao invés de recorrer às tradicionais gôndolas de supermercado (Hand, F. Riley, Harris, Singh, & Rettie, 2009). Felizmente, os consumidores estão cada vez mais acostumados com a Internet como um canal de compras de produtos de supermercado e já não lhe atribuem um risco tão elevado (Hansen, 2005).

Para Ring e Tigert (2001), o principal benefício da compra *online* desses produtos é que alguém será o responsável por selecionar os itens do pedido e por realizar a entrega em domicílio. Com isso, o consumidor economiza tempo e custo de transporte, mas, por outro lado, costuma arcar com preços maiores e/ou com uma taxa de entrega. Similarmente, Morganosky e Cude (2000) concluíram que a comodidade e a economia de tempo são as principais razões para a compra *online* desses produtos. Pouco tempo depois, Rohm e Swaminathan (2004) também identificaram a comodidade como um dos principais motivadores para a compra *online*, porém, entenderam que ela é especialmente importante para consumidores que prezam por conveniência.

Ramus e Nielsen (2005), ao conduzirem certos grupos de pesquisa na Dinamarca e no Reino Unido, identificaram crenças e percepções dos consumidores quanto à compra *online* de produtos de supermercado. Para quase todos os entrevistados, a compra *online* é uma alternativa conveniente por vários motivos: a loja está sempre aberta; é fácil; não há necessidade de sair de casa; economiza-se tempo e energia; e ainda se evitam as tarefas de dirigir e de procurar vagas de estacionamento. Por outro lado, alguns consumidores entenderam como uma fricção o fato de haver necessidade de definir um horário para receber os produtos em domicílio.

Ainda no estudo de Ramus e Nielsen (2005), recorrentemente os entrevistados expressavam algum tipo de preocupação com relação à qualidade da seleção e ao manuseio dos produtos, especialmente de vegetais, ovos e carnes. Porém, é importante destacar que, na visão dos entrevistados que já tinham comprado esses produtos pela Internet, muitas vezes eles eram, inclusive, mais frescos que os vendidos nas lojas físicas, indicativo de que a experiência da compra pela Internet desconstrói algumas crenças dos consumidores.

Outra contribuição interessante do estudo mencionado foi quanto à percepção de preço. Para a maioria dos entrevistados, os preços eram mais baixos na Internet, porém, ao comprar *online* existia o receio de que perderiam ofertas disponíveis exclusivamente nas lojas físicas.

Alinhado a isso, um estudo recentemente conduzido na Suécia, por Berg e Henriksson (2020), identificou em diferentes consumidores a percepção de que a compra *online* é mais barata do que em lojas físicas, em grande parte por reduzir o número de compras por impulso.

Um estudo da Nielsen (2017), envolvendo vários países, destacou 3 grandes barreiras para a compra *online* de produtos de supermercado: (1) O desejo de examinar os produtos antes de comprá-lo; (2) A falta de confiança de que os varejistas atenderão às expectativas em relação ao frescor dos produtos e; (3) A preocupação com a qualidade dos produtos comprados *online* em comparação com os das lojas físicas. Esse estudo corrobora o entendimento de que muitos consumidores parecem ainda não estar totalmente convencidos de que nas compras *online* receberão seus produtos íntegros, bem selecionados, de boa qualidade e frescos.

Contudo, de acordo com Tanskanen, Yrjölä e Holmström (2002), tocar e selecionar os produtos não é a real necessidade do consumidor. Na visão deles, os consumidores apenas querem ter certeza da qualidade dos produtos comprados e, conforme vão comprando e recebendo os produtos de acordo com suas expectativas, começam a confiar no serviço e deixam de se preocupar com a tarefa de selecionar seus próprios alimentos.

Outra descoberta interessante de Ramus e Nielsen (2005) foi que a compra *online* não oferece os elementos de entretenimento e de prazer proporcionados pelas compras presenciais. Para alguns dos entrevistados, a ida ao supermercado possui aspectos sociais e é uma oportunidade de a família fazer uma atividade em conjunto e de socializar. Esse aspecto social das compras em lojas físicas também foi identificado por Rohm e Swaminathan (2004) e por Harris et al. (2017).

Hand et al. (2009) identificaram que alguns dos motivos que levam os consumidores a comprar pela Internet são, na verdade, circunstâncias pessoais. Segundo eles, fatores situacionais são bastante importantes na experimentação, no aumento de frequência ou até na desistência total da compra *online* de produtos de supermercado. Por exemplo, problemas de saúde ou o nascimento de uma criança na família podem influenciar diretamente o comportamento de compra. Van Droogenbroeck e Van Hove (2020) também identificaram fatores situacionais como importantes para o estímulo à realização da primeira compra *online* de produtos de supermercado, porém, diferentemente de Hand et al. (2009), entenderam que a

compra *online* não é descontinuada quando o fator situacional deixa de existir pois, no geral, essas pessoas continuavam comprando pela Internet, mesmo após terem cessado as circunstâncias que geraram sua experimentação.

É quase impossível não relacionar esses aprendizados com os impactos causados pela pandemia do Covid-19 quanto à aceleração da compra de produtos de supermercado *online*. A pandemia fez com que a visita a lojas físicas, inclusive a supermercados, se tornasse algo muito mais complexo e, para algumas pessoas, até mesmo inviável. Ou seja, uma questão circunstancial impôs que os brasileiros passassem a comprar pela Internet, visto que a ida a supermercados, apesar de todos os cuidados adotados, implicaria em maior exposição e, conseqüentemente, em maiores riscos à saúde.

Harris et al. (2017) identificaram que, apesar de o estímulo para comprar *online* ser bastante influenciado por essas questões situacionais, as escolhas subsequentes sobre qual canal comprar são reflexo direto do balanço entre as vantagens e as barreiras, sendo que a Internet e o ambiente físico possuem cada qual sua própria proposta de valor. Por um lado, a compra *online* reduz substancialmente os custos de busca; garante acesso fácil a informações e a preços de produtos; facilita a comparação; não envolve deslocamento até a loja; não há necessidade nem de carregar sacolas e nem de restringir horários; e oferece melhor acessibilidade, conveniência e economia de tempo. Por outro lado, a compra *online* não permite o exame físico dos produtos adquiridos (tão importantes para alguns produtos de supermercado); não possibilita interações sociais; geralmente, envolve algum custo de manuseio e de envio; e não oferece gratificação imediata à compra (Chu, Arce-Urriza, Cebollada-Calvo, & Chintagunta, 2010).

Segundo os achados de Campo e Breugelmans (2015) e, posteriormente, os de Melis, Campo, Lamey e Breugelmans (2016), a maioria dos consumidores de produtos de supermercado é, na realidade, multi-canal, ou seja, recorre tanto às lojas físicas quanto às virtuais para obter o máximo de vantagens possíveis ao realizar suas compras. Mesmo após começar a comprar *online*, esse consumidor continua mesclando a conveniência das compras no ambiente digital com as vantagens do autosserviço das compras presenciais em lojas físicas.

Exatamente por isso, é comum encontrar consumidores que utilizam a loja física como seu canal principal de compras e a Internet como um canal suplementar, ou mesmo aqueles que possuem o padrão inverso (Chu et al., 2010). Chintagunta, Chu e Cebollada (2012) descobriram que existe influência ao selecionar o canal para compra em relação ao que está sendo comprado (por exemplo, o tamanho do pedido, a presença de itens pesados ou mesmo

perecíveis) e às variáveis situacionais (por exemplo, dias úteis/finais de semana, horário do dia, condições climática).

Ainda sobre as diferenças entre a compra realizada no ambiente digital e a realizada na loja física, Zatz, Moran, Franckle, Block, Hou, Blue, Greene, Gortmaker, Bleich, Polacsek, Thorndike e Rimm (2021) identificaram menor gasto com doces e sobremesas nas compras *online* realizadas pelos consumidores americanos, o que reforça as percepções expressas pelos participantes do estudo de Berg e Henriksson (2020) de que as compras *online* permitem que os consumidores alimentem-se de maneira mais saudável e mantenham hábitos alimentares mais organizados.

Por fim, é interessante abordar o perfil e as tipologias dos consumidores de produtos de supermercado pela Internet. Como não há nenhuma pesquisa atual disponível referente aos consumidores do mercado brasileiro, apresenta-se alguns dados dos primeiros estudos sobre eles, realizados em outros mercados. Embora não se possa garantir que o perfil dos brasileiros seja o mesmo, tais pesquisas permitem criar uma ideia de quem são eles.

Park, Perosio, German e McLaudhlin (1996), tendo como foco os consumidores americanos, identificaram dois grupos principais: o dos *hi-tech baby boomers*⁷ e o das pessoas idosas ou com limitações físicas. Os *hi-tech baby boomers* optavam por receber seus produtos em domicílio pela conveniência ou por se tratar de uma novidade. As pessoas idosas (e, geralmente, de menor poder aquisitivo), tipicamente, viviam sozinhas, compravam por telefone e optavam por receber seus produtos em domicílio, visto que suas limitações físicas dificultavam idas às lojas físicas.

Anos depois, Morganosky e Cude (2000), além de confirmarem as pessoas com algum tipo de limitação física como bastante inclinadas a comprar *online* esses produtos, identificaram também o público de mães com filhos pequenos. Para este último grupo, a compra *online* evitava o trabalho de levar as crianças ao supermercado ou de procurar alguém para cuidar delas durante as compras.

Harris et al. (2017) identificaram que os primeiros estudos quanto ao perfil do consumidor remetiam a meados do século XX e, naquele momento, o foco estava totalmente voltado para os consumidores de lojas físicas. Segundo o levantamento realizado pelos autores, uma das primeiras tipologias do consumidor *online* foi a proposta por Rohm e Swaminathan (2004) que delimitaram alguns grupos de cliente, dentre os quais chamam

⁷ *Baby boomers* é o termo empregado para se referir, tipicamente, à geração nascida após a Segunda Guerra Mundial.

bastante a atenção os “*Convenience Shoppers*” (grupo de consumidores atraídos pela comodidade das compras *online*) e os “*Variety Seekers*” (moderadamente atraídos pela conveniência das compras *online*, mas, interessados na variedade em termos de varejistas, marcas e produtos). Mais recentemente, foram propostas outras tipologias como as de Campo e Breugelmans (2015), que reforçam o entendimento de que os consumidores de produtos de supermercado são, em geral, multicanal.

Em sua pesquisa, Atkins, Kumar e Kim (2016) evidenciaram que existe farta literatura sugerindo que características demográficas como gênero, geração e nível educacional são importantes para analisar os consumidores de produtos de supermercado. Diferentes estudos caracterizam o consumidor *online* desses produtos como sendo, em geral, mais jovem, com maior nível educacional e com renda mais elevada (Hansen, 2005; Hui & Wan, 2009; Morganosky & Cude, 2000; Seitz, Okrivčák, Tóth, & Plevný, 2017; FMI | Nielsen, 2017).

2.3.2 Complexidades da Venda *Online* de Produtos de Supermercado

Por volta dos anos 2000, observou-se tanto o nascimento quanto a queda dos primeiros varejistas *online* de produtos de supermercado. Empresas como a Webvan, Streamline e a HomeGrocer⁸ investiram milhões de dólares na tentativa de dominar o segmento, mas sequer conseguiram chegar próximo ao equilíbrio financeiro antes de ficarem sem dinheiro (Tanskanen et al., 2002) e falirem. Passadas duas décadas, ainda existem questionamentos sobre a viabilidade da venda *online* desses produtos, em parte, devido à escassez de casos de sucesso, e, em parte, devido às complexidades intrínsecas à natureza dos produtos.

A cadeia de venda de alimentos e de produtos de supermercado é uma das mais complexas, visto que o manuseio e o transporte dos produtos estão sujeitos ao controle de temperatura, complexidades de manutenção de integridade e normas sanitárias (Lagorio & Pinto, 2020). Somado a isso, a alta perecibilidade dos produtos (especialmente de alimentos e bebidas) impõe exigências de armazenamento, transporte, frequência de compra e reposição, controle de temperatura, embalagem, origem e rastreabilidade (S. Srivastava, Chaudhuri, & R. Srivastava, 2015).

Tais exigências obrigam o uso de veículos e de armazéns especiais, processos de carregamento e de descarregamento mais rápidos e outras complexidades resultantes da

⁸ A Webvan foi fundada em 1996 e faliu em 2001; a StreamLine foi fundada em 1993 e faliu em 2000; e a HomeGrocer foi fundada em 1997 e adquirida pela Webvan, em 2000.

entrega com horário agendado de produtos sujeitos à deterioração (Lagorio & Pinto, 2020; Pernot, 2020). Existe ainda um complexo processo de armazenagem dos produtos, por exemplo, carnes e detergentes não podem ser armazenados em um mesmo ambiente (Kämäräinen, Småros, Holmström, & Jaakola, 2001), e, somado a isso, há uma gama enorme de pesos, dimensões, embalagens e produtos que exigem cuidados especiais.

Além das complexidades logísticas, de armazenagem e operacionais, esses negócios costumam ter margens de lucro enxutas pelos mais diversos motivos, mas também pela baixa propensão dos consumidores a arcarem com os custos de frete para receberem seus produtos em domicílio. Goethals, Leclercq-Vandelannoitte e Tütüncü (2012) identificaram que os consumidores franceses, mesmo quando cientes de todas as complexidades enfrentadas pelos varejistas, estão dispostos a pagar muito pouco, ou sequer pagar, pela entrega desses produtos. Na visão desses autores, o modelo de entrega em domicílio falhou no passado em grande parte pela discrepância entre os custos incorridos pelos varejistas para operacionalizá-la e a intenção dos clientes de arcar com os mesmos. A baixa propensão dos consumidores a arcar com a entrega parece natural, afinal de contas, os pedidos possuem um valor geralmente pequeno e, em vários países, existe uma densidade relativamente alta de mercados e de lojas capazes de atendê-los convenientemente e sem custos de frete.

Anckar, Walden e Jelassi (2002), ainda nos primórdios das vendas *online*, identificaram que muitos consumidores de produtos de supermercado pela Internet são também consumidores das lojas físicas e sua migração para o ambiente digital, geralmente, implica em perda de margens para os varejistas. Similarmente, Kamel, Montgolfier, Caine, Ringer e Puzio (2020) afirmaram que, para a maioria dos varejistas do segmento, a entrega em domicílio ou a retirada em loja são consideravelmente menos lucrativas que as vendas na loja física e, muitas vezes, sequer chegam a ser lucrativas. Nesse cenário, cada pedido da loja física que migra para o ambiente digital impõe uma perda de margem preciosa.

Alguns dos primeiros varejistas a se aventurarem na venda *online* desses produtos replicaram o modelo dos supermercados tradicionais (ou seja, trabalhavam com estoque próprio e com um portfólio bastante amplo), porém, vendendo exclusivamente *online*, como é o caso famoso da empresa americana *Webvan* (Tanskanen et al., 2002). Ao analisar esse modelo, Ring e Tigert (2001) mostraram-se céticos quanto à sua viabilidade, pois, na sua visão, além dos altos custos de seleção, preparação e entrega dos pedidos, tinha também o custo de marketing e disputavam com redes bem estabelecidas no ambiente físico, que possuíam um número relevante de lojas convenientemente localizadas, contavam com ampla base de consumidores e eram extremamente eficientes em termos operacionais.

Como trabalhava com estoque próprio, para ganhar eficiência e reduzir seus custos por pedido, a Webvan apostou na automação de seus centros de distribuição (que, segundo Bensinger (2015), custavam entre 30 e 40 milhões de dólares cada). Porém, o volume de pedidos abaixo do esperado nunca permitiu que ela atingisse a eficiência operacional necessária para justificar tais investimentos (Kämäräinen, Småros et al., 2001; Tanskanen et al., 2002; Hui & Wan, 2009).

As complexidades e ineficiências logísticas e operacionais da venda nesse modelo faziam com que, naquele momento, os preços aos consumidores finais fossem geralmente maiores que os das lojas físicas, tornando as compras *online* pouco atrativas, limitando seu crescimento e impondo barreiras de ganho de escala (Anckar, Walden, & Jelassi, 2002; Kämäräinen, Småros et al., 2001).

A Tesco, por sua vez, uma das maiores redes varejistas do Reino Unido, ainda no início de suas operações, optou por um modelo diferente: fazia a seleção e preparação dos pedidos diretamente em suas lojas e, assim, evitava o investimento na construção de centros de distribuição (Tanskanen et al., 2002). Esse modelo foi descontinuado por alguns varejistas que o consideravam caro e ineficiente, dado que o *layout* das lojas era pensado para apresentar os produtos para os consumidores e não para a separação e preparação de pedidos (Kämäräinen, Småros et al., 2001). De modo geral, centros de distribuição mostram-se mais baratos para grandes volumes, mas, por outro lado, a separação e a preparação de pedidos dentro da própria loja é uma alternativa interessante para volumes menores (Tanskanen, Yrjölä, & Holmström, 2002).

As complexidades envolvidas na entrega em domicílio, a falta de casos de sucesso e as margens pouco atrativas da venda de produtos de supermercado, por muito tempo parecem ter limitado o apetite de varejistas tradicionais a ingressarem no ambiente digital. Mas, o surgimento de novas tecnologias, o amadurecimento do consumidor e dos próprios varejistas criaram novas e interessantes perspectivas para esse negócio.

Nos últimos anos, varejistas brasileiros começaram a testar a dinâmica de “Clique e retire”, na qual o consumidor realiza seu pedido *online*, mas ele mesmo o retira na loja. Alguns, inclusive, já testaram dinâmicas de *Drive thru* (onde a retirada é realizada de dentro do veículo), enquanto outros estão convertendo parte de suas lojas em *dark stores*, ou seja, em pequenos centros de distribuição focados em atender compras feitas *online* (Saskia, Mareï, & Blanquart, 2016).

Na última década, nasceram também aplicativos que atuam como intermediários (por exemplo, iFood e outros), conectando consumidores a mercados. Também surgiram lojas

online de nichos, ou seja, que vendem apenas alguns produtos (por exemplo, lojas de bebidas alcoólicas, lojas de produtos orgânicos etc.) e negócios que atuam com a dinâmica de assinatura e enviam recorrentemente produtos para o domicílio dos consumidores. Inclusive, alguns fabricantes de produtos de supermercado passaram a também investir na venda *online* diretamente ao consumidor final, entre outras diversas inovações.

Na tentativa de ilustrar e dar mais clareza a algumas novidades importantes nesse negócio, no item 2.4 foram detalhados alguns modelos de destaque no mercado brasileiro nos últimos anos.

2.4 MODELOS PARA A VENDA *ONLINE* DE PRODUTOS DE SUPERMERCADO

No Brasil, alguns dos primeiros negócios a se aventurar na venda *online* de produtos de supermercado foram os varejistas tradicionais do ambiente físico, que já possuíam estoque próprio e, então, passaram a vender também por meio de seu *site* e a entregar diretamente no domicílio dos consumidores. É o caso, por exemplo, das operações de *e-commerce* do Pão de Açúcar, que passaram a funcionar, ainda em 2000, pelo domínio *Amelia.com* (Linhares, 2019). Na literatura internacional, esses varejistas físicos, que possuem operações também *online* são conhecidos como *Bricks and Clicks*. Desde então, ao longo dos anos seguintes, foram surgindo também os chamados *pure-players* de produtos de supermercado, ou seja, varejistas sem lojas físicas e que vendem exclusivamente *online*. Kureshi e Thomas (2019) referem-se a esses negócios como *Inventory based*, ou seja, negócios baseados em inventário próprio.

Apesar de esse modelo, no qual o consumidor compra os produtos pela Internet e os recebe na comodidade de seu lar, parecer simples, existe uma série de nuances sobre como ele pode ser operacionalizado. Hübner, Kuhn e Wollenburg (2016) estudaram e mapearam as diferentes alternativas para separação e entrega de pedidos de produtos de supermercado comprados *online*. Eles entenderam que a separação dos pedidos pode ser realizada de diversas formas: diretamente na prateleira das lojas (que costuma ser uma alternativa barata e fácil de ser implementada, porém, pouco eficiente); em centros dedicados a pedidos *online* localizados próximos do consumidor final – as chamadas *Dark Stores* (que apesar de gerarem ganhos de produtividade, impõem a necessidade da construção de infraestrutura); ou até em grandes centros de distribuição.

Quanto à entrega, existem duas modalidades mais comuns: *Attended Home Delivery* e *Unattended Home Delivery*. Na primeira, o consumidor deve estar disponível para receber os

produtos no horário agendado, o que costuma gerar complexidades para a roteirização da entrega e impõe ao consumidor a necessidade de estar em casa; e, na segunda, a entrega ocorre independentemente de o consumidor estar disponível para recebê-la, porém, nesse formato, apesar de serem eliminadas as complexidades da entrega agendada e os custos de reentrega, existem preocupações com a segurança, integridade e qualidade dos produtos (Hübner, Kuhn, & Wollenburg, 2016).

Porém, tais complexidades podem ser contornadas, ou no mínimo minimizadas, como sugerem os achados de Kämäräinen, Saranen, e Holmström (2001), os de Kämäräinen, Småros et al. (2001), os de Punakivi e Tanskanen (2002) e também os de Ali, Mariam, Ahmed, Khan, Shah, & Rafiq (2017). Segundo esses autores, para melhorar a experiência do consumidor na modalidade de *Unattended Home Delivery*, por exemplo, o pedido pode ser entregue em uma caixa climatizada (que eventualmente pode até ser devolvida para o varejista), ou em um armário instalado na própria residência. Porém, essas adequações impõem custos e não obtiveram destaque no mercado brasileiro.

Também é importante destacar que, nos últimos anos, possibilitado por importantes avanços tecnológicos, ganharam protagonismo os varejistas que não possuem estoque próprio, ou seja, não atuam conforme o modelo *inventory based* supramencionado. Esses negócios atuam como intermediários que conectam consumidores finais com estabelecimentos que vendem esses produtos. Apesar de existirem diferentes nomenclaturas, no geral, esses negócios são conhecidos como mercados bilaterais ou plataformas de *marketplace*.

Segundo Gassman, Frankenberger e Csik (2016), mercados bilaterais facilitam a interação entre dois grupos para benefício mútuo, usando um intermediário ou uma plataforma. No caso do varejo *online*, esse modelo ficou famoso com a Amazon, empresa por meio da qual pessoas ou empresas podem vender produtos para os usuários que navegam em suas propriedades.

Nesse modelo, a plataforma responsável pela transação não costuma ter responsabilidade sobre a gestão do inventário e o manuseio e a distribuição são operacionalizados pelos estabelecimentos parceiros ou pela rede logística da plataforma (Chandan, 2020). No Brasil, esse modelo já funciona bem para as categorias mais tradicionais do varejo *online* e existem casos de sucesso bem estabelecidos como a própria Amazon, a Magazine Luiza, entre outros (Marinho, 2020). Porém, especificamente para a venda *online* de produtos de supermercado, o modelo tradicional de *marketplace* possui limitações, dado que a perecibilidade e a necessidade de controle de temperatura de boa parte dos produtos dificulta o envio para regiões longínquas, sem operações logísticas apropriadas. Por conta

disso, no geral, a atuação de grandes varejistas com cobertura nacional, na maioria das vezes, ainda é limitada a produtos não perecíveis.

Existem também alguns *marketplaces* que conectam supermercados, pequenas mercearias ou lojas de bebidas com os consumidores finais por meio de entregas rápidas, porém, em um raio bastante limitado (Chandan, 2020). Nessa dinâmica, as plataformas também não possuem qualquer tipo de inventário e atuam apenas como intermediárias, geralmente, oferecendo sua plataforma tecnológica, base de usuários e de entregadores para que os estabelecimentos vendam para consumidores no seu entorno, como é o caso da CornerShop e da iFood, no mercado brasileiro.

Apesar de atuar em um raio limitado, o grande diferencial desse modelo é a rapidez com que eles conseguem entregar seus produtos para o consumidor final, evitando assim as complexidades advindas da perecibilidade dos produtos. Inclusive, um modelo que vem ganhando destaque é o que vem sendo implementado por alguns negócios como a Rappi, que opera *dark stores* em locais de alta demanda e promete entregas em até 10 minutos (Fonseca, 2021). Ou seja, trata-se de um modelo de entrega ultrarrápida, focada em atender um consumidor mais exigente, ainda que com uma gama mais restrita de produtos e em regiões bastante específicas.

A seguir, são apresentados outros negócios e modelos da venda *online* de produtos de supermercado que vêm ganhando destaque no mercado brasileiro.

2.4.1 *Direct-to-Consumer* (DTC)

Uma tendência que vem ganhando destaque nos últimos anos é a modalidade conhecida como *Direct-to-Consumer* (DTC), na qual os fabricantes passam a vender diretamente para os consumidores finais, evitando assim o uso de redes varejistas como intermediário.

Esse formato, tipicamente, permite que os fabricantes melhorem suas margens de lucro e interajam com os consumidores ao eliminar intermediários ao longo da cadeia de valor (Gassman, Frankenberger, & Csik, 2016). Os negócios que optam por trabalhar na dinâmica de DTC estão, essencialmente, se transformando em varejistas (Conroy, Nanda, & Narula, 2013).

O modelo em si é antigo, mas, no Brasil, ficou famoso pela marca de cosméticos Natura que vende e entrega seus produtos por meio de sua rede de consultoras e, mais recentemente, por suas lojas próprias e pelo *e-commerce* (Pedroso, 2020). Segundo dados do

Ebit | Nielsen (2021a), no Brasil, a venda direta de fabricantes pela Internet representou apenas 3,6% do faturamento do *e-commerce*, no primeiro semestre de 2020.

Na opinião de Kopka, Little, Moulton, Schmutzler e Simon (2020), esse modelo é comercialmente viável apenas para alguns segmentos específicos de bens de consumo, tipicamente aqueles com *ticket* médio e com frequência de compra alta o suficiente para justificar o Custo de Aquisição de Clientes (CAC) e para construir uma equação econômica equilibrada. Em outros casos, as vendas DTC também podem ser importantes, porém, para aproximar a relação com o cliente e para poder coletar dados e conhecer quem é o seu consumidor.

Além disso, vender diretamente ao consumidor final parece ser também uma alternativa para reduzir a dependência de varejistas que, cada vez mais, fazem pressão sobre seus fornecedores e se mostram menos abertos a compartilhar informações (Bashkin, Joshi, Pacchia, & Ungerman, 2017).

Parte da complexidade da venda de produtos de supermercado no modelo DTC deve-se ao hábito de compra desses produtos. Normalmente, a cesta de produtos de supermercado é composta por um número grande de itens, categorias, marcas e fabricantes. Por isso, consumidores que buscam ampla seleção de produtos e que querem economizar tempo realizando uma única compra, podem não achar esses negócios convenientes, a não ser que se trate de uma empresa capaz de oferecer ampla seleção de produtos (Conroy et al., 2013).

Exemplo deste tipo de operação é a Nespresso, empresa fabricante de cafés em cápsulas, que oferece seu produto diretamente ao consumidor em seu *site* oficial. Outro exemplo é o caso da produtora de alimentos Tio João, que vende seus produtos diretamente pelo seu *e-commerce* e os entrega nas principais regiões do Brasil.

2.4.2 Assinatura

A dinâmica de assinatura não é algo recente; sua origem remete ao modelo adotado por livreiros alemães ainda no século XVII (Gassman et al., 2016). Porém, a partir do início dos anos 2000, com o avanço dos negócios digitais e a emergência de novas tecnologias, observou-se o florescimento desses negócios. Em um primeiro momento, foram os serviços puramente digitais como a Netflix e o Spotify e, mais recentemente, o modelo chegou também à venda de produtos físicos (Rudolph, Bischof, Böttger, & Weiler, 2017).

O *e-commerce* por assinatura, liderado por empresas americanas como a *Dollar Shave Club* (focada na venda de barbeadores e produtos de cuidado pessoal), a *Blue Apron* (focada

na venda de *kits* para cozinhar em casa) e a *Stitch Fix* (focada na curadoria de roupas), criou uma nova maneira de comprar *online* (Chen, Fenyo, Yang, & Zhang, 2018).

Nesse modelo, os consumidores pagam pelos serviços em intervalos geralmente mensais ou anuais e recebem os produtos ou serviços regularmente. De maneira geral, consumidores costumam apreciar o modelo por assinatura por não precisarem se preocupar em comprar certos produtos ou serviços repetidamente, o que economiza tempo e dinheiro (Gassman et al., 2016).

Chen, Fenyo, Yang e Zhang (2018) dividem os serviços de assinatura em três tipos: (1) Assinatura de reposição: permitem aos consumidores automatizar a compra de itens de consumo recorrente, tipicamente *commodities* como lâminas de barbear e produtos de higiene pessoal; (2) Assinaturas de curadoria: buscam surpreender o consumidor pela entrega de produtos novos, diferenciados ou experiências personalizadas; (3) Assinaturas de acesso: oferecem para o consumidor acesso a benefícios e a vantagens exclusivas.

No Brasil, dois exemplos de assinatura de reposição são: a marca Dr. Jones, que oferece uma assinatura mensal de lâminas de barbear; e a Amazon que, em 2020, começou a oferecer o serviço “Programe e Poupe”, por meio do qual o cliente pode receber produtos de supermercado recorrentemente em sua casa e ainda ganhar descontos (Custodio, 2021; Ingizza, 2020). Já a Wine e a Evino, duas lojas especializadas em vinhos, oferecem assinaturas de vinhos cuidadosamente selecionados por seus especialistas, exemplos de assinatura de curadoria (Bini, 2021). Por fim, a Rappi, que vende também produtos de supermercado pelo seu aplicativo, oferece acesso ao seu programa *Prime* que, entre os vários benefícios, elimina os custos de frete dos pedidos, um exemplo de assinatura de acesso (Magalhães, 2020).

2.4.3 Clique-e-Retire

Outra modalidade que vem ganhando relevância no mercado brasileiro é o Clique-e-Retire. O seu princípio é simples: o cliente faz o pedido *online* pelo *site* ou aplicativo (Clique) e depois vai até o local de retirada (Retire) (Jara, Vyt, Mevel, T. Morvan, & N. Morvan, 2018).

Para muitos consumidores, essa modalidade combina a conveniência da compra *online* com a experiência palpável das compras em lojas físicas (Nielsen, 2017). Como destacado em RetailX (2020), consumidores optam pelo Clique-e-Retire para não ter que arcar com o custo do frete; para ter acesso ao seu pedido mais rapidamente; ou até mesmo para retornar o pedido

imediatamente, caso este não atenda às suas expectativas. Essa modalidade é especialmente atrativa para consumidores que querem evitar filas ou interações sociais. Em muitos casos, retirar o pedido em algumas horas pode ser muito mais interessante do que esperar dias para recebê-lo em domicílio (Meyersohn, 2019).

As vantagens dessa dinâmica não são apenas para os consumidores. Como abordado anteriormente, um dos maiores desafios dos varejistas *online* de produtos de supermercado é realizar a entrega em domicílio. Nesse sentido, o Clique-e-Retire evita que o varejista lide com a complexa e custosa entrega dos produtos, apesar de ainda precisar realizar a sua separação e preparação (Hübner et al., 2016).

Adicionalmente a reduzir custos logísticos, o Clique-e-Retire é interessante para os varejistas, pois leva os consumidores do ambiente digital para as lojas físicas, onde eles podem complementar seu pedido com outros itens. Além disso, por oferecer uma interação física, o Clique-e-Retire endereça muitas preocupações dos consumidores com o frescor e a qualidade dos produtos comprados (Nielsen, 2017).

O formato mais comum é o de retirada do pedido feitos pela Internet dentro da própria loja, onde, geralmente, é instalado um balcão para essa finalidade. Esse formato costuma ser simples e barato de ser implementado e, por outro lado, o varejista cria a oportunidade de vender produtos adicionais para quem transitar pelo estabelecimento. Alguns varejistas têm optado por disponibilizar armários, geralmente próximo à entrada do estabelecimento, na tentativa de oferecer ainda mais agilidade na retirada dos pedidos (Hübner et al., 2016); outros, têm experimentado instalar armários em locais de alto fluxo ou em estabelecimentos comerciais parceiros (Rai, Cetinkaya, Verlinde, & Macharis, 2020); e outros, têm disponibilizado a retirada dos produtos em um local próximo ou anexo à loja, diretamente do veículo, dinâmica conhecida como *Drive Thru*.

No Brasil, o Clique-e-Retire ainda é recente, mas, parece estar sendo bem aceito pelos consumidores. Por exemplo, no seu relatório para os investidores do quarto trimestre de 2019, o Carrefour reportou que os diferentes formatos de Clique-e-Retire respondiam por 39% dos seus pedidos *online* de produtos de supermercado (Carrefour, 2019). O Grupo Pão de Açúcar, por sua vez, divulgou que no terceiro trimestre de 2021, mais de 10% do faturamento do seu *e-commerce* optou pelo Clique e Retire (GPA, 2021). Ainda em 2020, a rede Hirota de supermercados passou a oferecer armários refrigerados, instalados em grandes empresas para permitir que funcionários realizem pedidos pelo aplicativo e os retirem sem qualquer preocupação com o seu acondicionamento (Barbosa, 2020).

2.5 RESUMO DO REFERENCIAL TEÓRICO

Para sumarizar os aprendizados e apoiar a elaboração do protocolo de pesquisa, o Quadro 4 resume alguns dos aprendizados gerados ao longo do Referencial Teórico. Vale destacar que muitos deles não foram validados, porém, servem como referencial para este estudo, que almejou aprofundar alguns deles, considerando-se a perspectiva do mercado brasileiro.

Quadro 4 – Resumo do referencial teórico

Tema	Principais aprendizados
Produtos de supermercado	<ul style="list-style-type: none"> - O termo produtos de supermercado refere-se a produtos de uso diário, tipicamente do gênero alimentício e de uso doméstico. De modo geral, refere-se a alimentos, bebidas e produtos de limpeza e de higiene pessoal.
E-commerce e Varejo online	<ul style="list-style-type: none"> - E-commerce pode ser entendido como transações comerciais possibilitadas por meio da tecnologia. O varejo online, por sua vez, é uma fatia do e-commerce, referente à venda de produtos e de serviços exclusivamente para os consumidores finais. - O e-commerce aproximou-se do formato que conhecemos com a popularização da Internet e dos navegadores web. - Alguns benefícios da compra online são: conveniência, ampla seleção de produtos, preços e mais acesso à informação. - O e-commerce tem crescido em todo o mundo e, em 2020, teve crescimento expressivo puxado pela América Latina. - No Brasil, o varejo online movimentou quase R\$100 bilhões, em 2020, o que é relevante, porém, ainda é uma pequena parcela do total do varejo.
O mercado online de produtos de supermercado	<ul style="list-style-type: none"> - Produtos de supermercado são responsáveis por uma parcela pequena do faturamento do varejo online no Brasil. A maioria das estimativas estabelece entre 2% e 3%. Um percentual também ínfimo das vendas de produtos de supermercado acontece pela Internet. - A venda de produtos de supermercado pela Internet foi impactada positivamente pela pandemia do Covid-19.
A compra, os hábitos e o consumidor online de produtos de supermercado	<ul style="list-style-type: none"> - Os principais benefícios da compra de produtos de supermercado online são a comodidade e a economia de tempo. As lojas estão sempre abertas e não é necessário buscar vagas de estacionamento ou carregar sacolas. Porém, muitas vezes, obriga o consumidor a estar em casa para receber os produtos. - Muitos consumidores ainda gostam de tocar e de escolher seus próprios alimentos. Existe receio com a qualidade dos produtos comprados pela Internet, especialmente os perecíveis e os produtos frescos. - Compras presenciais oferecem elementos importantes de entretenimento e de socialização, que ainda não existem nas compras online. Em muitos casos, comprar em um supermercado é um programa familiar. - Fatores circunstanciais são importantes para experimentação da compra online de produtos de supermercado. - A maioria dos consumidores de produtos de supermercado são multicanal, optando pela melhor alternativa, de acordo com o que está sendo comprado. - O consumidor de produtos de supermercado online ainda é, no geral, mais jovem e com nível educacional e de renda mais elevados.
Complexidades da venda online de produtos de supermercado	<ul style="list-style-type: none"> - A venda de alimentos e produtos de supermercado é uma das mais complexas do varejo. O manuseio e o transporte dos produtos estão sujeitos a controle de temperatura, complexidades de manutenção de integridade e normas sanitárias. Adicionalmente, a alta perecibilidade de alguns produtos impõe exigências de armazenamento, transporte, frequência de compra e reposição. - Consumidores ainda são pouco dispostos a arcar com os custos de entrega dos pedidos feitos pela Internet, em parte por serem bem atendidos nas lojas físicas onde esse custo não existe. - A entrega em domicílio de produtos de supermercado é complexa e custosa, impondo margens enxutas para varejistas.

(Continua)

Tema	Principais aprendizados (Continuação)
Modelos para a venda <i>online</i> de produtos de supermercado	<ul style="list-style-type: none"> - Os primeiros negócios dedicados à venda <i>online</i> de produtos de supermercado replicavam o modelo de supermercados tradicionais e operavam com a construção de grandes centros de distribuição ou se aproveitando da infraestrutura de suas lojas para realizar a separação e a preparação dos pedidos. Em anos recentes, surgiram plataformas que conectam consumidores e estabelecimentos que vendem produtos de supermercado. - Alguns fabricantes também começaram a vender diretamente para o consumidor final, modalidade que ficou conhecida como <i>Direct-to-Consumer</i> (DTC). - Os modelos de assinatura floresceram em anos recentes, com o avanço dos negócios digitais e o surgimento de novas tecnologias. O consumidor paga pelo serviço e recebe os produtos regularmente em sua casa. Por isso, costuma ser visto como uma alternativa cômoda e que economiza tempo e dinheiro para os consumidores. - Outro modelo que tem ganhado destaque é o Clique-e-Retire: o cliente faz o pedido <i>online</i> por meio de um <i>site</i> ou pelo aplicativo (Clique) e depois vai até o local de retirada (Retire). Costuma combinar a conveniência da compra <i>online</i>, com a experiência palpável das lojas. Para os consumidores, é uma forma de ter o produto rapidamente e de economizar com o custo do frete. Para o varejista, evita a complexa e custosa logística para entrega dos produtos.

Fonte: Elaborada pelo pesquisador.

O Quadro 5 apresenta os temas abordados ao longo do Referencial Teórico e as respectivas fontes utilizadas.

Quadro 5 – Referencial Teórico

Item 2.2 E-commerce e varejo online	Definição de e-commerce e de varejo online	Kalakota e Whinston (1997); Kotler e Keller (2019); Laudon e Traver (2017); Rishi et al. (2016).
	História, evolução e adoção do varejo online	Baller et al. (2016); Buchholz,(2021); Chen et al. (2002); Cramer-Flood (2021); Ebit Nielsen (2019); Ebit Nielsen (2021b); Ebit Nielsen (2021c); eMarketer (2019); E-commerce Brasil (2016); Gibbs et al. (2003); Guevarra (2018); Laudon e Traver (2017); Lebow (2021); Linhares (2019); Magazine Luiza (2020); MCC-ENET (2022); Mercado Livre (2018); Ponto Frio (2020); Remus (2012); RNP (2020); Segalla (2018); Sorgine (2012); Steimer e Luz (2015); TIC Domicílios (2021); UNCTAD (2019); Veloso (2011).
Item 2.3 O mercado de produtos de supermercado pela internet	Compra, hábitos de consumo e o consumidor de produtos de supermercado	Alvarenga (2021); Atkins et al. (2016); Baarsma e Groenewegen (2021); Berg e Henriksson (2020); Campo e Breugelmanns (2015); Chintagunta et al. (2012); Chu et al. (2010); Ebit Nielsen (2019); FMI Nielsen (2017); Hand et al. (2009); Hansen (2005); Harris et al. (2017); Hui e Wan (2009); IBGE (2021); Kantar (2021); MCC-ENET (2022); Morgan Stanley (2021); Morganosky e Cude (2000); Nielsen (2017); Ramus e Asger Nielsen (2005); Park et al. (1996); Ring e Tigert (2001); Rohm e Swaminathan (2004); Seitz et al. (2017); Tanskanen et al. (2002); Tooge (2020); UNCTAD (2020); Van Droogenbroeck e Van Hove (2020); Zatz et al. (2021).
	Complexidades da venda online de produtos de produtos de supermercado	Anckar et al. (2002); Bensinger (2015); Goethals et al. (2012); Hui e Wan (2009); Kämäräinen et al. (2001); Kämäräinen, Småros et al. (2001); Kamel e Montgolfier (2020); Lagorio e Pinto (2020); Pernot (2020); Ring e Tigert (2001); Saskia et al. (2016); Srivastava et al. (2015); Tanskanen et al. (2002).
Item 2.4 Modelos para venda online de produtos de supermercado	Delivery & marketplace	Ali et al. (2017); Chandan (2020); Fonseca (2021); Hübner et al. (2016); Gassman et al. (2016); Kämäräinen, Saranen et al. (2001); Kämäräinen, Småros et al. (2001); Kureshi e Thomas (2019); Linhares (2019); Punakivi e Tanskanen (2002).
	Direct-to-consumer	Bashkin et al. (2017); Conroy et al. (2013); Ebit Nielsen (2021a); Gassman et al. (2016); Kopka et al. (2020); Pedroso (2020).
	Assinatura	Bini (2021); Chen et al. (2018); Custodio (2021); Gassman et al. (2016); Ingizza (2020); Magalhães (2020); Rudolph et al. (2017).
	Clique-e- retire	Barbosa (2020); Carrefour (2019); GPA (2021); Hübner et al. (2016); Jara et al. (2018); Meyersohn (2019); Nielsen (2017); Rai et al. (2020); RetailX (2020).

Fonte: Elaborada pelo pesquisador.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Para Lacerda, Dresch, Proença e Antunes Júnior (2013), o uso de procedimentos metodológicos robustos consiste em escolher e em justificar um método de pesquisa que permita: (1) responder ao problema de pesquisa formulado; (2) ser avaliado pela comunidade científica; e (3) evidenciar procedimentos que robusteçam os resultados da pesquisa e, portanto, deve ser visto como necessário para assegurar a imparcialidade e a confiabilidade dos resultados. Assim, para dar maior robustez à presente pesquisa, foram detalhados os métodos e as técnicas aplicados.

Importante destacar que definir com precisão os procedimentos metodológicos antes do início da coleta e da análise dos dados atenua possíveis vieses do pesquisador ao elaborar as conclusões.

3.1 CARACTERIZAÇÃO GERAL DA PESQUISA

No que tange à metodologia, a pesquisa realizada teve objetivos exploratórios, com abordagem qualitativa. Segundo Malhotra (2012), como o próprio nome já sugere, este tipo de pesquisa tem como objetivo explorar ou aprofundar um problema ou uma situação, a fim de gerar melhor compreensão a seu respeito. Este tipo de pesquisa é muito utilizado quando ainda é necessário definir o problema de estudo com maior precisão ou mesmo para embasar estudos mais aprofundados.

A abordagem qualitativa refere-se a um tipo de pesquisa não estruturada e baseada em pequenas amostras não representativas que proporcionem percepções e compreensão do contexto do problema de estudo (Malhotra, 2012).

Segundo Virgillito (2017), a pesquisa qualitativa tem como objetivo identificar as opiniões dos indivíduos, sem a preocupação de transformar os resultados em números, visando entender as associações que os participantes fazem entre suas ideias e os aspectos relacionados aos conceitos que se pretende estudar. Similarmente, segundo Yin (2016), a pesquisa qualitativa difere do restante por sua capacidade de representar as visões e as perspectivas dos participantes.

3.2 PROCEDIMENTOS PARA A COLETA DE DADOS

Para atingir os objetivos propostos, esta dissertação construiu um referencial teórico buscando revisitar o conhecimento já existente sobre compra e venda *online* de produtos de supermercado. Na visão de Marconi e Lakatos (2018), a construção de um referencial teórico coloca o pesquisador em contato direto com tudo o que já foi abordado sobre determinado assunto. Sua principal vantagem reside no fato de permitir ao investigador cobrir uma gama de fenômenos mais ampla do que aquela que poderia pesquisar individualmente (Gil, 2008). Em outras palavras, o referencial teórico permite ao pesquisador aproveitar-se do conhecimento já construído para embasar e enriquecer sua pesquisa.

Para tanto, foi construído um referencial teórico (apresentado no Capítulo 2), recorrendo-se, majoritariamente, a fontes secundárias tais como livros, artigos científicos, publicações de periódicos especializados, relatórios de consultorias e de institutos de pesquisa, além de notícias de grandes veículos de mídia. Importante destacar que o referencial teórico foi essencial para direcionar a construção do protocolo de pesquisa das entrevistas realizadas para coleta de dados primários.

3.2.1 Entrevistas em Profundidade Semiestruturadas

Existem diferentes técnicas para coleta de dados em pesquisas qualitativas, porém, para realização deste estudo optou-se pelo uso de entrevistas em profundidade, que, segundo Malhotra (2012), caracteriza-se por ser uma entrevista direta e pessoal, na qual um respondente é sondado individualmente por um entrevistador altamente preparado. Parte da opção por tal técnica veio do entendimento que se trata de uma forma eficiente para descobrir as motivações, crenças, percepções, opiniões e sentimentos sobre um determinado tema, o que vai ao encontro dos objetivos desta dissertação.

Porém, é importante destacar que as entrevistas em profundidade podem ser conduzidas de diferentes maneiras, sendo que, no geral, a diferença na sua condução é reflexo do grau de conhecimento sobre a questão pesquisada, que se reflete no grau de estruturação dos roteiros e na rigidez de sua condução. Quanto maior a precisão do que se deseja estudar, mais estruturada deve ser a técnica utilizada; por outro lado, quando ainda não há pleno conhecimento da situação, deve-se recorrer a técnicas menos estruturadas e mais fluidas (Almeida et al., 2019). Neste caso, optou-se por uma técnica intermediária, conhecida como Entrevistas Semiestruturadas, que se utiliza de um roteiro, porém não tão rígido, e que

permite ao entrevistado discorrer sobre pontos relevantes ao tema estudado, ainda que não façam parte do roteiro original.

A falta de conhecimento acadêmico sobre o tema estudado torna natural a opção por uma técnica não totalmente rígida, por permitir mais fluidez nas entrevistas e por se mostrar mais apropriada para capturar a percepção dos especialistas entrevistados sobre a compra e a venda *online* de produtos de supermercado.

3.2.2 Seleção da Amostra

Os especialistas participantes da pesquisa foram selecionados intencionalmente em função de seus conhecimentos e experiências que poderiam gerar contribuições valiosas para a pesquisa. Na literatura, esse tipo de amostragem de participantes é conhecida como não probabilística, pois utiliza técnicas não aleatórias de seleção e confia no julgamento do pesquisador, e não no acaso, para selecionar a amostra (Marconi & Lakatos, 2018). Dentre as diferentes técnicas de amostragem não probabilística propostas por Malhotra (2012), optou-se pelo mapeamento de figuras de destaque no mercado em função de seu conhecimento e de sua experiência profissional na venda *online* de produtos de supermercado, técnica conhecida como “amostragem por julgamento” (MALHOTRA, 2012), visto que os elementos da amostra são selecionados, deliberadamente, a partir do julgamento do pesquisador.

Para participar do presente estudo, foram selecionados apenas especialistas com ampla experiência na venda *online* de produtos de supermercado e que atuassem em cargos gerenciais ou superiores. Também foram considerados para o estudo os profissionais que, apesar de não atuarem diretamente em negócios que vendem produtos de supermercado, tivessem perspectivas privilegiadas desse negócio, como é o caso daqueles que atuam em institutos de pesquisa ou em empresas de consultoria e que acompanham de perto as tendências na venda *online* de produtos de supermercado e de bens de consumo.

É importante ressaltar que, embora esta pesquisa tenha visado analisar tanto a compra quanto a venda *online* de produtos de supermercado, ela foi realizada exclusivamente a partir da perspectiva de especialistas nesse negócio e não do ponto de vista do próprio consumidor. Acreditou-se que isso seria possível pelo fato de tais especialistas possuírem uma visão privilegiada dos consumidores *online* desses produtos, conhecendo seus hábitos de consumo e suas opiniões e que, portanto, seriam capazes de gerar contribuições valiosas que, dificilmente, seriam obtidas em entrevistas com consumidores.

Durante a etapa de consulta quanto à disponibilidade para participação no estudo, os potenciais entrevistados foram abordados pelo pesquisador mediante um convite formal feito via LinkedIn ou via WhatsApp (Apêndice A). Para participar, os interessados deveriam estar cientes dos detalhes da pesquisa, das técnicas e dos métodos empregados (Apêndice B), além de formalizarem sua participação mediante assinatura digital de um termo de consentimento (Apêndice C).

Como previsto pelo pesquisador, o mapeamento e a abordagem de especialistas nesse negócio para participarem do estudo consumiu considerável tempo e energia. Por meio de pesquisas via LinkedIn, identificou-se 338 profissionais que atendiam aos requisitos previamente definidos e que, portanto, poderiam gerar contribuições para o estudo. Porém, muitos desses tinham experiências similares ou trabalhavam em uma mesma empresa e, possivelmente, gerariam perspectivas redundantes. Na tentativa de garantir o máximo de perspectivas possíveis, optou-se por reduzir a lista de potenciais entrevistados para apenas 60 nomes. Desses, o pesquisador contatou 31 e conseguiu realizar 19 entrevistas (Figura 8), número consideravelmente acima da ambição inicial que era 10 entrevistas.

Na visão do pesquisador, o número de entrevistas realizadas foi apropriado visto que as últimas conduzidas, no geral, trouxeram poucas novas contribuições para o estudo, indicando que já se tinha atingido o ponto de saturação do conhecimento.

Figura 8 – Funil de potenciais entrevistados



Fonte: Elaborada pelo pesquisador.

O Quadro 6 apresenta informações sobre o perfil dos entrevistados, porém, com os devidos cuidados para garantir sua confidencialidade, conforme exigido pelo código de ética da Universidade de São Paulo (USP), aplicável também às pesquisas realizadas pela

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade (FEA). Os entrevistados participantes dos pré-testes foram identificados como PT-01 e PT-02, referentes às entrevistas de Pré-Teste 1 e Pré-Teste 2, respectivamente, e os entrevistados que efetivamente participaram da pesquisa foram identificados como E-01 referente ao Entrevistado 1, E-02 referente ao Entrevistado 2 e assim sucessivamente.

Quadro 6 – Perfil dos entrevistados

Entrevistado	Cargo	Principal área de atuação ou conhecimento
T-01	-	-
T-02	-	-
E-01	Diretor	Aplicativo de <i>Delivery</i> que entrega produtos de supermercado
E-02	CEO	<i>E-commerce</i> de produtos orgânicos
E-03	CEO	<i>E-commerce</i> de produtos de supermercado
E-04	CEO	Rede de lojas autônomas
E-05	CEO	Rede supermercadista tradicional de médio porte
E-06	Fundador	Marca nativa digital (DNVB) que vende produtos de supermercado
E-07	Fundador	Grande multi varejista que também vende produtos de supermercado
E-08	Executivo	Rede supermercadista tradicional de médio porte
E-09	Consultor	Instituto de pesquisa com olhar para produtos de supermercado
E-10	Diretor	Aplicativo de <i>Delivery</i> que entrega produtos de supermercado
E-11	CEO	Aplicativo de <i>Delivery</i> que entrega produtos de supermercado
E-12	CEO	<i>E-commerce</i> de produtos de supermercado
E-13	Diretor	Grande fabricante de bens de consumo
E-14	<i>Head</i>	Aplicativo de <i>Delivery</i> que entrega produtos de supermercado
E-15	Diretor	Grande fabricante de bens de consumo
E-16	Diretor	Rede supermercadista tradicional de grande porte
E-17	<i>Head</i>	<i>E-commerce</i> de produtos de supermercado
E-18	CEO	Plataforma que conecta supermercados e fornecedores
E-19	Diretor	Rede supermercadista tradicional de grande porte

Fonte: Elaborada pelo pesquisador.

Como mencionado anteriormente, a seleção dos potenciais entrevistados foi feita deliberadamente pelo pesquisador, buscando-se garantir que diferentes perspectivas fossem contempladas no estudo e, conseqüentemente, possíveis vieses amostrais fossem reduzidos. Nesse sentido, buscou-se não apenas por profissionais que aportassem perspectivas de *startups* que atuam com modelos inovadores, como também aqueles que aportassem perspectivas de redes supermercadistas tradicionais, de grandes fabricantes de bens de consumo, entre outras.

As dezenove (19) entrevistas realizadas permitiram ao pesquisador contemplar não somente diferentes perspectivas sobre esse negócio, como também a visão de profissionais com atuação em alguns dos principais protagonistas desse negócio no mercado brasileiro.

3.2.3 Entrevistas Pré-Testes e Condução das Entrevistas Oficiais

O protocolo de pesquisa (Apêndice D) foi construído para apoiar o pesquisador na condução das entrevistas e garantir que todos os pontos relevantes fossem abordados. Ele foi construído com base nos aprendizados do Referencial Teórico (Capítulo 2), foi revisado por um pesquisador com experiência no tema e foi testado e aperfeiçoado com a condução de duas entrevistas de pré-teste, conduzidas nos dias 30 de agosto e 6 de setembro de 2021, ambas com pessoas pertencentes à lista dos 338 especialistas pré-selecionados.

A primeira entrevista pré-teste teve 47 minutos de duração e foi importante para constatar a necessidade de eliminar questões redundantes e de aperfeiçoar a redação de questões que não estavam óbvias para o entrevistado. Feitos os ajustes necessários, realizou-se a segunda entrevista de pré-teste que teve 34 minutos de duração e que permitiu confirmar que o protocolo estava adequado aos objetivos da pesquisa e que seria possível realizar as entrevistas oficiais em aproximadamente 45 minutos. As entrevistas de pré-teste foram gravadas, porém não foram transcritas e sequer fazem parte do *corpus* da análise deste estudo. Em essência, foram realizadas unicamente visando garantir a robustez do protocolo de pesquisa e preparar o entrevistador.

Concluídas as entrevistas de pré-teste, iniciou-se, então, a condução das entrevistas oficiais. Antes do início de cada entrevista, o pesquisador dedicou alguns minutos para estabelecer uma relação menos formal com o entrevistado, para se apresentar e para reforçar os objetivos da pesquisa e detalhar como os dados seriam coletados, manipulados e publicados. Além disso, foi apresentado o conceito de ‘produtos de supermercado’ tal qual adotado nesta pesquisa e foi reforçado que o entrevistado poderia solicitar, a qualquer momento, que a gravação fosse interrompida. As gravações iniciavam-se apenas quando o entrevistado não tinha mais dúvidas sobre o estudo e mediante sua autorização prévia.

O Quadro 7 apresenta detalhes sobre as entrevistas realizadas. Cabe esclarecer que para manter a privacidade, confidencialidade e anonimato dos participantes seus nomes foram omitidos, como mencionado anteriormente.

Quadro 7 – Informações detalhadas sobre as entrevistas realizadas

Entrevistado	Data	Duração	Local	Plataforma	Válida
PT-01	30/08/2021	00:47:03	Remota	Google Meet	Não
PT-02	06/09/2021	00:34:03	Remota	Google Meet	Não
E-01	08/09/2021	00:46:24	Remota	Google Meet	Sim
E-02	09/09/2021	00:52:46	Remota	Google Meet	Sim
E-03	09/09/2021	00:45:17	Remota	Google Meet	Sim
E-04	13/09/2021	00:32:18	Remota	Google Meet	Sim
E-05	15/09/2021	00:54:25	Remota	Google Meet	Sim
E-06	17/09/2021	00:34:12	Remota	Google Meet	Sim
E-07	22/09/2021	00:46:09	Remota	Google Meet	Sim
E-08	27/09/2021	00:54:43	Remota	Google Meet	Sim
E-09	28/09/2021	00:39:10	Remota	Google Meet	Sim
E-10	29/09/2021	00:33:05	Remota	Google Meet	Sim
E-11	30/09/2021	00:42:34	Remota	Google Meet	Sim
E-12	30/09/2021	00:32:39	Remota	Google Meet	Sim
E-13	30/09/2021	00:36:29	Remota	Google Meet	Sim
E-14	01/10/2021	00:45:25	Remota	Google Meet	Sim
E-15	13/10/2021	00:45:36	Remota	Google Meet	Sim
E-16	14/10/2021	00:46:19	Remota	Google Meet	Sim
E-17	28/10/2021	00:35:10	Remota	Google Meet	Sim
E-18	29/10/2021	00:32:09	Remota	Google Meet	Sim
E-19	07/12/2021	00:55:30	Remota	Google Meet	Sim

Fonte: Elaborada pelo pesquisador.

Nota-se que a duração das entrevistas variou, algumas vezes, por limitação de tempo do entrevistado e outras, pelo seu perfil mais ou menos comunicativo. No total, foram realizados 71 minutos de entrevistas de pré-teste e 810 minutos de entrevistas oficiais, sendo que a menor delas durou pouco mais de 32 minutos e a mais longa, aproximadamente 55 minutos. Na média, as entrevistas de pré-teste tiveram duração de 40 minutos e 33 segundos e as oficiais, 42 minutos e 39 segundos.

Por preferência do pesquisador e por conveniência dos entrevistados, todas as entrevistas foram conduzidas remotamente via *Google Meet* e gravadas com a autorização dos entrevistados. A realização das entrevistas via esta plataforma permitiu uma melhor gravação do seu conteúdo; facilitou a participação dos entrevistados e, principalmente, manteve os cuidados exigidos pela pandemia do Covid-19. Na visão do pesquisador, essa opção não acarretou qualquer perda de qualidade ou de profundidade das entrevistas. Todas as

entrevistas foram gravadas com sucesso, ocorreram pouquíssimas interrupções ou problemas com a conexão de Internet e nenhum problema com as gravações, inclusive, vale destacar que as imagens das entrevistas apesar de terem sido gravadas, não fizeram parte do estudo.

Os entrevistados E-01, E-10 e E-12 condicionaram sua participação ao recebimento prévio do protocolo de pesquisa, para que tivessem clareza de que não seriam questionados sobre informações sigilosas ou de propriedade da empresa em que trabalhavam. Apesar disso, nenhum deles fez qualquer tipo de preparação quanto aos questionamentos.

Por limitações de tempo, o entrevistado E-10 deixou de responder às duas últimas questões do protocolo de pesquisa. A única solicitação de interrupção da gravação foi feita pelo entrevistado E-19.

De forma geral, as entrevistas fluíram bem, o protocolo de pesquisa mostrou-se adequado e as informações coletadas foram satisfatórias. Inclusive, nenhuma entrevista foi descartada por problema técnico, falta de qualidade ou qualquer outro motivo.

3.2.4 Transcrição das Entrevistas

O conteúdo de todas as entrevistas foi transcrito manualmente pelo próprio pesquisador. Apesar de ter sido uma tarefa morosa, garantiu robustez à documentação e lhe possibilitou criar maior familiaridade com o conteúdo coletado.

O conteúdo das entrevistas foi mantido conforme coletado, com eventuais repetições, erros de sintaxe ou outros, típicos da oralidade, no entanto, optou-se por remover termos obscenos e vícios de linguagem que em nada agregariam valor ao conteúdo. Alguns termos em inglês, empregados frequentemente no mundo de negócios, foram traduzidos a fim de simplificar o entendimento. Na visão do pesquisador, esses ajustes mínimos facilitaram a leitura dos textos, sem comprometer ou alterar o que foi dito pelos entrevistados.

Adicionalmente, a transcrição omitiu nomes próprios ou referências que possibilitariam a identificação de indivíduos. Nas transcrições, as falas do pesquisador foram precedidas de [LL], fazendo referência às iniciais de seu nome, e as dos especialistas entrevistados por [E-01] para o Entrevistado 1, [E-02] para o entrevistado 2 e assim sucessivamente, como mencionado anteriormente. Em alguns momentos, quando, eventualmente, seria possível a identificação dos entrevistados, a transcrição também omitiu os nomes das empresas, sendo substituídos por [Empresa X].

Ao todo, a transcrição das 19 entrevistas totalizou 204 páginas que compuseram o *corpus* da análise, posteriormente submetido às técnicas de análise de conteúdo.

3.3 PROCEDIMENTO PARA A ANÁLISE DE DADOS

Pesquisas qualitativas possuem uma infinidade de métodos e técnicas para análise dos dados coletados. Um destes, a análise de conteúdo, vem ganhando especial destaque nos últimos anos, o que reflete no aumento de publicações que o utilizam (Silva & Fossá, 2015).

A análise de conteúdo é empregada para a análise de qualquer tipo de comunicação, seja ela escrita, oral, visual ou gestual, reduzida a um texto ou documento. Seu objetivo é entender, criticamente, o sentido das comunicações, seu conteúdo manifesto ou latente e as significações explícitas ou implícitas (Chizzotti, 2000). A utilização dessa técnica, durante a análise do material, busca classificá-lo em temas ou categorias que auxiliem na compreensão do que está por trás do discurso (Silva & Fossá, 2015).

Bardin (2011), em sua obra seminal, compara o pesquisador que realiza a análise de conteúdo a um arqueólogo que gera valiosos aprendizados a partir dos documentos encontrados.

3.3.1 Procedimentos para a Análise de Conteúdo

Bardin (2011) propõe um método para condução da análise de conteúdo que foi o adotado neste estudo, uma vez que é um dos mais amplamente empregados no meio acadêmico, especialmente, em pesquisas na área de Administração. No método proposto, a análise é desenvolvida em três etapas sequenciais:

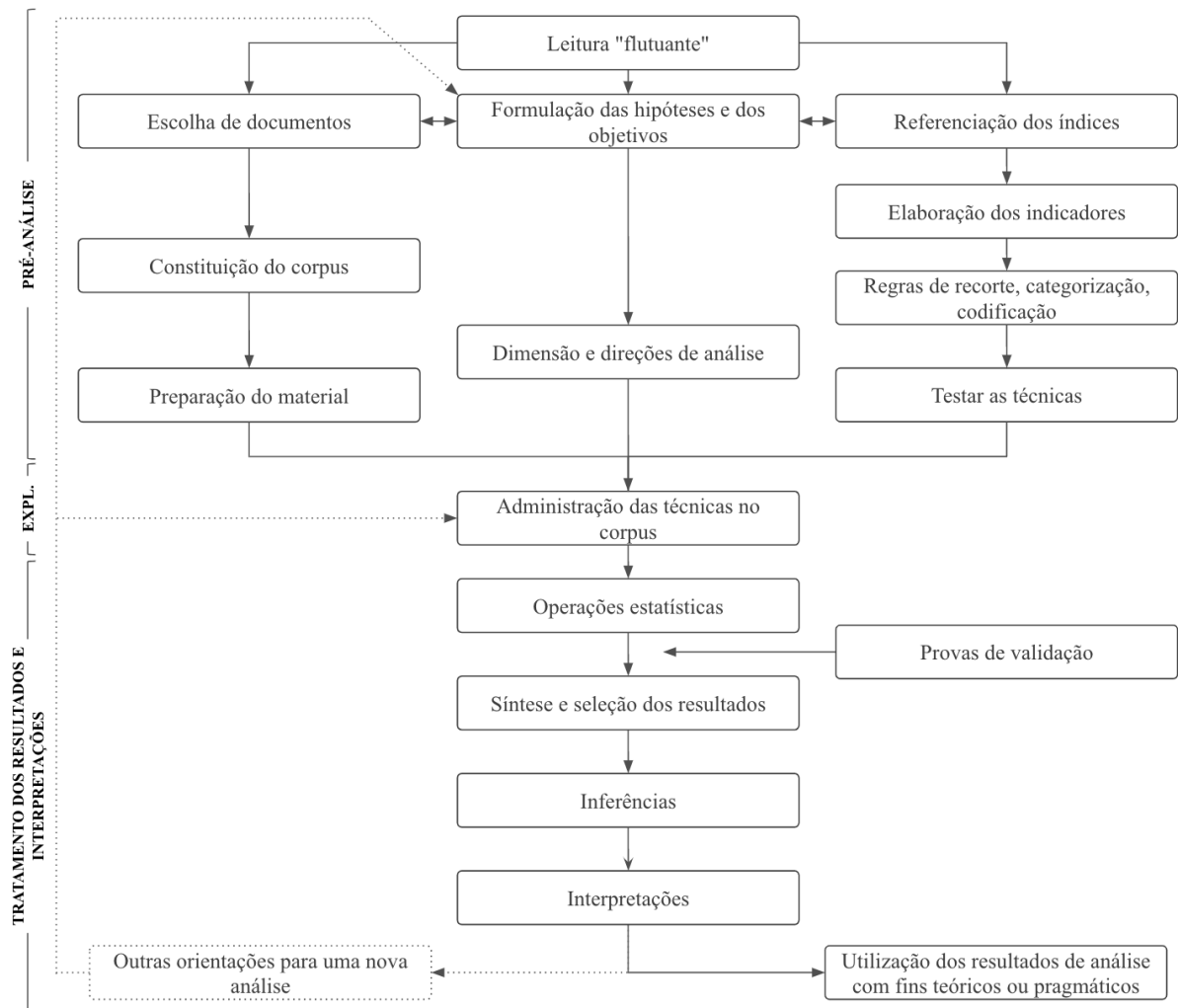
1. **Pré-análise:** É a organização inicial do material a ser analisado, com o objetivo de torná-lo operacional, por meio da sistematização de algumas ideias iniciais (Mozzato & Grzybovski, 2011). Segundo Bardin (2011, p. 124), essa etapa possui três missões principais: “a escolha dos documentos a serem submetidos à análise, a formulação das hipóteses e dos objetivos e a elaboração de indicadores que fundamentem a interpretação final”. Cabe destacar que, no caso desta pesquisa, não foram pré-definidas hipóteses e o processo de análise de conteúdo efetuou-se sem ideias pré-concebidas.
2. **Exploração do material:** Se a primeira etapa for bem executada, esta etapa nada mais é que a aplicação sistemática das decisões previamente tomadas. Silva e Fossá apresentam um exemplo bastante descritivo do que é esperado:

Nessa fase, o texto das entrevistas, e, de todo o material coletado, é recortado em unidades de registro. Tomar-se-ão, como unidades de registro, os parágrafos de cada entrevista, assim como textos de documentos, ou anotações de diários de campo. Desses parágrafos, as palavras-chaves são identificadas, faz-se o resumo de cada parágrafo para realizar uma primeira categorização. Essas primeiras categorias, são agrupadas de acordo com temas correlatos, e dão origem às categorias iniciais. As categorias iniciais, são agrupadas tematicamente, originando as categorias intermediárias e estas últimas também aglutinadas em função da ocorrência dos temas resultam nas categorias finais. Assim, o texto das entrevistas é recortado em unidades de registro (palavras, frases, parágrafos), agrupadas tematicamente em categorias iniciais, intermediárias e finais, as quais possibilitam as inferências (Silva & Fossá, 2015, p. 4).

- 3. Tratamento dos resultados e interpretação:** A terceira e última etapa é a de tratamento dos resultados, inferência e interpretação. Nesta etapa, podem acontecer operações estatísticas simples que permitam a construção de quadros de resultados, diagramas, figuras e modelos (Bardin, 2011).

A Figura 9 apresenta detalhadamente o modelo proposto por Bardin (2011) para o desenvolvimento de análise de conteúdo.

Figura 9 – Modelo para o desenvolvimento de análise de conteúdo



Fonte: Elaborada pelo pesquisador, a partir de Bardin (2011).

3.3.1.1 Pré-análise

A transcrição das 19 entrevistas compôs o *corpus* dessa análise, ou seja, o universo de documentos que foram submetidos aos procedimentos de análise de conteúdo. Cada uma das entrevistas foi transcrita em um documento de texto e formatada da maneira apropriada para que, posteriormente, fosse importada para o *software* NVivo a fim de serem aplicadas técnicas de análise de conteúdo.

Uma primeira leitura, superficial, foi realizada para que o pesquisador pudesse estabelecer contato com o conteúdo. Aos poucos, a leitura foi se tornando mais precisa e aprofundada, até o momento em que o pesquisador obteve pleno domínio do que foi tratado nas entrevistas e familiaridade com os temas mais frequentemente mencionados.

Nesse momento, o pesquisador também começou a delimitar os índices e os códigos que gostaria de analisar. No caso, o pesquisador entendeu que o mais relevante seria a contagem do número de menções a determinados códigos, partindo-se do princípio que assuntos mais relevantes seriam mais frequentemente mencionados ou, pelo menos, mencionados por um número maior de entrevistados.

3.3.1.2 Exploração do material

A exploração do material é, segundo Bardin (2011), uma etapa longa e fastidiosa, que consiste, essencialmente, na realização da codificação no *corpus* da análise.

Na codificação, busca-se identificar trechos das transcrições das entrevistas que abordem um mesmo tema e, portanto, que se refiram a um mesmo código. Partiu-se de uma lista de códigos construída pelo pesquisador, a partir dos aprendizados do referencial teórico e, ao longo da leitura das transcrições, foi sendo evidenciada a necessidade da criação de outros novos códigos e a exclusão de alguns já existentes. Nesse sentido, pode-se afirmar que o processo de definição dos códigos e a codificação em si foram iterativos, ou seja, o pesquisador partiu de um referencial inicial, mas, conforme a leitura das transcrições foi evoluindo, o referencial de códigos foi sendo ajustado e, a todo o momento, os trechos relevantes foram sendo recodificados.

A título de exemplificação do processo de codificação, ao ler uma das entrevistas, no trecho “Então você tem desvantagens óbvias, ele não pode olhar o produto, tocar o produto, né? Mas, você tem as vantagens de tempo e quando você pega comparação de preço por exemplo” (E-01) foram identificadas menções tanto a vantagens, quanto a barreiras da compra *online* de produtos de supermercado e estas foram codificadas conforme apresentado na Figura 10.

Figura 10 – Exemplo de codificação realizada pelo pesquisador

" Então você tem desvantagens óbvias, ele não pode olhar o produto, tocar o produto, né? Mas você tem as vantagens de tempo e quando você pega comparação de preço, por exemplo"

 Barreira
Falta de experiências sensoriais e sociais

 Vantagem
Economia de tempo, comodidade e praticidade

Fonte: Elaborada pelo pesquisador.

Apesar de já existirem soluções de codificação automática, o pesquisador optou pela realização da codificação manual, por considerá-la mais precisa e robusta. Dentre os diversos

softwares disponíveis para análise de conteúdo, optou-se pelo uso da ferramenta NVivo, pela familiaridade prévia do pesquisador com a mesma e pelo grande volume de material de suporte disponível na Internet.

O processo de formação das categorias seguiu também a proposta de Bardin (2011), ou seja, a partir de códigos encontrados nas entrevistas, efetuou-se um agrupamento progressivo até se chegar às categorias e, posteriormente, aos temas. Nesse sentido, a categorização nada mais é que um exercício de agrupamento de códigos, visando transformá-los em categorias que expressem os mais diversos tipos de relações conceituais.

A codificação e a categorização foram bastante intensas e envolveram a leitura das transcrições e a recodificação repetidas vezes, até que o pesquisador estivesse satisfeito com a estrutura construída. Somente a partir de então, iniciou-se a etapa de tratamento e a construção dos resultados do estudo.

O Quadro 8 apresenta o referencial de códigos, categorias e temas utilizados na análise de conteúdo. As descrições detalhadas apresentam-se no Apêndice E.

Quadro 8 – Referencial de códigos, categorias e temas

Tema	#	Categoria	#	Código	
Vantagens e barreiras da compra <i>online</i> de produtos de supermercado	1.1	Vantagens da compra <i>online</i>	1.1.1	Economia de tempo, comodidade e praticidade	
			1.1.2	Vantagens Financeiras	
			1.1.3	Acesso	
			1.1.4	Segurança (Covid-19)	
	1.2	Barreiras da compra <i>online</i>	1.2.1	Experiência inconsistente e limitada	
			1.2.2	Falta de maturidade digital e limitações do consumidor brasileiro	
			1.2.3	Falta de experiências sensoriais e sociais	
			1.2.4	Falta de confiança na qualidade e preços	
			1.2.5	Barreiras Financeiras	
			1.2.6	Falta de consideração	
	Desafios e complexidades da venda <i>online</i> de produtos de supermercado	2.1	Operacionalização	2.1.1	Logísticos e operacionais
				2.1.2	Tecnológicos
2.1.3				Gestão e controle de estoque	
2.2		Desafios Financeiros	2.2.1	Margens apertadas	
			2.2.2	Alta necessidade de capital	
2.3		Marketing	2.3.1	Aquisição e educação de consumidores	
2.4		Estratégico	2.4.1	Falta de priorização estratégica do digital	
Transformações e oportunidades na venda <i>online</i> de produtos de supermercado		3.1	Oportunidades na venda <i>online</i> de produtos de supermercado	3.1.1	Soluções mais amplas e completas
	3.1.2			Melhoria da experiência de compra e customização	
	3.1.3			Entrega do básico bem feito	
	3.1.4			Atendimento de classes de menor poder aquisitivo	
	3.2	Negócios em destaque	3.2.1	Ultra conveniência	
			3.2.2	Compra coletiva, <i>Social Commerce</i> ou <i>Community Group Buying</i>	
			3.2.3	Atacarejo no ambiente digital	

Fonte: Elaborada pelo pesquisador.

3.3.1.3 Tratamento dos resultados e interpretações

Nessa etapa, foram realizadas operações estatísticas simples e foram construídos quadros de resultados, figuras e outros elementos que condensassem as informações obtidas na análise de conteúdo (Bardin, 2011).

A Tabela 2 apresenta uma primeira análise e mostra o resumo da contagem das menções dos códigos citados por cada um dos entrevistados. Nas áreas mais escuras, destacam-se os códigos mais frequentemente empregados. Por exemplo, ao longo de sua entrevista, o especialista E-01 mencionou quatro vezes economia de tempo, comodidade ou praticidade como vantagens da compra *online* de produtos de supermercado (código 1.1.1) e duas vezes que se tratava de uma alternativa que oferecia maior acesso ao consumidor (código 1.1.3). Além dessa, ao longo do Capítulo 4, outras análises são apresentadas.

Tabela 2 – Contagem das menções por entrevista

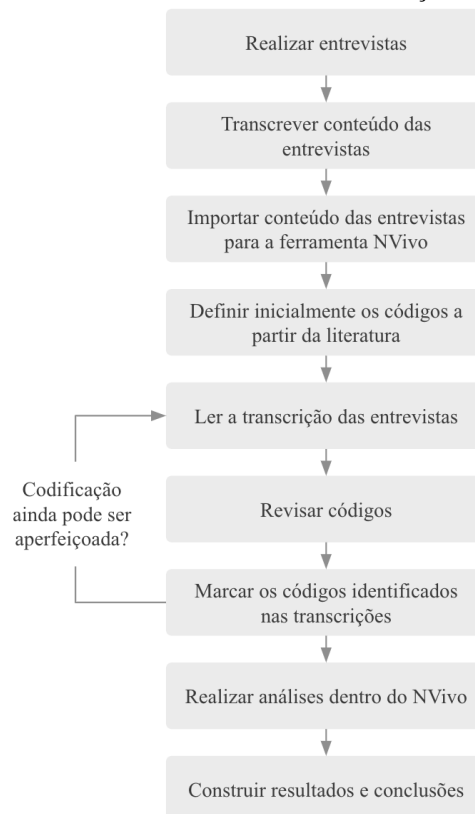
	E01	E02	E03	E04	E05	E06	E07	E08	E09	E10	E11	E12	E13	E14	E15	E16	E17	E18	E19	
1.1 Vantagens da compra online																				
1.1.1 Economia de tempo, comodidade e praticidade	4	3	2	3	0	1	3	3	3	3	2	3	2	2	2	5	2	2	3	
1.1.2 Vantagens Financeiras	0	1	1	3	1	0	2	0	4	3	2	4	2	3	0	3	1	1	1	
1.1.3 Acesso	2	3	0	0	0	0	1	1	4	2	2	0	1	0	4	2	1	0	1	
1.1.4 Segurança (Covid)	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	2	0	0	0	
1.2 Barreiras da compra online																				
1.2.1 Experiência inconsistente e limitada	3	1	5	0	4	0	5	2	9	1	2	2	0	3	3	5	2	0	4	
1.2.2 Falta de maturidade digital e limitações do consumidor brasileiro	0	1	0	0	0	2	2	6	6	6	4	1	1	4	1	0	1	2	1	
1.2.3 Falta de experiências sensoriais e sociais	1	7	0	2	1	3	1	3	3	1	2	0	0	0	4	0	0	2	0	
1.2.4 Falta de confiança na qualidade e preços	0	3	1	0	5	0	1	0	0	1	3	0	0	8	4	3	1	3	0	
1.2.5 Barreiras Financeiras	1	1	1	1	0	0	2	0	0	0	2	2	0	5	1	0	0	6	0	
1.2.6 Falta de consideração	1	1	1	0	1	4	0	0	0	2	0	0	0	0	2	0	0	0	0	
2.1 Operacionalização																				
2.1.1 Logísticos e operacionais	2	2	9	4	2	2	2	4	1	2	2	3	5	5	7	4	2	3	3	
2.1.2 Tecnológicos	1	0	0	0	0	0	3	1	0	1	2	2	0	2	2	2	3	1	0	
2.1.3 Gestão e controle de estoque	2	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	3	6	0	0	0	
2.2 Desafios Financeiros																				
2.2.1 Margens apertadas	1	0	5	0	0	1	2	9	0	2	3	1	2	7	2	0	4	2	1	
2.2.2 Alta necessidade de capital	1	0	2	0	0	0	1	4	1	1	0	2	0	2	4	0	2	0	0	
2.3 Marketing																				
2.3.1 Aquisição e educação de consumidores	1	1	0	0	0	9	2	0	0	1	3	2	0	6	0	0	1	0	0	
2.4 Estratégicos																				
2.4.1 Falta de priorização estratégica do digital	3	1	2	0	0	0	3	0	3	2	0	1	1	0	8	0	2	2	0	
3.1 Oportunidades na venda online de produtos de supermercado																				
3.1.1 Soluções mais amplas e completas	6	3	0	5	1	1	5	5	2	3	0	1	0	3	0	0	7	0	0	
3.1.2 Melhoria da experiência de compra e customização	1	0	1	0	2	2	0	2	3	2	0	2	0	0	1	0	1	0	2	
3.1.3 Entrega do básico bem feito	0	0	1	0	0	0	2	0	1	1	0	2	2	0	1	1	1	0	2	
3.1.4 Atendimento de classes de menor poder aquisitivo	5	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	4	1	0	0	0	0	3	0	
3.2 Negócios em destaque																				
3.2.1 Ultra conveniência	4	1	2	0	0	0	5	4	1	2	0	2	0	3	0	1	1	1	0	
3.2.2 Compra coletiva, <i>Social commerce</i> e <i>Community Group Buying</i>	3	8	3	3	0	0	0	0	4	0	8	4	3	0	0	4	2	5	0	
3.2.3 Atacarejo no ambiente digital	0	0	0	0	2	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	2	0	0	3	

Fonte: Elaborada pelo pesquisador, com base nas entrevistas e o uso da ferramenta NVivo.

3.4 RESUMO DOS PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A Figura 11 apresenta, resumidamente, o processo de análise de conteúdo, codificação, categorização e construção de resultados realizado pelo pesquisador. Iniciou-se o processo com a realização das entrevistas com os especialistas nesse negócio e, na sequência, fez-se a transcrição manual dos seus conteúdos, que foram importados em formato de texto para o *software* NVivo. Nesse momento, o pesquisador já havia construído uma referência inicial dos possíveis códigos (embasado nos aprendizados do referencial teórico) para serem utilizados na análise do conteúdo. A partir de então, iniciou-se um processo iterativo de refinamento dos códigos, categorias e temas. Na medida em que ia lendo as transcrições e ia amadurecendo o seu entendimento, identificava-se a possibilidade de criação de outros novos códigos ou até mesmo a oportunidade de junção ou de eliminação de alguns já existentes. A todo o momento ao longo deste processo, o conteúdo das transcrições foi sendo recodificado. Após uma série de iterações, a qualidade dos códigos melhorou consideravelmente e, então, iniciou-se a realização de análises descritivas, por meio da ferramenta NVivo e da análise conhecida como *Matrix Coding Query* (Análise de Matriz de Codificação). Os resultados foram detalhadamente apresentados ao longo do Capítulo 4.

Figura 11 – Resumo do processo de análise de conteúdo, codificação e categorização de resultados



Fonte: Elaborada pelo pesquisador.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Neste capítulo, são apresentadas as análises e as discussões dos resultados do estudo, divididas em quatro temas. Os três primeiros referem-se a cada um dos temas apresentados no referencial de códigos (Quadro 8), acrescido de mais um item que apresenta o resumo das análises, a saber: Vantagens e barreiras da compra *online* de produtos de supermercado (item 4.1); Desafios da venda *online* de produtos de supermercado (item 4.2); Transformações e oportunidades na venda *online* de produtos de supermercado (item 4.3); Resumo dos resultados (item 4.4). Em cada um dos três primeiros itens são apresentadas as tabelas com a contagem das citações de cada entrevistado, assim como as discussões sobre o conteúdo das entrevistas realizadas.

4.1 VANTAGENS E BARREIRAS DA COMPRA *ONLINE* DE PRODUTOS DE SUPERMERCADO

Para a análise das vantagens e das barreiras da compra *online* de produtos de supermercado foram consideradas duas categorias: Vantagens da Compra *Online* de Produtos de Supermercado (Categoria 1.1) e Barreiras da Compra *Online* de Produtos de Supermercado (Categoria 1.2). A primeira categoria subdivide-se em quatro códigos, a saber: Economia de tempo, comodidade e praticidade (código 1.1.1); Financeiras (código 1.1.2); Acesso (código 1.1.3); e Segurança (Covid-19) (código 1.1.4). A segunda categoria subdivide-se em seis códigos, a saber: Experiência inconsistente e limitada (código 1.2.1); Falta de maturidade digital e limitações do consumidor brasileiro (código 1.2.2); Falta de experiências sensoriais e sociais (código 1.2.3); Falta de confiança na qualidade e preços (código 1.2.4); Barreiras Financeiras (código 1.2.5) e Falta de consideração (código 1.2.6).

4.1.1 Vantagens da Compra *Online* de Produtos de Supermercado

A Tabela 3 apresenta a contagem das menções a cada um dos códigos por entrevistado.

Tabela 3 - Contagem das menções a cada um dos códigos por entrevistado: Vantagens da compra *online* de produtos de supermercado

Entrevistado	Vantagens			
	1.1.1 Economia de tempo, comodidade e praticidade	1.1.2 Vantagens Financeiras	1.1.3 Acesso	1.1.4 Segurança (Covid-19)
E-01	4	0	2	0
E-02	3	1	3	0
E-03	2	1	0	0
E-04	3	3	0	0
E-05	0	1	0	1
E-06	1	0	0	0
E-07	3	2	1	1
E-08	3	0	1	0
E-09	3	4	4	1
E-10	3	3	2	0
E-11	2	2	2	0
E-12	3	4	0	0
E-13	2	2	1	0
E-14	2	3	0	0
E-15	2	0	4	0
E-16	5	3	2	2
E-17	2	1	1	0
E-18	2	1	0	0
E-19	3	1	1	0
Total de menções aos códigos	48	32	24	5
% das menções	44.0%	29.4%	22.0%	4.6%
Total de entrevistados que mencionaram o código	18	15	12	4
% dos entrevistados	94.7%	78.9%	63.2%	21.1%

Fonte: Elaborada pelo pesquisador, com base nas entrevistas e o uso da ferramenta NVivo.

A vantagem da compra *online* de produtos de supermercado mais citada está relacionada à **economia de tempo, comodidade e praticidade (código 1.1.1)**, destacada por 18 dos 19 entrevistados. A segunda mais citada faz referência às vantagens **financeiras (código 1.1.2)**, destacadas por 15 entrevistados, e reflete o fato de a compra *online* ser mais regrada, evitar custos de deslocamento e, muitas vezes, também conseguir oferecer preços melhores que no espaço físico, além de usufruir de incentivos financeiros dados pelos varejistas. A terceira vantagem mais citada foi destacada por 12 entrevistados e faz referência ao fato de a compra *online* permitir mais **acesso (código 1.1.3)** a varejistas, a marcas, a produtos e as informações, conseqüentemente, permitir melhor comparação de preços e compras mais vantajosas. A quarta vantagem foi mencionada por quatro entrevistados, que

consideraram a compra *online* uma alternativa mais **segura (código 1.1.4)** sob perspectiva de contaminação pelo Covid-19.

4.1.1.1 Economia de tempo, comodidade e praticidade

No que tange à vantagem de **economia de tempo, comodidade e praticidade (código 1.1.1)**, os resultados desta pesquisa corroboram os achados de alguns estudos anteriores, como os de Morganosky e Cude (2000), os de Ring e Tigert (2001) e os de Rohm e Swaminathan (2004). Para os especialistas nesse negócio, existe uma percepção nítida de que a compra *online* gera um precioso ganho de tempo quando comparada com a compra presencial, pois esta exige o deslocamento até um estabelecimento, a busca por vagas de estacionamento (em alguns casos), além do próprio processo de compra. Ainda que a compra *online* também exija alguma dedicação de tempo para a busca do melhor varejista, da seleção dos produtos, da montagem do carrinho, da efetuação do pagamento e, posteriormente, do recebimento dos produtos em domicílio, esse tempo parece ser encarado como menor que o tempo dispendido em uma compra presencial. Um dos entrevistados ressaltou que, aos poucos, os consumidores estão entendendo que a compra *online* economiza um tempo valioso de suas rotinas.

Eu acho que a primeira razão pela qual você tem uma pessoa buscando esse tipo de serviço é a economia de tempo. Eu acho que as pessoas começam a conectar os pontos, no sentido de que ela pode utilizar esse tempo para outras coisas. Mais forte outra vez nas grandes cidades, porque você tem uma questão adicional de trânsito, de uma vida mais agitada, mas mesmo em outras situações as pessoas já podem realmente descobrir uma forma de conseguir tirar da agenda dela esse tempo investido para realizar o abastecimento básico de sua casa. À medida que ela começa a ter uma solução confiável [...], ela começa a delegar essa função para um aplicativo, ou para uma página web e consegue investir esse tempo com a sua família e outros afazeres. (E-17)

Adicionalmente, a partir da colocação de alguns dos entrevistados percebe-se que na medida em que o consumidor vai aderindo à compra *online*, o processo de seleção de itens e de compra vai se simplificando. Alguns trechos dos entrevistados E-03 e E-07 evidenciam isso:

- No que tange à **repetitividade das compras de produtos de supermercado**: “Atendi muitas pessoas de 75-80 anos de idade que sofriam na primeira compra e depois voavam na solução. Porque é um consumo mais recorrente. Você diz: ‘- Bem vindo, você quer repetir sua última compra?’ o cliente responde: ‘- Ah quero!’ Pova o carrinho do cara e a pessoa trabalha nos 20% de variação.” (E-03)

- No que tange à **possibilidade de fechar pedidos *online* em poucos minutos**: “Você fecha uma compra hoje, repetindo o carrinho, e uma compra de R\$250, que é a compra da semana, [você] pode ser fechada em 3 minutos. Essa é uma facilidade bastante grande, um benefício.” (E-07)

Tais percepções sugerem que quanto mais os consumidores compram *online* os produtos de supermercado, mais conseguem economizar tempo e isso passa a ser uma vantagem ainda mais significativa. De certa forma, isso parece óbvio, afinal de contas, com as tecnologias de recomendação de produtos e de recorrência de compra existentes, a cada compra *online* que o consumidor realiza, mais informações o varejista tem para fazer boas recomendações, montar listas com produtos salvos, entre outras coisas. Ainda que tais funcionalidades sejam aplicáveis em praticamente todos os tipos de *e-commerce*, elas parecem especialmente relevantes para os produtos de supermercado, pois a compra desses itens é tipicamente recorrente e, consideravelmente, repetitiva.

Porém, além do ganho de tempo no processo de compra, uma das contribuições deste estudo é o descobrimento de que com o surgimento das dinâmicas focadas na ultra conveniência (que têm se mostrado capazes de entregar pedidos em poucos minutos), a compra *online* parece estar conseguindo fazer com que o consumidor também usufrua dos produtos mais rapidamente do que se ele fosse por conta própria até uma loja física. Ou seja, nesses casos, passa a ser mais rápido o consumidor realizar a compra *online* e receber em sua casa, do que se deslocar fisicamente até um estabelecimento. Se, no passado, a compra *online* exigia planejamento dos consumidores para que eles comprassem com antecedência, isso parece não ser mais uma obrigatoriedade. Alguns trechos destacam isso:

- No que tange à **rapidez das entregas de produtos de supermercado**: “Daqui a pouco você vai comprar, não vai nem pagar, e já vai receber na porta da sua casa, né? Então, eu compro de qualquer lugar e recebo na minha casa. Só que foi-se o tempo em que você recebe em algumas semanas.” (E-09)
- No que tange à **capacidade de alguns serviços realizarem entregas em minutos**: “Agora, com o [Rappi] Turbo você não precisa caminhar nada. Você pede, está falando com o amigo no Whatsapp e o produto chega.” (E-10)

Ademais, além da economia de tempo propriamente, a compra *online* de produtos de supermercado também oferece praticidade e comodidade. Por exemplo, o consumidor pode ter acesso aos produtos sem precisar sair de casa e sem a necessidade de realizar esforço físico

para carregar as sacolas. A compra também pode ser feita de qualquer lugar e a qualquer momento, até concomitantemente a outras atividades. Alguns trechos das entrevistas evidenciam tais vantagens, como destacado a seguir:

- No que tange à **conveniência das compras online**: “O que a gente vê no *online* é muito uma questão de conveniência, de praticidade, eu posso comprar a qualquer momento, eu posso comprar do meu trabalho, posso dar uma pausa do meu trabalho, eu posso comprar às 23 horas deitado na minha cama de pijama. Eu posso comprar a qualquer momento e também receber isso na minha casa.” (E-09)
- No que tange à **vantagem de não precisar sair de casa**: “Eu entendo que o consumidor do *online* está conectado com o preço, mas com certeza o estímulo inicial é a conveniência. É você não ter que sair da sua casa para fazer uma compra que é recorrente.” (E-18)
- No que tange ao **desgaste físico de realizar compras presenciais**: “Uma das vantagens é que você evita filas [...] tudo que é item pesado é muito chato você levar na mão, né? Pensa que talvez você tenha carro, mas muitos consumidores talvez não tenham esse benefício e vão ao mercado de ônibus. E acaba que você levar uma caixa de leite para o seu filho fica super complicado quando você está fisicamente.” (E-13)

Cabe destacar que a compra *online* também oferece recursos e funcionalidades sem equivalência no ambiente físico, os quais acabam auxiliando no processo de compra, gerando ainda mais conveniência, praticidade, economia de tempo e evitando o esforço mental do planejamento de uma compra. Por exemplo, destacam-se os recursos de compra recorrente e de comparação de preços entre estabelecimentos.

- No que tange à **conveniência de poder comparar preços no digital**: “Quando você pega comparação de preço, por exemplo. Eu estou começando a permitir que ele [o consumidor] crie uma lista de compras, por exemplo, e olhe qual o preço dessa lista de compras nos diferentes mercados que estão dentro do aplicativo. Isso para ele fazer no ambiente físico, sem aplicativo, seriam várias viagens para alguns supermercados.” (E-01)
- No que tange a **evitar esforços de compras com modelos de assinatura**: “Você consegue programar algumas coisas que você pode precisar no futuro. E aí, você entra um pouco nessa discussão de serviços de assinatura, que outra vez economizam tempo e um processo mental de compra.” (E-17)

4.1.1.2 Vantagens financeiras

A compra *online* apresenta também **vantagens financeiras (código 1.1.2)**. Sob essa perspectiva, quando o consumidor opta por comprar *online*, ele usufrui de algumas vantagens que, quando combinadas, aparentam poder resultar em economias financeiras.

Um dos motivos da economia está ligado ao fato que, quando realizada pela Internet, a compra de produtos de supermercado aparenta ser mais regrada, planejada e menos suscetível a compras impulsivas, por exemplo:

- No que tange à **compra *online* ser mais regrada**: “Você tem menos compras de impulso e isso te facilita um controle de orçamento, né? Você tem o carrinho atualizando a todo o momento, então facilita você ter um controle. A compra é mais regrada, principalmente em quantidade.” (E-13)
- No que tange à **evitar compras por impulso no *online***: “Eu acho que a compra *online*, por enquanto, te traz economia porque você vai comprar menos coisas do que se você estivesse no supermercado, com esse monte de compra por impulso que você faz quando está lá.” (E-04)

Esse achado reforça estudos anteriores como os de Zatz et al. (2021) que identificaram que os consumidores compram menos doces e sobremesas pela Internet, ou o estudo de Berg e Henriksson (2020) que concluiu que as compras *online* permitem hábitos de alimentação mais saudáveis e mais organizados. Porém, apesar de uma compra mais regrada ser benéfica para o consumidor, impõe desafios para os fabricantes tradicionais, que ao longo de décadas desenvolveram produtos focados na compra impulsiva, como é o caso dos produtos localizados próximo aos caixas dos supermercados. Esse desafio foi retratado por um dos entrevistados.

Se são produtos de impulso, é muito complicado [...] a hora que você fala de vender chocolate pela Internet é um baita desafio. Primeiro, porque grande parte dos itens são de impulso, então eles estão no *checkout* do supermercado. Você não compra porque você foi na gôndola para comprar um kit kat, um batom. (E-13)

Porém, além das vantagens financeiras, reflexo de uma compra mais regrada, a compra *online* também aparenta poder gerar vantagens quanto aos preços oferecidos. Para os especialistas nesse negócio, bons preços têm sido praticados *online*, em grande parte por conta da intensa concorrência e do surgimento de novos modelos de negócio. Os trechos abaixo exemplificam:

- No que tange à **competição intensa e à possibilidade de alguns modelos apresentarem bons preços no ambiente digital**: “antes da [Empresa X]⁹, comprar supermercado *online* era mais caro, porque conveniência e preço são duas coisas opostas e você paga mais para ter conveniência. Mas, vem a gente com esse modelo logístico, que permite a conveniência e o preço serem dois direcionamentos na mesma direção [...] tem uma competição acirradíssima, então o consumidor vai ter ganhos em relação a preço com certeza, porque está todo mundo entrando nesse lugar e é preço, preço, preço!” (E-12)
- No que tange aos **novos modelos e às estratégias promocionais de algumas redes**: “Ainda não vejo como um benefício em preço, mas esses novos modelos vão inclusive levar para isso. Quando a gente fala de *Community Group Buying* tem muito de preço, né? E mesmo as grandes redes que iniciaram essa tendência [de venda *online*], eles exploram muito mecânicas promocionais agressivas para o canal *online*. Então, eu entendo que o consumidor do *online* está conectado com o preço.” (E-18)

Além disso, a percepção de que a compra *online* de produtos de supermercado oferece vantagens financeiras parece ser bastante influenciada pelo fato de esse negócio estar passando por um momento de fartura de incentivos financeiros à compra e à experimentação, seja por meio de cupons de desconto, seja pelas dinâmicas de *cashback*, frete grátis ou outros mecanismos similares. Portanto, os consumidores vivem um momento de experimentação dos diferentes serviços, optando pelo que melhor atenda à sua necessidade no momento da compra. Os trechos a seguir evidenciam essa fartura de incentivos financeiros:

- No que tange ao **crescimento de aplicativos impulsionados por incentivos financeiros**: “Como as aplicações estão absurdamente incentivadas para o consumidor, com frete grátis, desconto e tal, elas tracionaram muito.” (E-19)
- No que tange aos **incentivos terem deixado as compras *online* mais baratas**: “Obviamente, hoje em dia todo mundo fala que uma das vantagens é que estamos sendo muito incentivados e minha compra fica mais barata [no *online*]. Então, quem está pagando a conta são os investidores e as próprias companhias, que também têm investidores.” (E-07)

⁹ Como mencionado anteriormente, para manter a privacidade e o anonimato dos entrevistados, foram omitidas as menções aos nomes das empresas, sendo substituídas por [Empresa X].

Ainda em relação às vantagens financeiras da compra *online*, outro fato mencionado por alguns entrevistados foi que as compras *online* evitam alguns custos que podem existir em compras presenciais. Por exemplo, custos com gasolina, transporte ou estacionamento, conforme retratado no trecho de um dos entrevistados: “Mas, a partir do momento em que ele foi forçado a comprar [*online*], então ele percebeu que era tranquilo e que por um frete de nove e noventa, quatorze e noventa, é melhor que ir comprar, só de gasolina ele vai gastar mais do que isso.” (E-05)

Na literatura parece ainda não existir consenso se a compra *online* é mais vantajosa que a realizada no ambiente físico sob perspectiva financeira. No começo do século XXI, Ring e Tigert (2001) entenderam que os preços praticados nas vendas *online*, geralmente, teriam que ser maiores que os praticados em lojas físicas, porém, analisaram a realidade vigente na época. Por outro lado, existem estudos, como os de Ramus e Nielsen (2005), que identificaram que consumidores de alguns países europeus tinham a percepção de que os preços praticados *online* eram menores que os praticados em lojas físicas.

O que parece óbvio é que, para alguns consumidores, a compra *online* realmente pode gerar economias financeiras em comparação com a presencial, seja por permitir uma compra mais regrada, seja porque o consumidor pode mais facilmente comparar preços e buscar boas promoções, seja por aproveitar a fartura de incentivos financeiros para experimentação.

4.1.1.3 Acesso

Outra vantagem da compra *online* bastante destacada relacionava-se ao **acesso (código 1.1.3)** mais amplo dos consumidores a informações, a estabelecimentos e a produtos. Como consequência, a possibilidade de rapidamente poder comparar preços, ofertas e estabelecimentos pode resultar em compras mais informadas e vantajosas.

Antes da Internet, a maioria dos consumidores tinha acesso a um número limitado de estabelecimentos para comprar seus produtos, geralmente, ficando restrito àqueles no seu entorno e, por consequência, aos seus preços e portfólio. Mais que isso, o consumidor acabava fazendo compras pouco embasadas nas características do produto e quase não tinha opção de comparar preços; afinal de contas, esta tarefa no mundo físico consome considerável tempo e dedicação do consumidor. O que se considerou como acesso é muito bem ilustrado nos trechos a seguir:

- No que tange ao fato de a **compra *online* possibilitar o acesso a mais estabelecimentos**: “[no ambiente físico] você entrou na loja você vira refém daquela loja. Não importa se na outra loja, que é 1 km [de distância] tem uma promoção ou não, você está naquela loja você vai cumprir sua jornada naquela loja [...] [a compra no aplicativo] é a livre competição na palma da sua mão. Mais competitivo, né? Então os negócios ficam mais competitivos. O usuário está aqui [apontando para o celular], com o telefone na mão. "- Então, essa loja não gostei, vou na outra com o sortimento que eu quero.” (E-10)
- No que tange ao fato de **a compra *online* permitir que consumidores acessem mais preços e portfólio**: “[a Internet permite] acesso a um portfólio diferenciado, que talvez não estaria presente na loja mais próxima da casa dele, uma questão eventualmente de preço ou promoções, acho que é um estímulo importante, principalmente para o consumidor latino-americano que é muito buscador de preços e promoções, né?” (E-17)

Outro comportamento interessante destacado por alguns dos entrevistados foi que, ao ter acesso a mais opções na palma da mão, o consumidor passa também a considerar estabelecimentos que no ambiente físico possivelmente não consideraria. Por exemplo, para o entrevistado E-07, a venda *online* faz com que pessoas que não consideravam comprar em lojas de atacarejo (porque moravam muito longe ou não gostavam da experiência das lojas) passem a considerá-lo no ambiente digital.

Outra perspectiva interessante trazida pelo especialista E-15 foi que, no seu ponto de vista, o consumidor, ao comprar *online*, tem mais possibilidade de fragmentação da compra. Quando limitado a uma loja física, no entorno de sua residência, ele acabava adequando sua compra aos produtos e preços ali disponíveis. Porém, quando esse consumidor passa para o ambiente digital, ele amplia seu leque de possibilidades e pode, inclusive, optar por fracionar sua compra. Segundo ele: “Então, na hora que você compra pela Internet você consegue comprar de mais de um. Eu consigo comprar minha cesta de orgânicos de um lugar, eu consigo comprar as bebidas onde for mais barato.” (E-15)

Apesar de esse comportamento de fracionamento das compras também existir no ambiente físico, no digital ele parece ser simplificado e, possivelmente, ampliado.

4.1.1.4 Segurança

A outra vantagem da compra *online* é circunstancial e se refere ao fato de ser uma alternativa **mais segura sob perspectiva da contaminação pelo Covid-19 (código 1.1.4)**. Ainda que apenas quatro entrevistados tenham mencionado que os consumidores migraram para o digital por esta ser uma alternativa mais segura que a compra presencial, em praticamente todas as entrevistas esteve implícito que a compra *online* era uma alternativa menos arriscada para os consumidores por evitar a circulação e aglomerações em lojas físicas.

Vale lembrar que a compra de produtos de supermercado recorre muito a experiências sensoriais, dentre elas ao toque e à prova dos produtos, comportamento esse desaconselhado em determinados momentos da pandemia. Ou seja, a possibilidade de evitar a circulação e, como consequência, a exposição ao vírus do Covid-19, foi e ainda é uma vantagem das compras *online*. Hand et al. (2009) e Van Droogenbroeck e Van Hove (2020) já haviam estudado a importância de fatores situacionais na adoção das compras *online* de produtos de supermercado, corroborando os achados apresentados neste estudo.

É inegável que a menção dos entrevistados a essa vantagem das compras *online* foi influenciada pelo momento em que a pesquisa foi realizada. Portanto, é também natural que, com o fim da pandemia, as pessoas voltem a comprar com maior frequência em lojas físicas e que essa vantagem torne-se menos relevante.

O Quadro 9 esquematiza um resumo das vantagens da compra *online* de produtos de supermercado identificadas pelo pesquisador, com base nas entrevistas.

Quadro 9 – Esquematisação: vantagens da compra *online* de produtos de supermercado

Vantagens	Economia de tempo, comodidade e praticidade	Economia de tempo na compra	Ao comprar <i>online</i> o consumidor economiza tempo que no ambiente físico seria despendido em locomoção, seleção de produtos e outras atividades. Ainda que a compra <i>online</i> também consuma algum tempo, ele é encarado como menos representativo.
		Economia de tempo no usufruto	Novas soluções que trabalham com a entrega em minutos e permitem, em alguns casos, o usufruto do produto comprado em um tempo menor que na compra presencial.
		Comodidade e praticidade	Comprar pela internet é uma alternativa mais cômoda e prática, visto que não exige deslocamento, nem carregamento de itens pesados, evita experiências pouco prazerosas que acontecem na compra física como o empacotamento e pagamento das compras e pode ser feita em qualquer horário e de qualquer lugar.
	Vantagens financeiras	Compra mais regrada	A compra <i>online</i> é mais regrada que a compra presencial. Faz com que o consumidor foque mais no consumo de itens essenciais e evite produtos supérfluos. Como resultado, evita custos desnecessários.
		Melhores preços e ofertas	A compra <i>online</i> permite que o consumidor tenha acesso a bons preços e a um leque grande de ofertas e de descontos. Na internet, o consumidor também tem a opção de fracionar suas compras, em busca de vantagens financeiras.
		Mais incentivos financeiros	O cenário competitivo brasileiro faz com que exista certa fartura de incentivos financeiros para a compra <i>online</i> de produtos de supermercado, tipicamente em forma de cupons de desconto, <i>cash back</i> , frete grátis e outras dinâmicas.
		Economia de gasolina e custo de transporte	Apesar de impor custos de frete, a compra <i>online</i> evita custos de transporte e de locomoção até os estabelecimentos presenciais.
	Amplo acesso	Acesso à informação	A compra <i>online</i> facilita o acesso a informações sobre os produtos, suas características, especificações e avaliações, resultando, muitas vezes, em compras mais embasadas.
		Acesso a produtos e a portfólios diferenciados	A compra <i>online</i> permite acesso a produtos e marcas que o consumidor não teria acesso se sua compra ficasse restrita aos estabelecimentos físicos no seu entorno.
		Acesso a mais estabelecimentos e melhor comparação de preços	A compra <i>online</i> permite o acesso a uma quantidade maior de estabelecimentos e, por consequência, a seus portfólios e preços. Mais opções e a facilidade de poder comparar preços resultam em compras mais vantajosas.
	Segurança (Covid-19)	Menor circulação e exposição ao Covid-19	Compras <i>online</i> evitam a circulação e a aglomeração de pessoas e, por isso, em alguns momentos da pandemia, foram consideradas uma alternativa mais segura contra a contaminação pelo Covid-19.

Fonte: Elaborada pelo pesquisador, com base nas entrevistas.

4.1.2 Barreiras da Compra *Online* de Produtos de Supermercado

Para a análise das barreiras da compra *online* de produtos de supermercado foram considerados seis códigos: Experiência inconsistente e limitada (código 1.2.1); Falta de maturidade digital e limitações do consumidor brasileiro (código 1.2.2); Falta de experiências sensoriais e sociais (código 1.2.3); Falta de confiança na qualidade e preços (código 1.2.4); Barreiras financeiras (código 1.2.5); e Falta de consideração (código 1.2.6).

A Tabela 4 apresenta a contagem das menções relacionadas às barreiras da compra *online* de produtos de supermercado, segundo os entrevistados.

Tabela 4 – Contagem das menções: Barreiras da compra *online* de produtos de supermercado

Entrevistado	Barreiras					
	1.2.1 Experiência inconsistente e limitada	1.2.2 Falta de matu- ridade digital e limitações do consumidor brasileiro	1.2.3 Falta de experiências sensoriais e sociais	1.2.4 Falta de confiança na qualidade e preços	1.2.5 Barreiras financeiras	1.2.6 Falta de consideração
E-01	3	0	1	0	1	1
E-02	1	1	7	3	1	1
E-03	5	0	0	1	1	1
E-04	0	0	2	0	1	0
E-05	4	0	1	5	0	1
E-06	0	2	3	0	0	4
E-07	5	2	1	1	2	0
E-08	2	6	3	0	0	0
E-09	9	6	3	0	0	0
E-10	1	6	1	1	0	2
E-11	2	4	2	3	2	0
E-12	2	1	0	0	2	0
E-13	0	1	0	0	0	0
E-14	3	4	0	8	5	0
E-15	3	1	4	4	1	2
E-16	5	0	0	3	0	0
E-17	2	1	0	1	0	0
E-18	0	2	2	3	6	0
E-19	4	1	0	0	0	0
Total de menções aos códigos	51	38	30	33	22	12
% das menções	27.4%	20.4%	16.1%	17.7%	11.8%	6.5%
Total de entrevis- tados que mencio- naram o código	15	14	12	11	10	7
% dos entrevistados	78.9%	73.7%	63.2%	57.9%	52.6%	36.8%

Fonte: Elaborada pelo pesquisador, com base nas entrevistas e o uso da ferramenta NVivo.

A barreira mais mencionada pelos entrevistados está relacionada à **experiência de compra inconsistente e limitada (código 1.2.1)**, citada por 15 dos 19 entrevistados. Nesse sentido, a compra *online* desses produtos ainda não atende totalmente às necessidades e às exigências dos consumidores. A segunda barreira mais citada foi referente à **falta de maturidade digital e às limitações do consumidor brasileiro (código 1.2.2)**, mencionada por 14 entrevistados e que faz referência ao fato de o consumidor brasileiro ainda ser pouco familiarizado com as compras *online*, ter receios com a segurança e limitações de bancarização e acesso à Internet. A terceira barreira está relacionada à incapacidade de a compra *online* oferecer as mesmas **experiências sensoriais e sociais (código 1.2.3)** que as compras em lojas físicas, barreira essa citada por 12 entrevistados. A quarta barreira faz referência à **falta de confiança na qualidade e no preço dos produtos (código 1.2.4)**, pois, na perspectiva de vários especialistas nesse negócio, o consumidor brasileiro possui receios quanto à qualidade dos produtos entregues e aos preços no ambiente digital serem diferentes dos praticados nas lojas físicas. A quinta barreira mais citada está relacionada com as **barreiras financeiras (código 1.2.5)**, citada por 10 dos entrevistados, que se referem ao fato de as compras *online* imporem custos de frete, taxas, exigirem pedidos mínimos e possuírem limitações de métodos de pagamento em comparação com as lojas físicas. Por fim, a compra *online* de produtos de supermercado esbarra na **falta de consideração (código 1.2.6)** dos consumidores que sequer sabem que é possível comprar esses produtos pela *Internet* e não conhecem as alternativas disponíveis para tal.

4.1.2.1 Experiência inconsistente e limitada

Quanto à **experiência de compra *online* ser inconsistente e limitada (código 1.2.1)**, na perspectiva dos especialistas nesse negócio, o nível de experiência entregue nas compras *online* desses produtos ainda é uma barreira para o crescimento do negócio. De modo geral, com certa frequência, ao comprar *online*, o consumidor brasileiro ainda sofre para receber produtos de supermercado em boas condições, bem armazenados, bem selecionados e pedidos completos. Mais que isso, o consumidor parece sofrer com a experiência de compra pelos aplicativos e *sites* que ainda não foram pensados para a compra de produtos de supermercado, portfólios limitados, serviço de pós-venda pobre, entre outros problemas. Alguns trechos das entrevistas ilustram esse tipo de experiência:

- No que tange à **experiência pobre da compra online, até há pouco tempo**: “Tinha a questão da ruptura de produtos, falta de muitos produtos, a questão da qualidade e a questão do tempo de entrega, que às vezes era 2, 3, 4 dias. Então tinham algumas questões que faziam com que limitasse bastante a vontade de comprar na Internet.” (E-05)
- No que tange à **dificuldade de oferecer boas experiências com produtos frescos**: “A dificuldade, por exemplo, de você entregar um produto perecível, *in natura*, bonito e bem armazenado, e não sei o quê, e o cara ficar feliz. Esse ainda é o maior risco.” (E-08)
- No que tange a **experiências ruins com quebra de estoque e substituição de itens**: “Muitas vezes eu vou comprar num Rappi ou iFood e tem lá os produtos; você seleciona e aí quando o operador vai lá comprar, não tem o produto, ou não está no preço que você queria. Aí você precisa ficar mandando mensagem para ele e ele fica te perguntando.” (E-09)

Além de oferecer experiências ainda pobres, as soluções atuais também possuem limitações de cobertura geográfica e de nível de serviço logístico, ou seja, muitos locais ainda não possuem esses serviços à disposição, ou têm prazos de entrega bastante longos. Para boa parte dos entrevistados, a venda *online* de produtos de supermercado ainda está limitada a regiões centrais e de maior adensamento urbano. Essa limitação de cobertura e de nível de serviço logístico foi destacado por um dos entrevistados.

É uma oferta concentrada ainda nos grandes centros. Ainda está focado - poucas cidades do interior. Cresceu muito a venda online, inclusive no interior, mas o Brasil é muito grande. O Brasil não é a Faria Lima e volta para a questão do acesso e ter o app atendendo lá e o tempo de entrega. Essa questão do tempo de entrega é importante [...] A pandemia acelerou a oferta, mas, de novo, estava restrito muitas vezes, inclusive, a grandes redes, grandes apps, restrito a grandes cidades, nicho de alguns bairros para trazer adensamento [...] tem que ter oferta para que esse consumidor mude. Porque ele vai fazer a compra online e muitas vezes ele quer, só que ele precisa da oferta. (E-07)

A dificuldade do oferecimento desse serviço por todo o país, possivelmente, está diretamente relacionada à natureza dos produtos, por exemplo, produtos frescos ou que necessitam de algum tipo de acondicionamento não podem ser enviados para endereços longínquos, sem altos investimentos em serviços logísticos e, mesmo que pudessem, possivelmente, o custo logístico inviabilizaria tais operações. Nesse cenário, tipicamente, as alternativas costumam ser o desenvolvimento de operações regionalizadas ou operações nacionais que trabalham com um portfólio restrito de produtos. Porém, as dificuldades

operacionais e as limitações dessas duas alternativas parecem explicar o motivo de ainda existirem áreas no Brasil que não usufruem de boas alternativas para a compra *online* de produtos de supermercado.

Além de áreas e regiões não atendidas, o nível de serviço logístico, de modo geral, parece ainda ter condições de melhoria. Tanto que, seis entrevistados destacaram que o tempo de entrega ainda é um limitante para a compra *online* de produtos de supermercado, pois os consumidores não estão mais dispostos a aguardar dias para recebê-los. Ademais, ao receber seu pedido em poucas horas, o consumidor elimina os inconvenientes das compras com entrega agendada, conforme destacado por um dos entrevistados.

Compras na [Empresa X] tem de agendar 2 ou 3 dias pra frente. E, por sinal, se a minha portaria não receber ou se tiver itens frescos, isso é um problema pra mim, que [o pedido] vai ficar parado lá ou eu não vou conseguir receber. Eu mesma morei em um prédio que não tinha porteiro. Então eu não conseguia fazer compra online de supermercado, porque eu tinha de estar em casa e eu não estava em casa. (E-12)

4.1.2.2 Falta de maturidade digital e limitações do consumidor brasileiro

A segunda barreira mais citada é, na realidade, uma barreira do *e-commerce* brasileiro de modo geral: a **falta de maturidade digital e as limitações do consumidor brasileiro (código 1.2.2)**. Na visão de 14 dos 19 entrevistados, a venda de produtos de supermercado *online* no mercado brasileiro ainda esbarra no baixo poder aquisitivo da população, na falta de acesso à Internet e a dispositivos móveis e à bancarização. Da mesma forma, os especialistas nesse negócio acreditam que os consumidores brasileiros ainda não confiam totalmente nas compras *online*, principalmente por receios quanto ao uso de métodos de pagamento digitais e ao compartilhamento de dados pessoais. Dessa forma, o consumidor mostra-se ainda imaturo digitalmente e limitado por questões socioeconômicas, por exemplo:

- No que tange ao **medo dos brasileiros em relação às compras *online* com cartão de crédito**: “Majoritariamente, as vendas [de produtos de supermercado *online*] são realizadas com cartão de crédito, porque tem aquele negócio de substituição e de item pesável que provavelmente vai mudar o valor, mas, cartão de crédito é um negócio que não está 100% popularizado ainda. O brasileiro não é um cara que compra com cartão de crédito de uma maneira muito confortável, ou que ele gasta a alimentação dele com cartão de crédito [...] majoritariamente, é dinheiro, débito. As grandes

plataformas que foram os impulsionadores e estão sendo impulsionadores da venda online, ainda têm problemas com isso.” (E-07)

- No que tange ao **medo dos brasileiros de compartilhamento de dados**: “A gente vê uma barreira muito forte ainda na segurança de dados, inserir seus dados, inserir dados de cartão de crédito.” (E-09)
- No que tange às **limitações de acesso à banda larga dos consumidores brasileiros**: “Eu posso te dar exemplo concreto, meu *e-commerce* da rede que eu era o responsável [...] é um público basicamente C e D, e qual a dificuldade? O cara não compra nem porque ele não quer, porque ele não conhece. É porque ele não tem banda larga suficiente instalada, então, falta infraestrutura no local onde ele vive [...] a maioria dessa meninada que tem telefone que a gente vê é tudo pré-pago, não dá para você ficar comprando comida no pré-pago, cai no meio. Ele não vai gastar para isso.” (E-08)
- No que tange às **alternativas criadas pelo WhatsApp para consumidores não bancarizados**: “Classe mais baixa que não tem cartão de crédito. Muitas vezes você compra pelo WhatsApp e você vai pagar só quando o entregador chegar na sua porta da sua casa e você pode pagar em dinheiro. Para quem não tem cartão de crédito isso é maravilhoso.” (E-09)

Alguns estudos citados anteriormente medem a maturidade de países para a adoção das compras *online* pelo acesso de sua população à Internet, a dispositivos móveis e a métodos de pagamentos digitais. É o caso dos estudos do *E-commerce Index*, elaborado pelas Nações Unidas (UNCTAD, 2020), e do *The Global Information Technology*, elaborado pelo *World Economic Forum* (Baller et al., 2016). Em ambos os *rankings*, o Brasil aparece mal posicionado. Nesse sentido, os achados apresentados neste estudo parecem refletir tais avaliações referentes à maturidade do mercado brasileiro.

4.1.2.3 Falta de Experiências Sensoriais e Sociais

A terceira barreira para a compra *online* de produtos de supermercado é a incapacidade de ela proporcionar **experiências sensoriais e sociais (código 1.2.3)** comparáveis às das compras presenciais, barreira essa citada por 12 entrevistados. Nesse caso, a percepção dos entrevistados está alinhada com os achados de Nielsen (2017) que havia

destacado o desejo dos consumidores de examinar os produtos como sendo a principal barreira da compra *online* de produtos de supermercado.

É evidente que o consumidor brasileiro gosta de apalpar, cheirar e selecionar seus próprios produtos, possivelmente, como uma forma de garantir a qualidade do que está sendo comprado e de que o produto atenda à sua necessidade (por exemplo, uma fruta mais ou menos madura). Como essa experiência ainda é difícil de ser replicada no digital, a impossibilidade de selecionar seus próprios produtos acaba se tornando uma barreira para alguns consumidores. A importância das experiências sensoriais e sociais para a compra de produtos de supermercado é exemplificada nas entrevistas abaixo:

- No que tange à **experiência social de alguns consumidores ao irem ao supermercado**: “Você vê muita gente no supermercado, na padaria, que é o cara que precisa gastar o tempo: o senhorzinho aposentado, a senhorinha que vai todo dia ao supermercado cada hora para ver se alguma coisa que chegou.” (E-04)
- No que tange ao **gosto dos brasileiros por relações humanas**: “Eu morei nos Estados Unidos, em 2002. Eu morava em uma cidade de 40 mil habitantes. E tinha um mercado gigantesco [...] tinha dois caixas humanos, o resto era tudo autoatendimentos, em 2002. E aqui a gente está em 2021 e eu estou vendo agora o Extra e o Pão de Açúcar colocando dois caixas de autoatendimento ali e, ainda assim, duas ou três supervisoras para ajudar as pessoas.” (E-11)
- No que tange ao **hábito do brasileiro de tocar nos produtos**: “O brasileiro, eu acho que tem um hábito, que a gente gosta de pegar na alface, gosta de pegar no tomate, ver se aquilo que está sendo entregue é aquilo que você esperava mesmo. Você muitas vezes não confia que a qualidade, especialmente de FLV, vai chegar dentro do que você esperava.” (E-18)

4.1.2.4 Falta de Confiança na Qualidade e Preços

A quarta barreira identificada está relacionada com a **falta de confiança na qualidade e no preço dos produtos (código 1.2.4)** comprados *online*, barreiras essas citadas por 11 dos 19 entrevistados. De modo geral, os especialistas nesse negócio relataram que o consumidor brasileiro ainda não confia na qualidade, na integridade e na seleção dos produtos entregues em pedidos realizados pela Internet e nem acreditam que os preços *online* sejam iguais aos praticados nas lojas físicas (esse medo é especialmente aplicável a redes de supermercado que

têm operações *online* e no ambiente físico e a plataformas que conectam consumidores com redes de supermercados). Alguns trechos ilustram essa falta de confiança, como mencionado a seguir:

- No que tange à **preocupação dos brasileiros com relação à seleção de produtos frescos**: “Existe ainda sim um público que pensa muito, principalmente de itens frescos, o negócio da escolha. Como que vai ser? Eu acho que essa barreira continua sendo quebrada, mas ela não está 100% superada, principalmente para itens frescos.” (E-07)
- No que tange à **cultura do consumidor de não confiar na curadoria dos produtos**: “Então, eu acho que isso gera uma cultura onde: "- Eu vou lá! Porque se eu não for [no supermercado] e não pegar [os produtos], a lata vai estar amassada, o mamão vai estar com buraco de dedo" [...] a foto normalmente não vai ser igual, principalmente pensando em produtos de mercado.” (E-11)
- No que tange à **falta de confiança do consumidor de que os preços *online* sejam iguais aos da loja física**: “esse cliente precisa acreditar que o preço que eu tenho ali no aplicativo para missão de compra de reposição é o mesmo da loja, né? O cliente não está disposto a pagar preços maiores [...] eu preciso garantir que ele entenda que o preço que ele está comprando ali é igual, ou às vezes até melhor que o da loja física [...] a gente trabalha muito com a questão da transparência [...] que é a gente assegurar pro cliente que aquele preço ali é de verdade.” (E-14)

Os trechos das entrevistas supramencionados reforçam os achados de Ramus e Nielsen (2005) de que é frequente a preocupação dos consumidores com relação à qualidade e ao manuseio dos produtos, especialmente no que concerne a vegetais, ovos e carnes, e também com os achados de Nielsen (2017) de que a falta confiança por parte dos consumidores quanto aos varejistas atenderem as suas expectativas em relação à qualidade e ao frescor dos produtos.

4.1.2.5 Barreiras Financeiras

A quinta barreira referente à compra *online* de produtos de supermercado foi citada por 10 dos 19 entrevistados e faz menção às **barreiras financeiras (código 1.2.5)**, ou seja, a compra *online* desses produtos é limitada porque há a exigência de pedido mínimo, custos de

frete e outras taxas, além de ela não oferecer os mesmos métodos de pagamento, programas de benefício e promoções que o ambiente físico.

Em primeiro lugar, apesar de anteriormente ter sido destacado que a compra *online* pode gerar ganhos financeiros para os consumidores, para alguns dos entrevistados muitos consumidores ainda têm a percepção de que as compras *online* carecem das mesmas ofertas do ambiente físico. Independentemente de isso ser verdade ou não, os especialistas nesse negócio têm a percepção de que muitos consumidores ao não irem até a loja física têm a sensação de estarem perdendo promoções.

Em segundo lugar, a compra *online* ainda carece de aceitar os mesmos métodos de pagamento que as lojas físicas, principalmente, o vale alimentação e o vale refeição, sendo que, o seu não uso pode gerar ônus financeiros para o consumidor. Adicionalmente, a compra *online* também não oferece os programas de benefício do ambiente físico, que costumam gerar economias para os consumidores frequentes.

Em terceiro lugar, no ambiente digital, é comum existirem custos de frete, manuseio de produtos e outras taxas nas compras de produtos de supermercado.

Por fim, outra prática frequente na venda *online* de produtos de supermercado é a exigência de pedidos mínimos para que o consumidor usufrua de frete grátis ou até para que o pedido possa ser efetivado (no Brasil alguns negócios impõem um pedido mínimo de R\$50 ou R\$100, por exemplo). Tais exigências acabam impedindo que o consumidor compre *online* e opte por ir a uma loja física para compras de menor valor. Alguns trechos dos entrevistados referentes às barreiras financeiras estão transcritos abaixo:

- No que tange à **falta de ofertas das lojas físicas no ambiente digital**: “Por exemplo, você tem um *e-commerce*, mas ele não segue o mesmo calendário promocional da loja; então, cara, se essa pessoa ia toda quarta-feira no dia de feira, mas agora ela vai no *e-commerce*, ele paga mais caro.” (E-15)
- No que tange aos **custos de frete da compra online**: “Falando com alguns usuários a alguns anos atrás pra gente construir o nosso modelo, eu percebia do tipo assim: "- Eu não vou pagar R\$5 para o *motoboy* trazer minhas coisas, porque com R\$5 eu consigo comprar pão, leite mais não sei o quê". Ou: "- Eu não vou pagar R\$15 pra trazer minha compra, porque aí eu mesmo vou ao mercado de Uber e volto, que é aqui perto e ainda trago minhas compras.” (E-11)
- No que tange às **taxas cobradas para realização do pedido**: “Eles [os consumidores] até entendem a razão de ser da taxa. Em geral, os aplicativos cobram a taxa de entrega

e uma taxa de serviço. Dependendo do formato, ele tem só a taxa de entrega. Essas taxas são compreendidas pelo cliente, mas não necessariamente são aceitas.” (E-14)

- No que tange aos **programas de benefício das lojas físicas**: “Você tem uma série de benefícios que no ambiente físico existem. Você pega o programa do Pão de Açúcar, você pega todos os programas de desconto, de cartão dos varejistas e atacarejos e isso ainda não está integrado com o mundo dos aplicativos.” (E-01)
- No que tange à **não aceitação de vale alimentação e de vale refeição nas compras online**: “Boa parte desses clientes ganham Vale Alimentação (VA). Muitas plataformas ainda não aceitam VA [...], então tinha uma integração com os VAs que durante muito tempo eles não priorizaram isso daí, priorizaram primeiro para restaurante. Então, é uma fatia do orçamento importante. Ele não vai deixar de usar se ele ganha isso da empresa dele.” (E-07)
- No que tange ao **valor mínimo do pedido**: “As principais barreiras de entrada do *e-commerce* de alta recorrência e baixo valor agregado é frete e compra mínima, basicamente [...] Frete grátis mediante R\$200, R\$300 é muito caro. Beleza, pra classe A tá ok, mas pra massa não vai rolar.” (E-12)

4.1.2.6 Falta de consideração

A última barreira destacada por 7 dos 19 entrevistados refere-se à **falta de consideração (código 1.2.6)** dos canais *online* como uma alternativa para a compra de produtos de supermercado. Sob essa perspectiva, muitos consumidores ainda sequer consideram ou sabem quais são as alternativas existentes para se comprar *online* produtos de supermercado. Na visão do especialista [E-06], isso é reflexo de que ao longo de décadas os grandes fabricantes de bens de consumo educaram o consumidor que o lugar para se comprar seus produtos é nas grandes redes de supermercados do ambiente físico. Segundo ele:

Acho que [o que falta é] *awareness* das marcas [...] as marcas [de bens de consumo] que contam com maior associação do consumidor, que investem mais em *awareness*, elas notadamente operam no segmento off-line. Então, produtos de limpeza, você pode pesquisar aí vai dar 99,9% a produtos de limpeza se compra no supermercado, porque foi dessa maneira como essas grandes marcas se estruturaram [...] séculos de grandes marcas bombardeando e grandes marcas se colocando disponíveis através do canal *off-line*, entendeu? Na cabeça das pessoas, era isso que era possível fazer, entendeu? Não era pela Internet. (E-06)

Outro especialista entrevistado [E-10] concordou que boa parte dos consumidores nem sequer conhece as alternativas de compra *online*. Segundo ele:

Tem gente que não sabe o que é o Rappi. "- Ah... o Rappi entrega supermercado? Não sabia!", "- O iFood também entrega? Não sabia!", "- Mercado Livre entrega? Não sabia!". Tem gente que não sabe, o cara vai no supermercado e desconhece esse serviço. Principalmente fora do eixo Rio - São Paulo e das grandes capitais. Pega aí, 60% da população brasileira desconhece que existe esse serviço. (E-10)

Similarmente, outro entrevistado [E-15] também destacou o desconhecimento dos consumidores quanto às alternativas de compras *online*:

A gente via que era sobre experimentar [o grande desafio]. Primeiro, elas nem pensavam em comprar os produtos de supermercado online e a isso se juntava uma ineficiência de comunicação, então, eles não sabiam que podiam comprar. Mesmo em casos de clientes de varejistas que tinham plataforma online, eles não sabiam e nem pensavam nessa possibilidade. (E-15)

O Quadro 10, a seguir, esquematiza as barreiras identificadas pelo pesquisador referentes à compra *online* de produtos de supermercados.

Quadro 10 – Esquematização das barreiras referentes à compra *online* de produtos de supermercado

Barreiras	Experiências inconsistentes e limitadas	Limitações de cobertura geográfica e nível de serviço logísticos	A venda de produtos de supermercado pela internet exige operações regionais ou esbarra em dificuldades logísticas que impõem limitações de área de cobertura, o que faz com que os consumidores sofram com um baixo nível de serviço logístico ou sequer sejam atendidos.
		Experiência de compra ainda pobre, inconsistente e limitada	A experiência de compra <i>online</i> de produtos de supermercado ainda é pobre e inconsistente. Ainda é comum experiências negativas como o não recebimento de alguns produtos, itens mal selecionados ou entregues em más condições, experiência de compra e navegação pobres, entre outros.
	Falta de maturidade digital e limitações do consumidor brasileiro	Acesso à internet e a dispositivos móveis, baixo poder aquisitivo	Boa parte da população brasileira ainda possui baixo poder aquisitivo e sofre com falta de acesso à internet, a dispositivos móveis e a métodos de pagamento digitais como o cartão de crédito.
		Segurança e compartilhamento de dados	O consumidor brasileiro tem medo de comprar pela internet, de compartilhar informações pessoais e de correr risco com a segurança de seus dados.
		Imaturidade digital	O consumidor brasileiro ainda não é maduro digitalmente e ainda tem receios quanto às compras <i>online</i> e à adoção de novas tecnologias de modo geral.
	Falta de experiências sensoriais e sociais	Falta de experiências sensoriais	Ao comprar <i>online</i> , o consumidor ainda sente falta das experiências sensoriais tão importantes para a compra produtos de supermercado, especialmente quanto aos produtos frescos e perecíveis. Ou seja, o consumidor não pode tocar, cheirar e nem provar os produtos antes de comprá-los.
		Falta de experiências sociais	A compra online não oferece os elementos sociais e de entretenimento existentes nas compras em estabelecimentos físicos.
	Falta de confiança na qualidade e nos preços	Qualidade, curadoria, embalagem e entrega	O consumidor brasileiro ainda tem preconceitos quanto à capacidade de os varejistas que atuam com produtos de supermercado pela internet entregarem produtos bem selecionados, íntegros, bem embalados, empacotados e acondicionados.
		Diferença de preços em comparação com o mundo físico	O consumidor brasileiro tem a percepção de que produtos de supermercado vendidos pela internet não possuem os mesmos preços que os vendidos em lojas físicas, ainda que vendidos pelos mesmos varejistas.
	Barreiras financeiras	Escassez de preços e ofertas do mundo físico	Para alguns consumidores, a internet não oferece a mesma fatura de promoções e de ofertas que as lojas físicas.
		Escassez de métodos de pagamento e programas de benefício	As compras <i>online</i> ainda não oferecem as mesmas opções de pagamento (em especial Vale Alimentação e Vale Refeição) e programas de fidelidade que o mundo físico.
		Custo de frete e outras taxas	A compra <i>online</i> implica, muitas vezes, em custos de frete ou taxas que são cobradas para separação e preparação dos pedidos.
		Exigências de pedido mínimo	É comum que a compra <i>online</i> de produtos de supermercado exijam um valor mínimo de pedido para que seja concretizada. Essa exigência não existe no mundo físico.
	Falta de consideração	Falta de conhecimento sobre as possibilidades de compra online	O consumidor ainda não considera comprar seus produtos de supermercado pela internet e sequer sabe quais são as alternativas disponíveis.

Fonte: Elaborada pelo pesquisador, com base nas entrevistas.

4.2 DESAFIOS DA VENDA *ONLINE* DE PRODUTOS DE SUPERMERCADO

Para a análise dos desafios da venda *online* de produtos de supermercado foram consideradas quatro categorias: Operacionalização (Categoria 2.1); Desafios Financeiros (Categoria 2.2); Marketing (Categoria 2.3); e Estratégicos (Categoria 2.4) e seus respectivos códigos. O primeiro desafio está relacionado à operacionalização do negócio e subdivide-se em três códigos, a saber: logísticos e operacionais (código 2.1.1); tecnológicos (código 2.1.2); dificuldades de gestão de estoque (código 2.1.3). O segundo desafio está relacionado aos desafios financeiros e subdivide-se em dois códigos: margens apertadas (código 2.2.1) e alta necessidade de capital (código 2.2.2). O terceiro desafio está relacionado ao Marketing que originou um único código, referente à aquisição e à educação de consumidor (código 2.3.1). Por fim, o quarto desafio está relacionado às questões estratégicas e possui um único código referente à falta de priorização estratégica do digital (código 2.4.1).

4.2.1 Operacionalização

Os desafios de operacionalização do negócio mais citados estão relacionados a questões **logísticas e operacionais (código 2.1.1)**, citados por todos os 19 entrevistados, reforçando que se trata de um negócio extremamente difícil de ser operado. O segundo desafio de operacionalização mais citado refere-se aos **tecnológicos (código 2.1.2)** para se operar esse negócio, o qual foi mencionado por 11 dos 19 entrevistados. Por fim, o terceiro desafio de operacionalização mais citado refere-se à **dificuldade de gestão de estoque (código 2.1.3)** que, apesar de ser um desafio logístico e operacional, foi tratado separadamente dada a sua importância.

A Tabela 5 apresenta a contagem das menções relacionados aos desafios de operacionalização da venda *online* de produtos de supermercado.

Tabela 5 – Contagem das menções: Desafios de operacionalização da venda *online* de produtos de supermercado

Entrevistado	Desafios de operacionalização		
	2.1.1 Logísticos e operacionais	2.1.2 Tecnológicos	2.1.3 Gestão e controle de estoque
E-01	2	1	2
E-02	2	0	0
E-03	9	0	0
E-04	4	0	0
E-05	2	0	0
E-06	2	0	0
E-07	2	3	0
E-08	4	1	0
E-09	1	0	1
E-10	2	1	0
E-11	2	2	0
E-12	3	2	1
E-13	5	0	0
E-14	5	2	0
E-15	7	2	3
E-16	4	2	6
E-17	2	3	0
E-18	3	1	0
E-19	3	0	0
Total de menções aos códigos	64	20	13
% das menções	64.6%	20.2%	13.1%
Total de entrevistados que mencionaram o código	19	11	5
% dos entrevistados	100.0%	57.9%	26.3%

Fonte: Elaborada pelo pesquisador, com base nas entrevistas e o uso da ferramenta NVivo.

4.2.1.1 Logísticos e Operacionais

Todos os entrevistados citaram algum tipo de desafio **logístico ou operacional (código 2.1.1)** como parte da venda *online* de produtos de supermercado, reforçando a colocação de Lagorio e Pinto (2020) que a cadeia da venda de alimentos e produtos de supermercados é uma das mais complexas para se operar. Na visão dos especialistas nesse negócio, a venda *online* desses produtos impõe enormes desafios operacionais e logísticos, principalmente, para se atender ao elevado nível de exigência dos consumidores, reflexo de consumidores bem atendidos nas lojas físicas, mas também da essencialidade desses produtos. Um dos entrevistados, ao abordar a questão do consumo de produtos de supermercado por classes de menor poder aquisitivo, afirmou: “Ir pro mercado é talvez a única coisa no mês que

eles possam exercer como uma realização. [...] - Não tenho grana pra nada, mas meus filhos estão comendo bem. Estou indo pro mercado!” (E-12)

Em casos como esse fica nítida a necessidade de um alto nível de serviço. Afinal de contas, uma mãe não pode se dar ao luxo de não receber os produtos a tempo ou recebê-los em condições ruins.

Mas, as complexidades logísticas e operacionais desse negócio são as mais diversas, por exemplo: os produtos possuem curto prazo de validade; alguns exigem acondicionamento climatizado; muitos são delicados e outros sequer podem ser armazenados juntos; é difícil fazer uma boa curadoria e embalar produtos frescos; e é frequente a necessidade de substituir produtos fora de estoque. Adicionalmente, as compras desses produtos tipicamente envolvem um número elevado de itens, o que impõe desafios de preparação do pedido e aumenta a chance de problemas. Afinal de contas, é mais fácil ter precisão na entrega de um celular comprado pela Internet do que em um pedido com algumas dezenas de itens delicados, sensíveis à temperatura, que não podem ser misturados etc.

Além disso, produtos frescos não podem simplesmente ser enviados para o consumidor sem um exame cauteloso. Eles precisam ser cuidadosamente selecionados por profissionais preparados, como é o caso, sobretudo, de frutas, verduras e carnes. Afinal de contas, se o próprio consumidor fizesse essa seleção dos produtos em uma loja física, possivelmente, ele a faria com rigor considerável. Os trechos abaixo destacam alguns dos desafios de operacionalização desse negócio.

- No que tange à **compra recorrente impor maior exigência do consumidor**: “É um desafio do ponto de vista de experiência do consumidor que demanda consistência. Comprar um iPhone da Apple é muito mais simples do que satisfazer o consumidor de supermercado. Por quê? Porque o cara não compra todo mês. Tem muita chance, são muitos SKUs, é fácil ter problemas.” (E-03)
- No que tange à **importância da atuação regionalizada e das entregas rápidas**: “Majoritariamente, quase todas as categorias com um tempo de entrega muito longo a entrega passa a ser proibitiva, porque se tiver algum item fresco, por exemplo, não dá para deixar na portaria [...] então, é um negócio hiper local, um negócio que os apps e as próprias bandeiras que forem fazer isso têm que atender de uma forma hiper local, com uma logística hiper local.” (E-07)
- No que tange à **natureza dos produtos imporem complexidades logísticas**: “Além disso, você tem questões logísticas mesmo. Pra você transportar um chocolate no

Nordeste não é fácil, porque ele derrete. Então, esse é um cara que ou você tem uma última milha muito curta, ou você tem um custo enorme de logística, porque pra você entregar um chocolate de um Centro de Distribuição em São Paulo para o Nordeste, que é um chocolate específico, você não vai conseguir, porque o custo de entrega vai ser mais caro que o produto e ainda quando chega o produto na portaria do prédio da pessoa tem outro risco, porque pode ser que ele fique dois dias lá, e seja uma portaria quente, sem ar condicionado etc.” (E-13)

- No que tange às **dificuldades de fazer uma boa curadoria de produtos frescos**: “É difícil você garantir a qualidade. Todo mundo está treinado para escolher a melhor fruta, e de fato, às vezes, a fruta não vai estar boa mesmo, entendeu? Como você garante a qualidade do perecível que você vai entregar? Não só na separação dos produtos, mas na entrega, porque ele pode bater durante o transporte e amassar o mamão.” (E-16)

Apesar de todos esses desafios terem sido tratados de maneira ampla, alguns modelos de negócio apresentam desafios de operacionalização maiores que outros. Um dos entrevistados ao comentar, especificamente, sobre as dificuldades de varejistas possuírem lojas físicas e optarem por fazer a separação dos pedidos *online* dentro de suas lojas, ressaltou que:

Então, você tem uma série de ineficiências à medida que você gera uma operação que pega o produto na mesma loja de sempre, porque a disposição desses produtos na loja, no espaço físico, ele não está preparado para uma eficiência operacional. Então alguns players vão começar a abrir espaços adicionais, que não são abertos ao público e estão otimizados para esse picking. Outros ainda fazem a separação dos pedidos em loja, que têm essas complexidades, então, como resolver essa catraca logística e operacional é um grande desafio. (E-17)

Essa dificuldade em relação à separação de produtos em loja, inclusive, já havia sido retratada desde o começo do século por estudiosos como Kämäräinen, Småros, Holmström e Jaakola (2001).

4.2.1.2 Tecnológicos

O segundo desafio de operacionalização mais citado refere-se às complexidades **tecnológicas (código 2.1.2)**, mencionadas por 11 dos 19 entrevistados. Até aqui, tratou-se do quão difícil é a parte operacional e logística desse tipo de negócio. Obviamente, a excelência operacional e logística é reflexo do bom uso de tecnologia, por exemplo, para suportar o

negócio para ter uma atuação regionalizada, controlar estoque, ser capaz de roteirizar pedidos e realizar entregas ultrarrápidas. Porém, nesse negócio, a tecnologia não é um desafio restrito a aplicações logísticas e operacionais. Por exemplo, também foi destacado por alguns dos entrevistados a dificuldade de varejistas lidarem com o desenvolvimento de plataformas de *e-commerce*, *sites* e aplicativos.

Especialmente para negócios que nasceram no ambiente físico, o investimento em tecnologia não é óbvio, conforme destacado por um dos entrevistados. Segundo ele:

O próprio investimento em plataforma pra esses caras, que já têm todo um investimento em loja física, em pessoal, eles têm uma nova linha no P&L deles [...] que não necessariamente vai trazer uma venda cem por cento incremental. Pode ser um consumidor que já vinha antes na minha loja, ele tá comprando os mesmo reais, só que agora ele tem esse custo adicional dessa parte digital. (E-17)

4.2.1.3 Gestão e controle de estoque

Por fim, o último desafio de execução identificado foi a **gestão e controle de estoque (código 2.1.3)**. Apesar de ser um desafio de logística, como outros citados anteriormente, optou-se por tratá-lo apartadamente devido à sua relevância. Gestão e controle de estoque é um desafio para qualquer negócio, mas a venda *online* de produtos de supermercado tem complexidades extras, pois o portfólio de produtos é enorme; são produtos de alto giro e que sofrem com elevadas taxas de descarte.

Além disso, o controle de estoque mostra-se especialmente complexo, pois alguns dos modelos operacionais mais populares, atualmente, com a venda *online* de produtos de supermercado, geram intrinsecamente baixa confiabilidade. Por exemplo, é comum em negócios que atuam com a venda de produtos de supermercado e que fazem a separação dos pedidos diretamente dentro de lojas físicas, existir uma chance grande de o produto não estar mais disponível, pois algum consumidor da loja pode tê-lo comprado minutos antes. Tal desafio é ilustrado no trecho de um dos entrevistados. Segundo ele:

Os principais [desafios] aqui que a gente vê são realmente você conseguir mostrar o produto que está disponível, isso é um desafio, essa integração tecnológica [...] Então a parte de sistema dos varejistas como um todo não está preparada para que você tenha uma acuracidade de estoque e mostre o produto certo ali pro cliente. (E-01)

Inclusive, a frequência e a criticidade da ruptura de pedidos foram mencionados como desafios por alguns dos entrevistados:

- No que tange à **ruptura de estoque**: “Então, ruptura é um negócio que não é legal, e que é comum [...] Eu não sei se as pessoas têm falado disso, mas entendo que essa é a

maior dor hoje para todo mundo: conseguir cumprir aquilo que a pessoa comprou, sem faltar nenhum item.” (E-16)

- No que tange à **experiência de ruptura de estoque ser ruim para o cliente**: “Que coisa é essa do cara me ligando por que o requeijão acabou? Mas é óbvio, o cara está dentro de uma loja física e lá dentro você tem um estoque flutuante que gira em torno de uns 15%, então é impossível você ter um controle de estoque a ponto de exibir no seu *e-commerce* só aquilo que você tem.” (E-03)

A ruptura de estoque gera experiências ruins para o consumidor que, ou não irá receber o produto que desejava, ou terá que lidar com algum *stress* para escolher produtos substitutivos.

4.2.2 Desafios Financeiros

A Tabela 6 apresenta a contagem das menções referentes aos desafios financeiros da venda *online* de produtos de supermercado.

Uma percepção recorrente em praticamente todas as entrevistas foi quanto à dificuldade financeira da venda *online* de produtos de supermercado. No geral, além de complexa, ela é encarada como um negócio extremamente desafiador economicamente. Mas, apesar de parecer não ser trivial ganhar dinheiro nesse negócio, alguns especialistas nesse negócio mostraram-se empolgados com as possibilidades que têm sido criadas por alguns novos negócios e por inovações recentes.

O desafio financeiro mais citado está relacionado ao fato de esse ser um negócio de **margens apertadas (código 2.2.1)** e extremamente dependentes de escala, citado por 14 dos 19 entrevistados. O segundo desafio mais citado foi o referente à **alta necessidade de capital (código 2.2.2)**, citada por 10 dos 19 entrevistados.

Tabela 6 – Contagem das menções: Desafios financeiros referentes à venda *online* de produtos de supermercado

Entrevistado	Desafios financeiros	
	2.2.1 Margens apertadas	2.2.2 Alta necessidade de capital
E-01	1	1
E-02	0	0
E-03	5	2
E-04	0	0
E-05	0	0
E-06	1	0
E-07	2	1
E-08	9	4
E-09	0	1
E-10	2	1
E-11	3	0
E-12	1	2
E-13	2	0
E-14	7	2
E-15	2	4
E-16	0	0
E-17	4	2
E-18	2	0
E-19	1	0
Total de menções aos códigos	42	20
% das menções	67.7%	32.3%
Total de entrevistados que mencionaram o código	14	10
% dos entrevistados	73.7%	52.6%

Fonte: Elaborada pelo pesquisador, com base nas entrevistas e o uso da ferramenta NVivo.

4.2.2.1 Margens apertadas

Quanto aos desafios relacionados a ser um negócio de **margens apertadas e muito dependente de escala (código 2.1.1)**, os resultados deste estudo estão alinhados ao ceticismo expresso por Ring e Tigert (2001) quanto à viabilidade de alguns negócios atuarem com a venda *online* de produtos de supermercado. De modo geral, para os negócios que atuam com a venda de produtos de supermercado, é um desafio conseguir entregar o nível de excelência exigido pelos consumidores e, simultaneamente, serem lucrativos. Por exemplo:

- No que tange ao **desafio de ser lucrativo e de atender ao nível de serviço exigido pelos consumidores**: “Eu acho que hoje a maior complexidade, de verdade, é você

conseguir fechar uma equação que entrega todo o serviço que o cliente está exigindo por um preço que ainda te sobre margem para operar.” (E-08)

- No que tange às **dificuldades em comparação com outros tipos de varejo**: “Tem a questão financeira também, né? O alimentar você tem um *ticket* médio menor em comparação a vender bens duráveis, né? Então, você pega uma máquina de lavar, um micro-ondas, o *ticket* médio é alto, você não precisa entregar rápido, você tem que ter previsibilidade só e você consegue ganhar dinheiro, rentabilizar o seu negócio com esse tipo de venda. O alimentar não, é alta frequência e *ticket* médio baixo, então é um negócio mais duro, financeiramente falando.” (E-10)
- No que tange às **margens de venda online de produtos de supermercado**: “De saída é um negócio difícil e de margem apertada. Então, isso é uma das poucas coisas que não mudou com a pandemia e acho que não vai mudar em um futuro próximo. Por um motivo bem básico: você começa a ter cada vez mais uma comparação de preço. Então, se já era difícil antes, com a tecnologia, é mais difícil ainda de você não ter um preço acessível, porque as pessoas podem comparar preço a um clique de distância. A indústria, por outro lado, também vai cada vez mais se empoderando de alguns canais de venda direta e ajudando a apertar ainda mais essas margens. Então, é um negócio difícil, de margens apertadas, onde você tem de ser criativo e eficiente para sobreviver.” (E-17)

Curiosamente, alguns especialistas nesse negócio afirmaram não crer na existência, nesse momento, de negócios capazes de operar bem e de serem lucrativos no mercado brasileiro. Segundo eles:

- No que tange ao **ceticismo quanto à rentabilidade do negócio**: “Qual é o grande problema, na minha opinião? É conseguir que o canal digital dê uma rentabilidade que permita à empresa se sustentar e continuar crescendo, porque hoje a maioria desses canais vive de você ficar fazendo injeção externa de dinheiro no fluxo de caixa, pondo dinheiro o tempo inteiro.” (E-08)
- No que tange a **não acreditar que existam modelos lucrativos no Brasil atualmente**: “Se você for parar para entender se alguém tem o negócio de supermercado *online* rentável no Brasil, eu acho difícil alguém fazer dinheiro quando eu olho no nível produto, quando eu diluo ele em outras operações, beleza [...] É muito difícil fechar a conta e alguém estar pagando essa conta [...] Fechar essa conta e

ter uma operação de logística perfeita; prover uma experiência de cliente perfeita e trazer esse pessoal para experimentar e ficar. Ainda não se paga, pra ninguém na verdade.” (E-14)

Ou seja, questionamentos sobre a viabilidade e a sustentabilidade da venda *online* de produtos de supermercado parecem ainda perdurar. Entretanto, é importante também destacar que, na visão de alguns entrevistados (E-03 e E-18), os modelos existentes até há pouco tempo carregavam ineficiências responsáveis pela sua inviabilidade.

- No que tange às **ineficiências dos modelos operados pelos varejistas tradicionais**: “As lojas que existem não foram feitas nesse contexto, então, elas têm lá o lado físico que onera o *e-commerce*. Não são lojas que foram feitas para *e-commerce*. Então, de certa forma, você tem todo o P&L carregado de uma locação que é cara, com uma estrutura de mão de obra cara, com uma estrutura de *picking* ineficiente [...] Por muito tempo, as grandes redes não ganharam dinheiro fazendo *e-commerce* e são poucas as que ganham hoje. Mas, em minha opinião, isso ocorre porque elas tentavam aproveitar o legado de loja física e elas não são empresas de tecnologia; não são empresas que nasceram *tech*.” (E-18)
- No que tange à **importância da escala do ambiente físico, porém também gerando custos elevados**: “Tem espaço pra ser mais [lucrativa], mas precisa ter escala. Precisa ter escala. Aí os que têm escala, não têm uma operação pura digital. Aí não dá pra fazer conta. Você carrega diversos ativos que não carregaria se fosse uma operação digital. Entendeu?” (E-03)

4.2.2.2 Alta necessidade de capital

Outro desafio bastante lembrado foi a **alta necessidade de capital (código 2.2.2)** para se entregar o nível de serviço desejado pelos consumidores. Na visão dos entrevistados, é extremamente custoso, para qualquer negócio, garantir um portfólio amplo, entregas rápidas e precisas, produtos bem curados e acondicionados, entre outras exigências dos consumidores. Ou seja, um negócio que quiser entregar uma experiência de excelência, inevitavelmente, precisará fazer investimentos elevados, sejam eles em relação ao estoque, à tecnologia, ao marketing, à logística ou a qualquer outra coisa.

Ainda que as necessidades de investimento sejam distintas para diferentes modelos, pode-se entender que esse negócio demanda intenso capital. Por exemplo, varejistas que optam por trabalhar com estoque próprio têm, obviamente, elevados custos de aquisição e de armazenagem de produtos, enquanto plataformas que conectam usuários finais e supermercados evitam custos de estoque, porém possuem altos investimentos em tecnologia e marketing. Um dos entrevistados entendeu que: “a complexidade é o investimento que é necessário para conseguir oferecer essa experiência de entregar no tempo, entregar o produto direitinho, não faltar, não ter nada fora de estoque, para garantir que esse cliente vai recomprar.” (E-14)

Alguns trechos das entrevistas reforçam os desafios relacionados à alta necessidade de capital:

- No que tange às **altas necessidades de capital**: “É um negócio de capital muito intensivo, muito intensivo. Até você construir a base, para você passar o equilíbrio financeiro, é muito alto [...] Ou você vai ter um investimento monstruoso e vai fazer algo robotizado, tipo a Ocado, em Londres [...] que isso se paga em sei lá quanto anos, pois são investimentos astronômicos, ou você vai operar de forma muito manual [...] é uma briga de quem tem muito dinheiro. Eu não acredito em construir um negócio desse sem isso.” (E-03)
- No que tange aos **custos elevados do e-commerce**: “Cara, primeiro, o desafio inicial é custo, né. Porque não é uma operação barata; é uma operação cara, e você precisa ter um nível de excelência. Por exemplo, como você gerencia a execução e o estoque de uma loja? Os produtos estão nas prateleiras, e o consumidor que ande, que encontre o produto, você vai deixar ali. No *e-commerce*, não!” (E-15)
- No que tange à **alta necessidade de investimento em tecnologia**: “Mas, o nível de investimento que você precisa pra construir tecnologia pra fazer as coisas direito, é um nível que você precisa levantar muita grana, é intensivo em capital.” (E-12)

4.2.3 Marketing

A Tabela 7 apresenta a contagem das menções relacionadas aos desafios de marketing da venda *online* de produtos de supermercado, no caso, mais especificamente ao desafio de **aquisição e de educação dos consumidores (código 2.3.1)**, citado por 9 dos 19 entrevistados.

Tabela 7 – Contagem das menções: Desafios de marketing da venda *online* de produtos de supermercado

Entrevistado	Desafios de marketing
	2.3.1 Aquisição e educação de consumidores
E-01	1
E-02	1
E-03	0
E-04	0
E-05	0
E-06	9
E-07	2
E-08	0
E-09	0
E-10	1
E-11	3
E-12	2
E-13	0
E-14	6
E-15	0
E-16	0
E-17	1
E-18	0
E-19	0
Total de menções aos códigos	26
% das menções	100%
Total de entrevistados que mencionaram o código	9
% dos entrevistados	47.4%

Fonte: Elaborada pelo pesquisador, com base nas entrevistas e o uso da ferramenta NVivo.

4.2.3.1 Aquisição e educação de consumidores

Outra percepção comum nas entrevistas foi que, por se tratar de um negócio ainda em estágio inicial, ele demanda por altos investimentos para que seja construída a consideração na mente dos consumidores, ou seja, as empresas precisam investir, notadamente, em marketing para que o consumidor seja educado para comprar *online* produtos de supermercado.

A partir da experiência dos especialistas nesse negócio, o custo para adquirir clientes no ambiente digital ou até mesmo para fazer com que eles migrem do ambiente físico para o digital parece ser elevado e bastante representativo para um negócio de margens enxutas.

Alguns trechos das entrevistas reforçam que os consumidores brasileiros ainda não têm o hábito e sequer têm ciência das alternativas para comprar *online* produtos de supermercado:

- No que tange aos **esforços para construir o hábito de comprar *online***: “Mas ainda tem muito espaço para construir e é uma categoria longe de ser madura. Ela ainda demanda muito investimento em ativação. Tanto que você vê que a maior parte dos canais, dos modelos diferentes que estão tentando destravar esse hábito usam ainda de alto investimento para conseguir promover essa adoção.” (E-14)
- No que tange ao **trabalho de varejistas para construir o hábito de comprar *online***: “Eu acho que supermercado, a gente está indo para essa fase de todo mundo conhecendo e todo mundo gastando muito dinheiro para atrair o cliente. A parte boa é que todo mundo está testando e aumenta o mercado endereçável. E a parte ruim é que não se educa, tem muito oportunismo ali e até ele [o consumidor] descobrir o serviço que ele realmente quer, no que ele se diferencia, ainda assim está em um processo que eu acho que é de descoberta.” (E-07)
- No que tange às **necessidades de investimento em marketing para se competir com varejistas bem estabelecidos no ambiente físico**: “[os maiores desafios são] gerar uma nova marca, gerar uma base de consumidores que ele [o varejista online] não traz dessas décadas de presença física em uma loja tradicional. Então, ele tem de construir o espaço dele, construir a relevância dentro de um ambiente cem por cento digital, competindo com marcas que estão aí há décadas e que têm um ativo importante na cabeça do consumidor.” (E-17)

Tamanho é o desafio da aquisição de clientes, que um dos entrevistados destacou que nesse negócio devem se diferenciar aqueles que conseguirem executar estratégias para adquirir clientes a baixo custo. Segundo ele:

Quem não tiver acesso à ativação barata, a uma base de clientes a baixo custo, vai ter mais dificuldade. Então, quem não tem acesso? A Cornershop tem porque faz parte da plataforma Uber; a Rappi tem porque tem a plataforma dela com restaurante e com uma base de clientes que compra outros serviços; a iFood a mesma coisa; o Mercado Livre a mesma coisa; e a Magalu a mesma coisa. Eu queria entender muito como as outras *startups* que estão entrando, como é que elas vão conseguir ativar clientes de uma maneira sustentável. (E-14)

4.2.4 Estratégico

A Tabela 8 apresenta a contagem das menções quanto aos desafios relacionados à falta de priorização estratégica do digital nos negócios que atuam com a venda *online* de produtos de supermercado.

Tabela 8 – Contagem das menções: Desafios estratégicos da venda *online* de produtos de supermercado

Entrevistado	Desafios estratégicos
	2.4.1 Falta de priorização estratégica do digital
E-01	3
E-02	1
E-03	2
E-04	0
E-05	0
E-06	0
E-07	3
E-08	0
E-09	3
E-10	2
E-11	0
E-12	1
E-13	1
E-14	0
E-15	8
E-16	0
E-17	2
E-18	2
E-19	0
Total de menções aos códigos	28
% das menções	100.0%
Total de entrevistados que mencionaram o código	11
% dos entrevistados	57.9%

Fonte: Elaborada pelo pesquisador, com base nas entrevistas e o uso da ferramenta NVivo.

4.2.4.1 Falta de priorização estratégica do digital

Esse desafio está relacionado com as lideranças dos negócios que ainda pecam pela **falta de priorização de estratégia do digital (código 2.4.1)**, ou seja, muitas organizações ainda não parecem dar a prioridade necessária para a venda *online*, não investem o suficiente

e, por consequência, não possuem a *expertise* e os recursos para operação desse negócio, o que acaba gerando soluções pobres que limitam seu crescimento.

Para os entrevistados, apesar de importantes mudanças nos últimos anos, ainda é comum lideranças de negócios tradicionais ainda pouco engajadas na digitalização de seus negócios e, assim, suas iniciativas digitais acabam sendo “puxadinhos digitais”, como destacado:

- No que tange às **iniciativas de venda online serem consideradas secundárias**: “eles [os supermercados tradicionais] tinham uma solução que eu gosto de chamar que é um puxadinho digital. Ou seja, você foi desenhado para ser loja física, o seu *core business* é ser loja física, você tem admiração por loja física, mas, eu tenho um negócio ali que pelo menos eu sou digital e tenho meia dúzia ali que faz o negócio e faz acontecer. E aí, ao fazer dessa forma, você oferece uma experiência péssima para o seu consumidor.” (E-03)
- No que tange ao **e-commerce ser considerado um mal necessário**: “Até o início da pandemia e das restrições, quando efetivamente foram obrigados a se digitalizar ou estar no mundo *online*, o *e-commerce* era um mal necessário. Ele era visto dentro do varejo como um mal necessário. Ele coloca custo, ele gera uma demanda de desenvolvimento e de tecnologia que não está ligada à nada da realidade do ambiente físico. Ele gera uma complexidade operacional nas lojas. Ele gera todos os problemas para um benefício que não existia na época.” (E-01)
- No que tange aos **negócios investirem pouco em pessoas**: “- Vou contratar alguém para gerenciar o *e-commerce*!; - Tá, mais que nível você quer?; - Ah... gerente júnior...’ Não pode ser um gerente júnior! Não pode ser um time de duas ou três pessoas, não pode ser uma parte da atividade do time de comercial. A maior barreira para mim está do lado do varejo, que não está oferecendo soluções boas, experiências boas, porque não quer investir; porque é caro mesmo, não é fácil fazer *e-commerce* bom.” (E-15)

Nesse sentido, existem (ou existiam até há pouco tempo) barreiras impostas pelas próprias lideranças, que não viam nas vendas *online* boas oportunidades e, por consequência, não a priorizavam. Kamel et al. (2020) identificaram que, para muitos varejistas tradicionais, a venda *online* é menos lucrativa que a venda em loja física e, portanto, migrar os consumidores para o digital impõe importantes perdas de margem. Nesse contexto, faz

bastante sentido a percepção de que as lideranças de estabelecimentos tradicionais ainda sejam reticentes a ingressar no ambiente digital.

Para melhor compreensão dos aprendizados relacionados aos desafios da venda *online* de produtos de supermercado, eles foram esquematizados no Quadro 11 a seguir.

Quadro 11 – Esquematização: Desafios da venda *online* de produtos de supermercado

Desafios	Operacionalização	Logísticos e operacionais	A venda <i>online</i> de produtos de supermercado é um negócio extremamente complexo, que possui um consumidor exigente e desafios logísticos e operacionais potencializados pela natureza dos produtos.
		Tecnológicos	A venda <i>online</i> impõe desafios tecnológicos para que o negócio seja capaz de operar bem, eficientemente, e oferecer experiências de compras diferenciadas para o consumidor final.
		Gestão e controle de estoque	Controle e acuracidade de estoque é um desafio grande para a venda de produtos de supermercado que frequentemente sofre com a incapacidade de entregar produtos pedidos pelos consumidores.
	Financeiros	Margens apertadas	A venda de produtos de supermercado é caracterizada como um negócio de margens apertadas e altamente dependente de escala.
		Alta necessidade de capital	O nível de serviço exigido pelos consumidores impõe que o negócio realize altos investimentos, seja em tecnologia, logística, construção de estoque ou outros.
	Marketing	Aquisição e educação de consumidores	Educar consumidores sobre a possibilidade da compra <i>online</i> de produtos de supermercado e as alternativas disponíveis é complexo e caro.
	Estratégicos	Falta de priorização do digital	As lideranças de negócios tradicionais ainda não estão totalmente convencidas da necessidade de ingressar no digital e, como consequência, os negócios sofrem com a falta de recursos e de prioridade do canal.

Fonte: Elaborada pelo pesquisador, com base nas entrevistas.

4.3 TRANSFORMAÇÕES E OPORTUNIDADES NA VENDA *ONLINE* DE PRODUTOS DE SUPERMERCADO

Como evidenciado ao longo de todo este estudo, a venda de produtos de supermercado tem passado por transformações importantes ao longo dos últimos anos e têm criado novas e excitantes oportunidades.

Este item tem como objetivo dar luz a essas oportunidades que surgiram em função de transformações recentes e que, na visão dos entrevistados, ainda podem ser exploradas no mercado brasileiro.

Para tratar das oportunidades, foram consideradas duas categorias: Oportunidades na venda *online* de produtos de supermercado (Categoria 3.1); e Negócios em destaque (Categoria 3.2). A primeira categoria trata das oportunidades que potencialmente ainda podem ser exploradas no mercado brasileiro e subdivide-se em quatro códigos: soluções mais amplas e completas (código 3.1.1); melhoria da experiência de compra e de customização (código 3.1.2); entrega do básico bem-feito (código 3.1.3); e atendimento de classes de menor poder aquisitivo (código 3.1.4). A segunda categoria trata de negócios que são oportunidades em potencial no mercado brasileiro, e, inclusive, poderia ser tratada dentro da categoria de oportunidades, porém, optou-se por tratá-la de maneira apartada, dada a sua relevância. Portanto, a categoria 3.2 subdivide-se em quatro códigos, cada qual referente a determinados negócios com potencial: ultra conveniência (código 3.2.1); compra coletiva, *social commerce* ou *community group buying* (código 3.2.2); atacarejo no ambiente digital (código 3.2.3); e outros negócios (código 3.2.4).

4.3.1 Oportunidades na Venda *Online* de Produtos de Supermercado

As opiniões dos especialistas nesse negócio evidenciam que ainda existem oportunidades em relação à venda *online* de produtos de supermercado, tanto que, diversas delas emergiram ou se destacaram durante as entrevistas. Importante reforçar que esse estudo não buscou identificar as maiores ou sequer todas as oportunidades existentes nesse negócio, mas apenas apresentar as que foram mais frequentemente lembradas.

A Tabela 9 apresenta a contagem das menções relacionadas às oportunidades identificadas na venda *online* de produtos de supermercado.

Tabela 9 – Contagem das menções: Oportunidades na venda *online* de produtos de supermercado

Entrevistado	OPORTUNIDADES			
	3.1.1 Soluções mais amplas e completas	3.1.2 Melhoria da experiência de compra e customização	3.1.3 Entrega do básico bem- feito	3.1.4 Atendimento de classes de menor poder aquisitivo
E-01	6	1	0	5
E-02	3	0	0	0
E-03	0	1	1	0
E-04	5	0	0	0
E-05	1	2	0	0
E-06	1	2	0	0
E-07	5	0	2	0
E-08	5	2	0	0
E-09	2	3	1	1
E-10	3	2	1	1
E-11	0	0	0	1
E-12	1	2	2	4
E-13	0	0	2	1
E-14	3	0	0	0
E-15	0	1	1	0
E-16	0	0	1	0
E-17	7	1	1	0
E-18	0	0	0	3
E-19	0	2	2	0
Total de menções aos códigos	42	19	14	16
% das menções	46.2%	20.9%	15.4%	17.6%
Total de entrevistados que mencionaram o código	12	11	10	7
% dos entrevistados	63.2%	57.9%	52.6%	36.8%

Fonte: Elaborada pelo pesquisador, com base nas entrevistas.

A oportunidade mais mencionada foi a emergência de **soluções mais amplas e completas (código 3.1.1)**, citada por 12 dos 19 entrevistados. A segunda oportunidade mais lembrada faz referência às possibilidades de melhorias na **experiência de compra e customização (código 3.1.2)**, citada por 11 dos 19 entrevistados. A terceira oportunidade está relacionada à **entrega do básico bem-feito (código 3.1.3)**, citada por 10 dos 19 entrevistados. A quarta oportunidade faz referência ao **atendimento de classes de menor poder aquisitivo (código 3.1.4)**, citada por 7 dos 19 entrevistados. Além dessas, ao longo das entrevistas foi comum que novos negócios fossem apontados como oportunidades a serem potencialmente

exploradas. Alguns especialistas nesse negócio destacaram, por exemplo, os modelos de *Social Commerce* ou de ultra conveniência como potenciais. Dada a relevância desse tema, optou-se por abordá-lo apartadamente no item 4.3.2.

4.3.1.1 Soluções mais amplas e completas

A oportunidade de criação de **soluções mais amplas e completas (código 3.1.1)** foi identificada a partir da recorrente menção que as soluções disponíveis atualmente ainda são muito fragmentadas, restritas a casos de uso específico, a perfis de consumidores específicos e até mesmo a produtos específicos do universo de supermercado. Por exemplo, existem bons negócios focados na venda de alimentos perecíveis; outros que são bastante competentes na entrega em 15 minutos; outros que conseguem oferecer preços competitivos no segmento de bebidas; e outros que conseguem eliminar o custo de frete ao oferecerem a opção de retirada em loja. Mas, apesar de essas diferentes soluções atenderem bem ao consumidor, elas ainda pecam em ser um *one-stop-shop*¹⁰ para compras de produtos de supermercado. Na visão dos especialistas nesse negócio, são poucos (se é que existem) os negócios *online* capazes de atender à totalidade das necessidades dos consumidores quanto às compras de produtos de supermercado.

Em comparação, a compra *online* de outros tipos de produtos já oferece alternativas de varejistas consideravelmente maduros e capazes de oferecer níveis de serviço bastante elevados. Por exemplo, existe no mercado brasileiro varejistas com portfólio bastante amplo de produto eletrônicos, móveis e demais itens para casa. Esses varejistas permitem ao consumidor ter acesso a um portfólio enorme de produtos e marcas, entregas consideravelmente rápidas, possibilidade de retirada na loja, entre outros serviços. Segundo alguns dos entrevistados:

- No que tange à **existência de espaço para soluções mais amplas**: “Na minha visão, o que falta ser explorado é uma união de soluções. Porque tem uma soluçãozinha aqui, uma soluçãozinha ali, outra cá, outra lá, outra cá e falta alguém que fale: “- Vamos juntar tudo isso aqui e transformar numa solução!” [...] A entrega de comida seca; o

¹⁰ O termo *one-stop-shop* é tipicamente empregado para se referir a negócios capazes de oferecer uma amplitude grande de produtos, serviços e soluções em um único lugar. No contexto deste estudo, foi empregado fazendo referência a negócios capazes de atender à totalidade das necessidades dos consumidores quanto à compra de produtos de supermercado.

mercado do condomínio; a proximidade; a *dark store*; tudo isso eu acho que cada um tem feito por si só uma parte disso, mas ninguém dá a solução completa do começo ao fim.” (E-04)

- No que tange às **oportunidades de os negócios atenderem a uma cesta mais ampla**: “Tem muito espaço para ser conquistado ainda e daí entrar no resto da cesta: os itens um pouco mais frescos, que você depende de estar em casa, que a entrega seja rápida, que alguém possa receber e que resolva sua vida.” (E-07)
- No que tange à **visão dos entrevistados sobre os formatos que devem ganhar protagonismo**: “Eu acho que o protagonismo é de quem conseguir agregar o maior número de jornadas possíveis com bom nível de serviço e um bom relacionamento com o cliente, eu acho que é o que vai ganhar protagonismo [...] Porque a gente, como consumidor, a gente já faz compra com diversas jornadas. Eu não faço só compras para a semana inteira e não faço mais nada. Eu também passo muitas vezes no posto de gasolina e pego alguma coisa para comprar. Então, se eu conseguir atender essas diferentes jornadas que já acontecem no ambiente físico ou já aconteciam e vai para o digital, com um bom nível de serviço, boa comunicação, boa inter-relação, eu acho que isso vai ser o protagonismo. Que é: eu tenho um grande sortimento; eu estou trazendo essa compra de reposição, mas estou trazendo essa compra rápida de ultra conveniência se você quer receber rápido; estou trazendo lojas que você gosta e valoriza, com um sortimento diferente.” (E-07)
- No que tange à **limitação da venda de perecíveis a negócios de nicho**: “Eu vejo muito mal explorado ainda o pessoal que é puramente de perecíveis. São poucos os que fazem bem, em geral, são os especialistas.” (E-08)
- No que tange à **existência de oportunidade na venda de uma cesta completa**: “Tem um desafio bem grande de frescos e hortifrúti, o que é bom, porque conseguindo resolver bem esse problema, cara é crescimento pras empresas de *last mile*¹¹ aí pros próximos anos.” (E-10)
- No que tange a **não existência de soluções capazes de atender a todas as necessidades dos consumidores**: “Acho que o negócio ideal, que realmente tem tudo junto e de maneira consistente é ainda a grande pergunta do consumidor brasileiro.

¹¹ A expressão “empresas de *last mile*” foi aqui empregada fazendo referência aos aplicativos que realizam a entrega de produtos de supermercado diretamente no domicílio dos consumidores, ou seja, que realizam a última milha (*last mile*) da entrega.

Você tem alguns *players* que se focam em entregar o mais rápido possível; outros que se focam em vender mais barato que todos; outros que se focam em ter o portfólio mais completo de todos. Então, eu acho que tem ainda diferentes soluções priorizando diferentes dores do consumidor, mas ainda é um mercado que ainda está muito recente, muito em construção e tem espaço para que alguém realmente se consolide como a melhor solução nesses diferentes aspectos.” (E-17)

Como resultado, atualmente, a jornada de compra *online* de produtos de supermercado aparenta ainda ser fragmentada, ou seja, em alguns momentos, o consumidor recorre a uma loja especializada em produtos frescos; em outros, ele opta por uma solução capaz de entregar seus produtos em 15 minutos e assim por diante. Isso, naturalmente, abre espaço para a emergência de soluções mais completas e que centralizem a totalidade da compra de produtos de supermercado pelos consumidores.

4.3.1.2 Melhoria da experiência de compra e de customização

A segunda oportunidade mais citada foi quanto à possibilidade de **melhoria da experiência de compra e de customização (código 3.1.2)**. Sob a perspectiva de 11 dos 19 entrevistados, a compra *online* ainda oferece uma experiência ruim, algumas vezes complexa e limitante de seu próprio potencial. Por exemplo, foram citados *sites* e aplicativos ruins, ou mesmo limitações das plataformas de *e-commerce* que não foram originalmente construídas para a venda de produtos de supermercado e, conseqüentemente, não são capazes de permitir a especificação detalhada do produto a ser vendido. Ou seja, ainda parece ser difícil para o consumidor realizar *online* coisas que no mundo físico são triviais, como escolher o ponto ideal de frutas, dar instruções sobre o corte de carnes, entre outras coisas.

Portanto, para boa parte dos entrevistados, a experiência da compra pelos *sites* e pelos aplicativos ainda deixa a desejar, talvez porque as plataformas de *e-commerce* existentes tenham sido construídas pensando-se em outros tipos de varejo que, diferentemente da venda de produtos de supermercado, não atuam com compras recorrentes, de elevado número de itens de baixo valor agregado, e onde o consumidor compra, frequentemente, as mesmas marcas e produtos, entre outras particularidades. Quanto a essa particularidade, destacou-se alguns trechos das entrevistas apresentados a seguir.

- No que tange à **experiência ser pobre quanto a produtos perecíveis**: “Por exemplo, você quer uma dúzia de banana [...] Nenhum ser humano come uma dúzia de banana hoje [...] mas o cara vai lá e pega uma penca e te manda. Você chega em casa, come metade e metade estraga, e você começa a pensar ‘- Será que valeu?’. Então, assim, isso não evoluiu nada e vamos combinar que já tem muita tecnologia que resolveria isso [...] Mas, a experiência de compra, aí eu acho que tem uma oportunidade muito grande.” (E-08)
- No que tange à **experiência de a customização ainda ser pobre**: “Já tem alguns varejistas fazendo isso, que quando você entra no *site* do varejista já pipoca para você produtos que você sempre compra, está na sua lista, promoções do seu interesse. Já tem alguns varejistas físicos que fazem isso: você coloca seu CPF lá no carrinho, já mostra os produtos em promoção que são do seu interesse. Ela não vai sair mostrando qualquer coisa. Para mim, por exemplo, fraldas não é interessante, mas cerveja eu quero ver.” (E-09)
- No que tange a **não existência de soluções com boa *user experience***: “Muita coisa para melhorar em *user experience*, de maneira geral, em todos os aplicativos, em todos os *sites*. Tem *sites* que são perfeitos, mas a entrega é de um dia pro outro.” (E-10)
- No que tange às **soluções atuais pecarem em experiências básicas de compra**: “Eu acho que a maioria é mal executada, na verdade [...] Tem muito erro de execução, foto ruim, busca que não funciona, lista de produtos por ordem alfabética, coisas básicas; árvore de categoria de produto de acordo com a organização interna [...] Às vezes, você entra lá no *site* e o primeiro filtro é “fabricante”. Não importa para a pessoa! A fabricante é a última coisa que importa; ninguém compra pensando se é Unilever ou Nivea.” (E-15)
- No que tange a **algumas limitações das soluções atuais**: “Acho que em muitos apps e em muitas páginas ainda é difícil entender o produto. É difícil fazer as comparações. É difícil olhar desde aspectos básicos como ingredientes, tabela nutricional, a própria comparação de preço entre plataformas.” (E-17)
- No que tange à **compra online poder ser mais complexa que presencialmente**: “Por exemplo, você vai comprar água. Exatamente uma das vantagens do supermercado digital que é ter uma prateleira infinita, se torna uma desvantagem. Porque se você digitar “água” no campo de busca [...] você vai ver água de um monte de tipo. Se você colocar “água com gás” você ainda vai encontrar um monte de marca, a garrafinha

pequena, a garrafinha grande. Então você gasta tempo selecionando tudo isso. Para selecionar uma água, muitas vezes você gasta mais tempo que no ponto de venda.” (E-19).

Portanto, negócios que entregam uma experiência de compra diferenciada podem ainda se destacar no mercado brasileiro.

4.3.1.3 Entrega do básico bem-feito

A terceira oportunidade mais lembrada foi quanto à **entrega do básico bem-feito (código 3.1.3)**. Nesse sentido, para uma parte relevante dos entrevistados, apesar dos avanços dos últimos anos, ainda há espaço para se entregar experiências boas e de maneira consistente para os consumidores. A percepção é de que é possível ainda se elevar o nível de serviço e oferecer experiências que não pequem em atributos essenciais, tanto que isso foi citado por 10 dos 19 entrevistados. Apesar de atender bem o cliente parecer ser o mínimo, ainda não é algo totalmente endereçado pelas soluções existentes na venda *online* de produtos de supermercado.

As soluções disponíveis aparentam ainda ter limitações importantes, sejam elas do ponto de vista de preço, de tempo de entrega inapropriado, de falta de estoque, de serviço de pós-venda inadequado, de embalagem e entrega ruins, sejam outras. Segundo um dos entrevistados:

Eu ainda sou muito partidário do básico bem-feito, que é o consumidor conseguir fazer essa compra dele de reposição, de abastecimento, e ter acesso a essa nova jornada de conveniência de uma forma rápida, com bom nível de serviço, com uma boa usabilidade. Eu acho que ainda aqui sempre tem oportunidade. (E-07)

Essa percepção da entrega do básico bem-feito permeou várias entrevistas:

- No que tange à **difficuldade de os negócios existentes entregarem o básico**: “Tem muita coisa básica como manter nível de serviço logístico, atendimento, entregar o que você promete. É a gente não ferir a ética básica do consumidor de "eu vendo e não entrego” [...] Eu acho isso horrível, vai destruir muito valor. Então, acho que a grande oportunidade é, e eu acredito muito nisso, vai se diferenciar quem cumprir o que promete.” (E-12)
- No que tange a **evitar surpresas desagradáveis nas compras online**: “Eu acho que tem muito espaço ainda para fazer o básico melhor feito. Então, isso que eu falei:

ruptura, entregar aquilo que a pessoa comprou e tem que chegar o atendimento rápido, e resolver de fato a situação de cada cliente, a navegação. Então, hoje eu não consigo pensar em uma plataforma que eu usei que sempre acertou. A [Empresa X] que eu achava que era o melhor aplicativo, 30% das vezes eles erraram na minha entrega, ou faltou alguma coisa ou trocaram a sacola [...] Então, eu acho que tem um espaço e acho que quem fizer isso vai ganhar a corrida pelo *market share*. É garantir que não tenham surpresas desagradáveis no caminho [...] fazer o básico muito bem-feito ainda tem espaço, não estamos lá.” (E-16)

- No que tange a **diferentes negócios entregarem diferentes propostas de valor e ainda existir espaço para equilibrar atributos**: “Acho que tem um trabalho de equilíbrio entre as diferentes partes da experiência. Acho que tem negócios que estão bem focados em preço, outros estão bem focados em tempo, outros estão bem focados em qualidade e variedade do portfólio. Acho que as coisas vão se equilibrando um pouco mais ao longo do tempo, então, tem oportunidade de dar uma consistência na experiência e achar ponto ideal entre as diferentes variáveis que ajudam na decisão de compra do consumidor.” (E-17)

A partir desses trechos das entrevistas, ficou evidente que ainda há espaço para serem oferecidas soluções consistentes, que entreguem rápido, pratiquem preços justos, selecionem bem os produtos, possuam um atendimento de pós-venda eficiente, trabalhem com um portfólio e com preços adequadas, entre outras coisas. Nesse sentido, mesmo negócios ainda emergentes podem se diferenciar, desde que sejam capazes de entregar o “básico bem-feito”.

4.3.1.4 Atendimento de classes de menor poder aquisitivo

A quarta oportunidade identificada foi quanto ao atendimento de **classes de menor poder aquisitivo (código 3.1.4)** na venda *online* de produtos de supermercado, pois, as soluções existentes parecem não atender a esse consumidor, seja em função dos preços praticados, seja em função da cobrança de taxas e do custo de frete, seja em função da área de cobertura das soluções atuais, da impossibilidade de pagamento em dinheiro ou por outros motivos. Ou seja, para parte dos entrevistados, os modelos de venda *online* existentes no mercado brasileiro, atualmente, ainda excluem os consumidores de menor poder aquisitivo, que acabam recorrendo, majoritariamente, a lojas físicas. Alguns trechos das entrevistas evidenciam isso:

- No que tange às **soluções atuais não atenderem ao consumidor de baixa renda**: “Você tem primeiro uma grande parcela da população, tem uma grande massa de consumo nas classes C e D que não são atendidas por esses aplicativos, por uma questão simples de preço, forma de consumo e qual é o hábito de consumo e como funciona a compra desse consumidor que não está casada com a forma que a gente tem dentro dos aplicativos. A gente, os aplicativos, não é uma solução para esse cliente, então falta termos uma solução para esse cliente.” (E-01)
- No que tange ao **WhatsApp, diferentemente do e-commerce tradicional, permitir a compra online sem cartão de crédito**: “O WhatsApp é uma ferramenta massiva de comércio eletrônico de supermercado, né? Poucas pessoas sabem disso, mas foi o WhatsApp que sustentou o e-commerce no Brasil no final do ano e no começo desse ano. E poucos varejistas ainda usam isso de forma eficiente, tem esse contato com o consumidor; ela sabe que é uma ferramenta que todo mundo tem e todo mundo usa; que dá acesso a muitas pessoas que não têm acesso a um e-commerce, uma classe mais baixa que não tem cartão de crédito. Muitas vezes você compra pelo WhatsApp e na hora que você vai pagar, você vai pagar só quando o entregador chegar na porta da sua casa e você pode pagar em dinheiro. Para quem não tem cartão de crédito, isso é maravilhoso.” (E-09)
- No que tange à **oportunidade na base da pirâmide**: “Eu acho que tem uma grande oportunidade exatamente na base da pirâmide; aí ainda tem muita oportunidade nas periferias; nas cidades menores; e a questão é como atender esse público com produto bom e preço adequado, custo adequado, né? Acho que os grandes centros, as regiões mais ricas estão bem atendidas, a questão é os 95% da população. E aí eu acho que tem uma grande oportunidade, margens mais apertadas, mas acho que é o caminho, especialmente, os startups que estão se inspirando nos modelos chineses vão tentar ocupar esse espaço.” (E-18)

Deste modo, parece haver boas oportunidades para a venda *online* de produtos de supermercado para as populações de menor poder aquisitivo, tão volumosas no mercado brasileiro.

O Quadro 12 apresenta o resumo das principais oportunidades identificadas quanto à venda *online* de produtos de supermercado.

Quadro 12 – Esquematização: Oportunidades na venda *online* de produtos de supermercado

Transformações	Oportunidades	Soluções mais amplas e completas	Ainda não existem soluções no mercado brasileiro que atendam em totalidade às necessidades do consumidor quanto à compra de produtos de supermercado.
		Melhoria da experiência de compra e customização	A experiência de compra <i>online</i> de produtos de supermercado ainda não é boa e existem oportunidades quanto ao oferecimento de novas experiências, plataformas mais robustas, melhores recomendações de produto e customização.
		Entrega do básico bem feito	As soluções existentes ainda pecam em entregar experiências boas de maneira consistente e ainda é comum prazos de entrega elevados, problemas de ruptura de estoque, produtos mal selecionados e embalados, entre outros.
		Atendimento de classes de menor poder aquisitivo	As soluções existentes no mercado brasileiro não foram pensadas e não atendem aos consumidores de menor poder aquisitivo, o que acaba criando um enorme mercado consumidor não atendido.

Fonte: Elaborada pelo pesquisador, com base nas entrevistas.

Por fim, além de todas as oportunidades supramencionadas, um número relevante de entrevistados citou novos modelos ou dinâmicas de negócio como potenciais oportunidades a serem exploradas. Por exemplo, alguns entrevistados fizeram referência às boas oportunidades existentes no *Live Commerce*; outros, entenderam que os modelos de ultra conveniência possuem boas perspectivas etc. Dado o elevado número de citações a diferentes negócios em destaque, optou-se por tratá-los apartadamente no item 4.3.2.

4.3.2 Negócios em destaque

O objetivo não foi se aprofundar nos detalhes ou nas particularidades do funcionamento de cada um dos negócios, mas apresentar os mais frequentemente mencionados como possíveis oportunidades de serem exploradas no mercado brasileiro. A Tabela 10 apresenta a contagem das menções referentes a diferentes negócios.

Tabela 10 – Contagem das menções: Negócios em destaque na venda *online* de produtos de supermercado

Entrevistado	Negócios em destaque		
	3.2.1 Ultra conveniência	3.2.2 Compra coletiva, <i>Social commerce</i> e <i>Community Group Buying</i>	3.2.3 Atacarejo no digital
E-01	4	3	0
E-02	1	8	0
E-03	2	3	0
E-04	0	3	0
E-05	0	0	2
E-06	0	0	0
E-07	5	0	1
E-08	4	0	0
E-09	1	4	0
E-10	2	0	0
E-11	0	8	0
E-12	2	4	0
E-13	0	3	1
E-14	3	0	1
E-15	0	0	0
E-16	1	4	2
E-17	1	2	0
E-18	1	5	0
E-19	0	0	3
Total das menções aos códigos	27	47	10
% das menções	30.3%	52.8%	11.2%
Total de entrevistados que mencionaram o código	12	11	6
% dos entrevistados	63.2%	57.9%	31.6%

Fonte: Elaborada pelo pesquisador, com base nas entrevistas e o uso da ferramenta NVivo.

A oportunidade de negócios mais mencionada pelos entrevistados foi referente às entregas de produtos de supermercado com dinâmicas de **ultra conveniência (código 3.2.1)**, citadas por 12 dos 19 entrevistados. O segundo negócio mais mencionado foram as **compras coletivas, *Social commerce* ou *Community Group Buying* (código 3.2.2)**, citadas por 11 dos 19 entrevistados, seguido pelo **atacarejo no digital (código 3.2.3)**, citado por 6 dos 19 entrevistados.

4.3.2.1 Ultra Conveniência

Os modelos de ultra conveniência focam em entregar os pedidos em janelas de tempo extremamente curtas, tipicamente, em até 20 minutos. Apesar de consideravelmente recentes, foram citadas por 12 dos 19 entrevistados, no geral, como uma solução nova, que entrega uma experiência boa e que tem potencial de expansão.

Essa modalidade parece ser especialmente interessante em situações específicas, principalmente, quando o consumidor tem urgência no consumo do produto. Alguns exemplos mencionados foram os de pedir algum produto faltante durante um churrasco com amigos em casa ou um ingrediente para uma receita que já está em preparação. Porém, entregar pedidos em janelas de tempo tão curtas impõe a necessidade de atuação com um raio e portfólio restritos, que acaba sendo também um limitante da solução. Um dos entrevistados exemplificou essa limitação. Segundo ele:

Na jornada de compra que você vai abastecer sua casa, é difícil você fazer em uma loja de mil e quinhentos SKUs [como são as operações de ultra conveniência], você vai fazer em uma loja de dez mil [...] às vezes você quer banana, maçã, laranja e isso tem [nos modelos de ultra conveniência], mas não sei se vai ter kiwi, não sei se vai ter manga rosa. Então, o sortimento é menor, mas é uma conveniência na palma da mão, com preço de mercado. (E-10)

Algumas entrevistas sugeriram que as dinâmicas de ultra conveniência atendem às jornadas de compra muito específicas e não recorrentes. Na perspectiva de alguns especialistas nesse negócio, a ultra conveniência, realmente, oferece vantagens de uma entrega bastante rápida, porém as mesmas só são valorizadas pelos consumidores em situações muito específicas e, ao mesmo tempo, acabam impondo limitações para a solução, sejam elas de preço ou mesmo de portfólio. Segundo alguns entrevistados:

- No que tange à **ultra conveniência ser relevante apenas para jornadas de compras específicas**: “Eu não acho, de verdade, que entregas mega rápidas, são super interessantes. Apesar de estar todo mundo testando, não acho que ela vai ser tão disruptiva assim quando eu penso na missão de compra que me interessa, que é a reposição do supermercado e não a compra de urgência.” (E-14)
- No que tange à **compra de ultra conveniência ser um nicho**: “A entrega de 15 minutos ou de 30 minutos vai ser um bom chamariz para cliente. Acho importante ter, mas não é um negócio que vai mudar o comportamento 100%, porque as pessoas vão continuar, ninguém vai ficar descendo toda hora para pegar as coisas e montar uma compra da semana. Então, ele é para o item que faltou, o carvão, enfim, um negócio

muito de nicho [...] de novo, não dá para fazer um ticket de 4 mil reais e entregar em meia hora.” (E-07)

Adicionalmente, alguns entrevistados demonstraram algum tipo de reticência quanto à sustentabilidade e à viabilidade desse negócio, por exemplo:

- No que tange a **ser reticente quanto à sustentabilidade desse negócio**: “Você pode ter uma pessoa que busca um refrigerante, uma cerveja gelada numa sexta-feira à noite e ela tem dez minutos pra receber esse produto, porque ela está com os amigos em casa e acabou o que ela tinha comprado. Existe uma solução pra isso hoje no mercado, independente de como estão os resultados financeiros desse tipo de solução e se é sustentável ou não da maneira como é feito hoje.” (E-17)
- No que tange a **acreditar que entregas muito rápidas podem não ser viáveis**: “Eu acho que, assim, esse negócio da oferta em 15 minutos, não é que eu não vejo como promissor, eu vejo como um negócio que é difícil parar de pé a conta [...] mas eu acho que é uma jornada importante, ela tem que ter. Eu não sei se 10 minutos, se é 20, a percepção para o consumidor, para a grande massa, ela muda pouco. [...] Mas isso aqui não vai ser sustentável no longo prazo [...] Não vai mais ser 2 horas [a entrega] [...], mas assim, acho esse negócio de entregar a cada 6 minutos, acho que daqui a pouco vai ficar caro, vai ter menos oferta.” (E-07)

De modo geral, as entregas ultra rápidas parecem realmente ter vantagens óbvias para os consumidores, porém, tais vantagens vêm com contrapartidas (portfólio limitado, preços um pouco mais elevados, restrições de cobertura geográfica, entre outras) que acabam fazendo com que essa modalidade atenda apenas a jornadas de compras específicas, além de ser um negócio extremamente desafiador.

4.3.2.2 Compra coletiva, *Social Commerce* ou *Community Group Buying*

Estes negócios foram mencionados por 11 dos 19 entrevistados, geralmente, como uma oportunidade a ser explorada ou como um modelo que funcionou em outros mercados internacionais e que pode repetir tal sucesso no mercado brasileiro. O número de menções a esses modelos chamou a atenção do pesquisador, pois essas dinâmicas ainda são pouco exploradas no Brasil.

Alguns dos entrevistados fizeram referência a “Compras coletivas” (referidas no meio acadêmico como *Online Group Buying* ou simplesmente *Group Buying*); outros, a “*Social Commerce*”; e outros, a “*Community Group Buying*”. Apesar de terem empregado termos distintos e de existirem nuances entre os modelos, na visão do pesquisador todos se referiam a modelos de negócio baseados em compras em grupos, muito calcadas em dinâmicas de redes sociais e no atendimento de consumidores de menor poder aquisitivo.

Os modelos de compra coletiva, geralmente, fazem referência a modelos em que grupos de pessoas podem comprar produtos com preços diferenciados, condicionados a um número mínimo por grupo. Esses modelos ganharam destaque por volta de 2009, com o lançamento do Groupon, nos Estados Unidos, e foram alavancados pelo crescimento das mídias sociais e do *Social Commerce* ao longo dos anos seguintes. Os modelos conhecidos como *Community Group Buying* (CGB), por sua vez, nasceram na China, em 2010, com o lançamento da plataforma chamada Meituan (J. Li, B. Li, Shen, & Tang, 2022; Chen, Wu, Peng, & Yeh, 2015).

Tipicamente, os modelos existentes no mercado brasileiro caracterizam-se por tentarem oferecer preços baixos e frete grátis, por atuarem com uma logística diferenciada baseada em estabelecimentos parceiros para retirada dos produtos e, obviamente, pelo uso de estratégias sociais de divulgação e de aquisição de clientes.

Inclusive, o emprego de diferentes termos, que possuem significados acadêmicos distintos para se referir a uma mesma coisa, reflete que se trata de uma dinâmica nova, e que ainda falta profundidade sobre o tema. No geral, esse negócio foi referido como sendo uma enorme oportunidade no mercado brasileiro, principalmente, por reduzir (ou até eliminar) os custos de frete e por conseguir oferecer produtos de supermercado com preços bastante competitivos. Por, tipicamente, utilizar uma solução logística diferenciada, por eliminar custos de frete e por permitir preços baixos, esse negócio postula-se como uma alternativa interessante para consumidores de menor poder aquisitivo. Sob o ponto de vista dos entrevistados, algumas das vantagens e particularidades do CGB são:

- No que tange ao **CGB poder ser uma alternativa para classes de menor poder aquisitivo**: “Essa compra coletiva permite que você consiga descontos maiores e negociações diferenciais também na compra e venda do produto, então, eu vou conseguir vender produtos mais baratos. E, conseguindo vender esses produtos mais baratos, eu consigo alcançar outras pessoas. Na verdade, não é só compra coletiva. A

compra coletiva é um pedaço de uma equação que visa abrir a porta da classe C.” (E-01)

- No que tange à **eliminação dos custos de entrega desses negócios**: “O cliente está vindo do trabalho dele de metrô, passa em algum ponto de retirada que ele comprou mais cedo e ele retira isso aqui, porque ele não paga preço de entrega, por exemplo. E aí quem fez [a venda] foi o síndico do prédio [...] Então, é um processo de compra totalmente diferente do processo de compra que você tem nos aplicativos normais.” (E-01)
- No que tange à **capacidade de o CGB reduzir custos de entrega e dos produtos**: “Um ponto também que tem a oportunidade de melhorar é muitas compras em grupo. No Brasil, isso é muito fraco, mas no exterior isso é muito forte, principalmente na China [...]. Sei lá, um grupo de vizinhos tem lá seu aplicativo, cada um vai selecionando o que quer, no final faz uma compra única. É mais barato para todo mundo, o varejista tem um pedido maior, entrega na casa de alguém ou em algum ponto para as pessoas irem pegar isso.” (E-09)
- No que tange ao **melhor funcionamento desse negócio em classes de menor poder aquisitivo**: “O modelo de *Social Commerce*, até pensando em neurociência, as pessoas no topo da pirâmide se unem menos, e as pessoas na base da pirâmide se unem mais [...] Então, isso faz com que as pessoas se juntem e tenham mais comunidade entre elas, se falem mais, criem mais grupos no *whatsapp*, criem mais grupos de conversa e já compartilhem mais as coisas e usem mais as redes sociais. E, nesse meio, o *Social Commerce*, onde eu compartilho uma compra com você pra você comprar mais barato comigo, tem feito sucesso.” (E-11)
- No que tange ao ***Social Commerce* atacar os custos de aquisição de consumidores**: “Tanto que, a tese do *Social Commerce* é de CAC (Custo de Aquisição de Clientes) muito baixo, ou CAC zero. Por isso, a indicação de tudo é muita aquisição social [...]. Na China, no primeiro ano de *Social Commerce*, foram centenas [de negócios]; ainda tem um monte. E aí vão se consolidando, né? Em algum momento fica meia dúzia, dez, vinte, não sei. No Brasil, eu imagino que vá ter um boom. Já estou vendo. Vai crescer e vai ficar meia dúzia, talvez dois ou três.” (E-12)
- No que tange ao **modelo de CGB atender a consumidores específicos**: “Existem soluções [fazendo referência ao modelo de CGB] para pessoas que tenham um poder aquisitivo muito limitado, nesse momento, e que estão dispostas a esperar semanas

para receber seu produto ou a ter uma experiência de entrega muito mais trabalhosa, vamos dizer assim, de ir até algum ponto da cidade para pegar o produto. Ela está disposta a pagar esse ônus porque ela tem uma família numerosa, tem uma renda mais baixa e ela precisa alimentar a família dela.” (E-17)

- No que tange a **esses negócios serem calcados em preços diferenciados**: “Modelos de *Community Group Buying* podem ir bem, porque daí você tem um incentivo no sentido de preço; preços muito atrativos para os consumidores.” (E-18)

Um dos entrevistados possivelmente também se referiu a esses modelos, porém empregou o termo “modelo distribuído”, no sentido de que ele utiliza a ociosidade de algumas pessoas e de imóveis para a venda desses produtos de supermercado. Segundo ele:

Tem um recurso que as pessoas têm que logisticamente é extremamente conveniente que é o espaço. “- Você tem um espaço na sua casa?”, “- Tenho!”, “- Quer entregar uns produtos?”, “- Quero!” [...] Ou seja, a dona Maria lá que tem o quarto, você não controla ela. Então, ela é uma empreendedora que faz o seu negócio funcionar. Então, talvez tenha um caminho bem interessante aí. (E-03)

Ainda que o entrevistado E-03 não tenha empregado o termo CGB, ele descreveu a dinâmica adotada pela maioria dos negócios que atuam nesse modelo.

4.3.2.3 Atacarejo no ambiente digital

Outro negócio citado durante as entrevistas foi o formato de atacarejo no ambiente digital. Atacarejo é um modelo de comercialização muito popular no mercado brasileiro que combina características do atacado (grandes quantidades) com as do varejo (para consumo próprio). Para oferecer essa combinação, os atacarejos operam com grandes lojas de autosserviço, localizadas, tipicamente, no entorno dos grandes centros e com estruturas bastante funcionais, que, inclusive, costumam servir também como estoque.

Nas últimas décadas, o fraco crescimento econômico brasileiro impôs a necessidade de os brasileiros cortarem gastos e o atacarejo mostrou-se como uma alternativa capaz de entregar economias concretas. Como reflexo, esse formato cresceu consistentemente nos últimos anos, e, mesmo em 2020, o atacarejo cresceu o dobro do que os supermercados e os hipermercados, segundo análise da NielsenIQ (Pinho, 2021).

Ao longo das entrevistas ficou perceptível que alguns dos entrevistados veem oportunidades em replicar no ambiente digital o sucesso do atacarejo no mundo físico, ainda que não tenham expressado com clareza o que isso significa. Afinal de contas, o que significa

um atacarejo no digital? Uma solução capaz de oferecer preços baixos no digital seria um atacarejo? O que se sabe atualmente é que alguns atacarejos já ingressaram no digital e que vendem por aplicativos de *delivery* parceiros, enquanto outros, desenvolveram seus canais próprios de *e-commerce*. De certa forma, é até possível imaginar os modelos de compra coletiva como uma espécie de atacarejo digital, afinal de contas, é um modelo que prioriza oferecer preços baixos para atender a fatias volumosas da população. Essa dúvida sobre o que é o atacarejo no ambiente digital foi, inclusive, levantada por um dos entrevistados. Segundo ele:

Eu acho que um modelo que eu acredito muito é um *cash and carry*¹² online. Eu ainda não vejo um modelo muito ideal, você tem um Family ou coisas do tipo fazendo isso, mas ainda meio que compra coletiva. Você tem um atacadão usando Rappi pra vender, mas tem um mínimo de compra meio alto por que o frete fica meio caro. Eu acredito muito que, assim, se você conseguir ter a otimização de um *cash and carry* com a experiência de uma loja média, tipo um St Marché, um Pão de Açúcar, acho que esse pra mim é o cara ganhador. (E-13)

Mas, apesar de não terem conceituado o que seria um atacarejo no ambiente digital, vários entrevistados entendem que as lojas de atacarejos do ambiente físico já se mostram competitivas quando *online*, como evidenciado por alguns especialistas.

- No que tange ao **atacarejo no ambiente digital evitar algumas barreiras existentes na compra presencial**: “Então, se eu tinha alguma resistência a comprar numa loja de atacarejo porque a experiência não é tão prazerosa quanto num super ou num hiper, mas sempre fiquei de olho porque os preços ali para determinadas categorias são melhores, hoje num *marketplace* você nivela esse acesso.” (E-14)
- No que tange às **compras online mudarem a percepção dos consumidores e privilegiarem o atacarejo**: “[Ao comprar *online*] você passa a ter acesso a bandeiras sem precisar se deslocar. Você passa a ter acesso a atacarejo, por exemplo, sem precisar se deslocar. Você fala que não gostava da experiência do atacarejo, ir lá, fila [...] “- Atacarejo, não entro! Estacionamento é ruim, a fila do caixa é ruim, não quero ficar pegando coisa de pallet”. Isso acabou, você está fazendo online, você comoditizou um serviço, inclusive para um serviço que você não achava tão bom na experiência de loja como o atacarejo.” (E-07)
- No que tange ao **atacarejo no ambiente digital já ter conseguido oferecer bons preços por aplicativos de delivery**: “em qualquer um [aplicativo que tenha atacarejos]

¹² *Cash and carry* é um termo da língua inglesa que se refere a um tipo específico de loja de atacado e que, no Brasil, é frequentemente empregado como sinônimo de atacarejo.

“você vai ver que [...] para a maior parte dos itens, mesmo com aquela taxa de serviço bem gordinha, o carrinho fica mais barato [...] então, eu ficaria de olho em como o atacarejo vai evoluir no mundo online.” (E-14)

Portanto, a partir das entrevistas pode-se constatar que muitos dos entrevistados creem na digitalização dos atacarejos e em negócios que, de alguma forma, consigam replicar a fórmula de sucesso dos atacarejos brasileiros, porém, no digital.

O Quadro 13 apresenta a esquematização dos negócios em destaque.

Quadro 13 – Esquematização: Negócios em destaque

Transformações	Negócios em destaque	Ultra conveniência	Os modelos de ultra conveniência (entregas em poucos minutos) têm crescido no mercado brasileiro, apesar de questionamentos sobre sua viabilidade e potencialidade.
		Compras coletivas, <i>Social Commerce</i> e <i>Community Group Buying</i>	São dinâmicas que já fazem sucesso no mercado chinês e que podem ser uma oportunidade no Brasil por oferecerem preços baixos e por eliminarem os custos de frete.
		Atacarejo no digital	Replicar o sucesso do atacarejo no ambiente digital pode ser uma oportunidade a ser explorada no mercado brasileiro.

Fonte: Elaborada pelo autor, com base nas entrevistas.

4.3.2.4 Outros negócios

Ao longo das entrevistas, foram citados alguns outros negócios, porém, por um número pequeno de entrevistados. Alguns citaram, por exemplo, as dinâmicas de *Live Commerce* ou *Livestreaming Commerce* como uma dinâmica que pode gerar bons frutos no mercado brasileiro, pois se trata de uma tendência que ganhou destaque no mercado Chinês, em 2019, e que vem se expandindo para outros países, ao longo dos últimos anos. Enquanto o *e-commerce* tradicional depende de textos, fotos e vídeos estáticos para a apresentação, o *Live Commerce* é calcado na apresentação dinâmica dos produtos mediante transmissões de vídeo ao vivo (denominadas *lives*) e na comunicação interativa entre consumidores, empresas e, muitas vezes, também influenciadores (Zhou, Huang, Wu, Huang, Kong, & Campy, 2021). No Brasil, o *Live Commerce* já faz parte dos esforços de marketing de alguns grandes varejistas como a Americanas e o Mercado Livre (Souza, 2021).

Outra oportunidade de negócio citada foi a atuação especializada em nichos do universo de produtos de supermercados, visto que, para alguns dos entrevistados, a expertise aprofundada desses negócios é um diferencial valioso e que tem permitido que alguns nichos entreguem boas experiências, por exemplo, a venda *online* de vinhos ou de produtos orgânicos.

4.4 RESUMO DOS RESULTADOS

O Quadro 14 apresenta um breve resumo dos principais aprendizados da pesquisa.

Quadro 14 – Resumo dos aprendizados

		Questão de pesquisa Quais as vantagens, barreiras, desafios e oportunidades na compra e na venda online de produtos de supermercado no mercado brasileiro segundo a perspectiva de especialistas nesse negócio?		
Objetivo 1 Identificar as vantagens e as barreiras da compra online de produtos de supermercado;	Capítulo 4.1 Vantagens e barreiras	Capítulo 4.1.1 Vantagens	Economia de tempo, comodidade e praticidade (subitem 4.1.1.1)	Além de ser uma opção prática e cômoda, a compra <i>online</i> gera relevantes economias de tempo para o consumidor.
			Financeiras (subitem 4.1.1.2)	Oferece bons preços, fatura de incentivos financeiros para experimentação (cupons, <i>cashback</i> e outros) e, além disso, costuma ser mais regrada.
			Amplo acesso (subitem 4.1.1.3)	Oferece acesso a um número muito maior de produtos, marcas e estabelecimentos, resultando em compras mais informadas e vantajosas.
			Segurança (Covid-19) (subitem 4.1.1.4)	Evita visitas presenciais aos estabelecimentos e reduz as chances de exposição ao vírus do Covid-19.
	Capítulo 4.1.2 Barreiras	Experiências inconsistente e limitadas (subitem 4.1.2.1)	Apesar das melhorias de anos recentes, a compra <i>online</i> ainda oferece experiências limitadas, inconsistentes e que não atendem totalmente aos consumidores.	
		Falta de maturidade digital e limitações do consumidor brasileiro (subitem 4.1.2.2)	O consumidor brasileiro é imaturo digitalmente, tem baixo poder econômico e sofre com a falta de acesso à internet, a dispositivos móveis e à bancarização.	
		Falta de experiências sensoriais e sociais (subitem 4.1.2.3)	A compra <i>online</i> não oferece as mesmas experiências sensoriais e sociais da compra presencial.	
		Falta de confiança na qualidade e preços (subitem 4.1.2.4)	O consumidor brasileiro não confia na qualidade dos produtos que serão selecionados (especialmente percebíveis) e questiona se os preços <i>online</i> são iguais aos da loja.	
		Financeiras (subitem 4.1.2.5)	Além da compra <i>online</i> , muitas vezes impor custos de frete, taxas de serviço e pedido mínimo, ela não oferece as mesmas promoções, opções de pagamento e programas de fidelidade que a loja física.	
		Falta de consideração (subitem 4.1.2.6)	Consumidores ainda não consideram comprar produtos de supermercado <i>online</i> e não sabem sequer quais as alternativas disponíveis.	
Objetivo 2 Identificar os principais desafios enfrentados pelos negócios que operam com a venda online de produtos de supermercado	Capítulo 4.2 Desafios	Operacionalização (subitem 4.2.1)	Complexidades logísticas, operacionais, de controle de estoque e tecnológica impõem grandes desafios para os negócios que atuam com a venda <i>online</i> .	
		Financeiros (subitem 4.2.2)	A venda de produtos de supermercado <i>online</i> exige altos investimentos e é tipicamente um negócio de altos volumes e margens pequenas.	
		Marketing (subitem 4.2.3)	Por ser um novo hábito, a venda <i>online</i> de produtos de supermercado exige altos esforços e investimentos de marketing para aquisição e educação de clientes.	
		Estratégicos (subitem 4.2.4)	Lideranças de estabelecimentos tradicionais ainda têm reticências quanto à venda <i>online</i> e não priorizam adequadamente o canal.	
Objetivo 3 Identificar oportunidades na venda online de produtos de supermercado.	Capítulo 4.3 Transformações e oportunidades	Capítulo 4.3.1 Oportunidades	Soluções mais amplas e completas (subitem 4.3.1.1)	As soluções existentes possuem atuação limitada e não são capazes de atender a todas as necessidades do consumidor na compra online de produtos de supermercado.
			Melhorar a experiência de compra e customização (subitem 4.3.1.2)	<i>Sites</i> e aplicativos ainda são ruins, o que limita o potencial da compra online. Existem boas oportunidades para soluções capazes de melhorar a experiência de compra.
			Entregar o básico bem feito (subitem 4.3.1.3)	Ainda é comum problemas com as compras <i>online</i> de produtos de supermercado e existem oportunidades para se elevar o nível de serviço oferecido.
	Capítulo 4.3.2 Negócios destaque	Atendimento de classe de menor poder aquisitivo (subitem 4.3.1.4)	A maioria das soluções existentes ainda não atende adequadamente às necessidades dos consumidores de menor poder aquisitivo.	
		Ultra conveniência (subitem 4.3.2.1)	Os modelos de ultra conveniência (entregas em poucos minutos) têm crescido no mercado brasileiro, apesar de questionamentos sobre sua viabilidade e potencialidade.	
		Compras coletivas, Social Commerce e Community Group Buying (subitem 4.3.2.2)	São dinâmicas que já fazem sucesso no mercado chinês e que podem ser uma oportunidade no Brasil por oferecerem preços baixos e eliminar os custos de frete.	
		Atacarejo no digital (subitem 4.3.2.4)	Replicar o sucesso do atacarejo no digital pode ser uma oportunidade a ser explorada no mercado brasileiro.	

Fonte: Elaborada pelo autor.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este estudo propôs-se a identificar as vantagens e as barreiras para realizar a compra *online* de produtos de supermercado; identificar os principais desafios enfrentados pelos negócios que operam nesse segmento; e identificar as oportunidades ainda pouco exploradas no mercado brasileiro. Para isso, foi realizada uma pesquisa exploratória, qualitativa, que recorreu a dados secundários e primários, por meio de entrevistas semiestruturadas. Tais entrevistas foram transcritas e os dados coletados foram analisados por meio de técnicas de análise de conteúdo, com o uso da ferramenta NVivo.

A primeira contribuição deste estudo foi, a partir da perspectiva dos especialistas nesse negócio, ter identificado as vantagens da compra *online* de produtos de supermercado. Nesse sentido, evidenciou-se que tais vantagens são: (1) economia de tempo, comodidade e praticidade; (2) vantagens financeiras reflexo de uma compra mais regrada, bons preços e fartura de incentivos financeiros; (3) amplo acesso a produtos, marcas e estabelecimentos, resultando em compras mais informadas e vantajosas; e, por fim, (4) compras mais seguras no que tange à contaminação pelo Covid-19, uma vez que a compra *online* evita aglomerações e reduz o contato com outras pessoas.

A segunda contribuição deste estudo foi ter identificado as barreiras que limitam o crescimento das vendas *online* de produtos de supermercado. Ao todo, foram identificadas seis barreiras, a saber: (1) experiências inconsistentes e limitadas, pois a compra *online* ainda não atende totalmente às necessidades dos consumidores e, frequentemente, entrega experiências pobres; (2) falta de maturidade digital e limitações do consumidor brasileiro, visto que o brasileiro ainda sofre com a falta de acesso à Internet e a dispositivos, assim como tem baixa renda e pode ser considerado imaturo digitalmente; (3) falta de experiências sensoriais e sociais na compra *online*, que ainda é importante para alguns consumidores; (4) falta de confiança do consumidor brasileiro quanto à qualidade dos produtos e nos preços praticados *online*, (5) barreiras financeiras, visto que a compra *online* impõe, muitas vezes, custos de frete, taxa de serviço, pedido mínimo e ainda não oferece os mesmos métodos de pagamento e os mesmos programas de benefício do mundo físico; e, por fim, (6) falta de consideração dos consumidores que desconhecem a possibilidade de realizarem suas compras de supermercado *online* e sequer sabem as alternativas disponíveis para tal.

A terceira contribuição desse estudo foi ter identificado as principais complexidades para os negócios que atuam com a venda *online* de produtos de supermercado. Evidenciou-se que a venda *online* de produtos de supermercado sofre com complexidades logísticas e

operacionais, além de ser um negócio que opera com margens de lucro enxutas e que necessita de altos investimentos para atender às exigências dos consumidores. Mais que isso, existem desafios importantes de marketing para atrair consumidores para comprar *online* esses produtos e, na maioria das vezes, esta é também uma atividade custosa. Por fim, muitos varejistas tradicionais, que atuam nesse segmento, ainda sofrem com lideranças que negam a relevância do digital, fazendo com que seus próprios negócios sofram com a falta de recursos essenciais para seu crescimento.

Por fim, a última contribuição desse estudo foi ter mapeado potenciais oportunidades interessantes de serem exploradas no mercado brasileiro. Ao todo, foram mapeadas quatro grandes oportunidades, a saber: (1) o surgimento de soluções mais amplas e completas para atender ao consumidor brasileiro; (2) a melhoria na experiência de compra em *sites* e aplicativos *web*; (3) entregar o básico bem-feito, pois ainda é comum consumidores terem problemas com seus pedidos (itens faltantes, produtos mal selecionados, entre outros); e (4) o atendimento às classes de menor poder aquisitivo. Além da identificação dessas oportunidades, este estudo também identificou negócios que, na visão dos especialistas nesse negócio, devem ganhar protagonismo no mercado brasileiro ao longo dos próximos anos.

Dessa forma, espera-se que o presente estudo venha a contribuir não só com a Academia, ao aprofundar as particularidades da compra e da venda *online* de produtos de supermercado no Brasil, como também com o Mercado, ao pontuar oportunidades a serem exploradas e ao destacar negócios que podem criar novas possibilidades para a venda *online* de produtos de supermercado.

Ciente da escassez de literatura disponível sobre o tema estudado, optou-se pelo desenvolvimento de uma pesquisa que também fosse capaz de estimular e de direcionar outras pesquisas futuras mais aprofundadas referentes ao mercado brasileiro. O Quadro 15 apresenta tais oportunidades consideradas relevantes.

Quadro 15 – Oportunidades de pesquisas futuras no mercado brasileiro

Tema	Oportunidades de pesquisas futuras
Entender os perfis e as jornadas do consumidor <i>online</i> de produtos de supermercado	Estudos para identificar os perfis de consumidores <i>online</i> de produtos de supermercado no mercado brasileiro. Entender quais jornadas de compras existem, sua relevância, e quais são os negócios mais bem posicionados para atender a cada uma delas.
Estudar os canais e os negócios adotados pelos consumidores	Estudos sobre os canais de compra do consumidor brasileiro, buscando compreender quais percentuais de compras acontecem <i>online</i> e <i>off-line</i> . Entender se a compra <i>online</i> é fragmentada entre diferentes soluções e em que contexto o consumidor recorre a cada uma delas. Entender como diferentes soluções atendem a diferentes necessidades de diferentes consumidores.
Aprofundar a questão da satisfação e das experiências de compra	Estudos que aprofundem as experiências de compra sendo entregues atualmente; que avaliem a satisfação dos consumidores quanto às compras <i>online</i> de produtos de supermercado; que analisem a frequência de experiências ruins; e que identifiquem os principais tipos de experiências negativas.
Avaliar a compra <i>online</i> de classes de menor poder aquisitivo	Estudos sobre a penetração e os hábitos da compra <i>online</i> de produtos de supermercado por populações de menor poder aquisitivo ou que residam em regiões periféricas. Possíveis estudos futuros podem tangibilizar as limitações de cobertura geográfica das soluções atuais; podem entender as particularidades dos consumidores de menor poder aquisitivo e suas percepções sobre as compras <i>online</i> ; podem entender seus hábitos de consumo atual; e podem avaliar quais soluções melhor os atendem.
Aprofundar o conhecimento sobre os Modelos de Compras Coletivas, <i>Social Commerce</i> e <i>Community Group Buying</i>	Estudos mais aprofundados sobre as dinâmicas de Compras coletivas, <i>Social Commerce</i> e <i>Community Group Buying</i> que começam a ganhar espaço no mercado brasileiro. Estudos para aprofundar se o sucesso desse modelo no mercado chinês é replicável no mercado brasileiro e quais as principais particularidades desse negócio que podem influenciar sua viabilidade no Brasil. Outro estudo interessante estaria relacionado à aceitação e ao entendimento das soluções já existentes pelo consumidor brasileiro. Também é relevante estudos que quantifiquem o quão capazes esses negócios são de efetivamente entregar economias financeiras para os consumidores. Por fim, existe espaço para estudos sobre as vendas de produtos de supermercado via ferramentas digitais, como o <i>Whatsapp</i> .
Focar os estudos no conhecimento sobre os modelos de ultra conveniência	Estudos focados nos modelos que atuam com entregas ultra rápidas, em especial para entender se, sob perspectiva do consumidor, é relevante receber suas compras em alguns minutos ou se esta solução é restrita apenas a compras emergenciais. Outro estudo interessante é quanto aos impactos financeiros causados pela adoção de entrega ultra rápida em negócios que já vendem pela Internet.

Fonte: Elaborada pelo pesquisador, com base no resultado da pesquisa.

Apesar de todas essas oportunidades ainda serem pouco exploradas, destaca-se dentre elas a falta de conhecimento sobre negócios capazes de atender aos consumidores de menor poder aquisitivo na compra *online* de produtos de supermercado. Ciente desta lacuna de conhecimento no Mercado e também na Academia, aliada ao recente crescimento dos

modelos de *Social Commerce* e *Community Group Buying* no Brasil, o pesquisador entende que uma pesquisa com este foco trará grandes contribuições que não puderam ser abarcadas com profundidade no presente estudo, mas que poderá ser objeto de um eventual Programa de Doutorado.

5.1 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

Os resultados obtidos com esta pesquisa ficaram sujeitos a cinco importantes limitações que devem ser consideradas.

A primeira delas é intrínseca à natureza de qualquer pesquisa exploratória e qualitativa, ou seja, apesar de o rigor dos procedimentos de análise de conteúdo empregados terem reduzido a subjetividade dos resultados, ele não foi capaz de eliminá-la totalmente. Portanto, as conclusões aqui apresentadas devem ser utilizadas apenas como referencial para futuras pesquisas e não como verdades absolutas, generalizáveis, ou mesmo para tomadas de decisão de negócio. O tema ainda carece de pesquisas quantitativas futuras para validar os resultados aqui apresentados.

A segunda, refere-se ao perfil dos entrevistados, que ficou limitado a profissionais com experiências e vivências, majoritariamente, em grandes centros urbanos, sobretudo na região da grande São Paulo. Apesar de as opiniões expressas serem, em grande parte, aplicáveis a outras regiões, é importante realizar pesquisas adicionais e contemplar perspectivas de profissionais com vivências em outras localidades e em outros contextos para garantir a validade dos aprendizados.

A terceira, refere-se ao fato de que este estudo gerou conclusões sobre as vantagens e as barreiras da compra *online* de produtos de supermercado, porém, construídas a partir das percepções dos especialistas nesse negócio, ao invés de entrevistas com os próprios consumidores. Tal opção foi feita pois os entrevistados, além de serem também consumidores, atuam em posições privilegiadas e têm contato frequente com consumidores desse negócio, o que lhes possibilita conhecer em detalhes suas opiniões e dores. Mas, apesar de terem sido gerados valiosos aprendizados, é importante que estudos futuros foquem também no ponto de vista de consumidores para validar as descobertas aqui apresentadas e, eventualmente, desvendar outras.

A quarta, refere-se aos possíveis vieses da resposta de alguns dos entrevistados, em especial ao tratarem dos desafios e das oportunidades na venda *online* de produtos de supermercado. Possivelmente, algumas das respostas tenham sido influenciadas pelos

negócios em que atuam e, conseqüentemente, as oportunidades destacadas podem refletir tanto sua área de atuação como interesses pessoais. Porém, essa limitação havia sido prevista pelo pesquisador *a priori* e, inclusive, a decisão de entrevistar profissionais com perfis distintos deve-se, em parte, à tentativa de reduzir tais vieses.

Por fim, a quinta e última limitação refere-se ao possível impacto da pandemia do Covid-19 nos resultados obtidos e nas conclusões. Como é de consenso, a pandemia causou mudanças comportamentais significativas nos consumidores brasileiros que, de uma hora para outra, viram-se forçados a deixar de ir às lojas físicas e passaram a realizar boa parte de suas compras *online*. Tais mudanças comportamentais resultaram em um crescimento expressivo do *e-commerce* brasileiro de um modo geral, inclusive nas vendas *online* de produtos de supermercado. Portanto, é possível que, dado a isso, as entrevistas tenham refletido certo otimismo exacerbado por parte dos entrevistados quanto às perspectivas das vendas *online* de produtos de supermercado.

REFERÊNCIAS¹³

- Ali, S., Mariam, S., Ahmed, M. E., Khan, M. M., Shah, N., & Rafiq, S. (2017). Models for Online Grocery Shopping – A Study of Pakistani Online Market. *Journal of Internet and E-Business Studies*, 1–15. doi: 10.5171/2017.839022.
- Almeida, M. I. R. de, Francesconi, M., & Pereira Fernandes, P. (2019). *Manual para Desenvolvimento de Pesquisa Profissional*. São Paulo, SP: Atlas.
- Alvarenga, D. (2021). *Comércio eletrônico: comida por delivery e supermercados são categorias que mais crescem na pandemia*. G1. Recuperado em 28 de junho, 2021, de <https://g1.globo.com/economia/noticia/2021/05/26/comercio-eletronico-comida-por-delivery-e-supermercados-sao-categorias-que-mais-crescem-na-pandemia.ghtml>.
- Anckar, B., Walden, P., & Jelassi, T. (2002). Creating customer value in online grocery shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(4), 211–220. doi: 10.1108/09590550210423681.
- APAS (2018). *Pesquisa Tendência do Consumidor APAS*. Recuperado em 20 de abril, 2021, de <https://portalapas.org.br/wp-content/uploads/2018/06/Apresentação-Coletiva-de-Imprensa-APAS-Show-2018.pdf>.
- Atkins, K. G., Kumar, A., & Kim, Y.-K. (2016). Smart grocery shopper segments. *Journal of International Consumer Marketing*, 28(1), 42–53. doi: 10.1080/08961530.2015.1082080.
- Baarsma, B., & Groenewegen, J. (2021). COVID-19 and the Demand for Online Grocery Shopping: Empirical Evidence from the Netherlands. *De Economist*. <https://doi.org/10.1007/s10645-021-09389-y>.
- Baller, S., Dutta, S., & Lanvin, B. (2016). *The Global Information Technology Report 2016: Innovating in the digital economy*. World Economic Forum. Recuperado em 27 de fevereiro, 2021, de <https://www.weforum.org/reports/the-global-information-technology-report-2016>.
- Barbosa, A. (2020). *Hirota vai disponibilizar armários refrigerados no trabalho e casas dos clientes*. NoVarejo. Recuperado em 17 de março, 2021, de <https://www.consumidormoderno.com.br/2020/01/28/hirota-entrega-compras-em-trabalho-de-clientes/>.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo* (L. A. Reto, trad., A. Pinheiro, trad.). 3ª reimpressão, 1ª edição. São Paulo, SP: Edições 70.
- Bashkin, J., Joshi, P., Pacchia, M., & Ungerman, K. (2017). *Should CPG manufacturers go direct to consumer— and, if so, how?* McKinsey & Company. Recuperado em 20 de

¹³ As referências bibliográficas foram realizadas de acordo com o estilo APA (American Psychological Association) (Funaro, V. M. B. de O. (Coord.); Pestana, M. C. et al. (2016). *Diretrizes para apresentação de dissertações e teses da USP*, Parte II (APA), 3.ed. rev. ampl. São Paulo: Universidade de São Paulo; Sistema Integrado de Bibliotecas da USP. ISBN: 978-85-7314-057-6. doi: 10.11606/9788573140576.

Novembro, 2020, de <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/should-cpg-manufacturers-go-direct-to-consumer-and-if-so-how>.

Bensinger, G. (2015). Rebuilding History's Biggest Dot-Com Bust. *The Wall Street Journal*. Recuperado em 20 de março, 2021, de <https://www.wsj.com/articles/rebuilding-historys-biggest-dot-come-bust-1421111794>.

Berg, J., & Henriksson, M. (2020). In search of the 'good life': Understanding online grocery shopping and everyday mobility as social practices. *Journal of Transport Geography*, 83, 102633. Recuperado em 20 de março, 2021, de <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jtrangeo.2020.102633>.

Biggs, C., Tawfik, K., Avasare, A., Fovargue, H., Shavdia, D., & Parker, G. (2020). *The \$2.5 Trillion Opportunity for Grocers That Are First to the Future*. BCG. Recuperado em 11 de abril, 2021, de <https://www.bcg.com/en-br/publications/2020/understanding-how-covid-19-is-radically-transforming-grocery-retail-business-models>.

Bini, T. (2021). Clubes de vinhos crescem durante a pandemia. Vale a pena entrar nessa? *CNN*. Recuperado em 25 de julho, 2021, de <https://viagemgastronomia.cnnbrasil.com.br/lifestyle/clubes-de-vinhos-crescem-durante-pandemia-vale-pena/>.

Buchholz, K. (2021). This chart shows e-commerce is growing fastest in China. *World Economic Forum*. Recuperado em 28 de julho, 2021, de <https://www.weforum.org/agenda/2021/01/ecommerce-sales-china-global-growth>.

Campo, K., & Breugelmans, E. (2015). Buying Groceries in Brick and Click Stores: Category Allocation Decisions and the Moderating Effect of Online Buying Experience. *Journal of Interactive Marketing*, 31, 63–78. doi: 10.1016/j.intmar.2015.04.001.

Carrefour (2019). *Central de resultados – 4T19*. Recuperado em 18 de julho, 2021, de <https://ri.grupocarrefourbrasil.com.br/governanca-corporativa/central-de-resultados/>.

Chandan, A. (2020). *Types of Business Models For Online Grocery Shopping and Delivery*. Medium. Recuperado em 26 de maio, 2021, de <https://medium.com/growcer-ecommerce-grocery-software/online-grocery-shopping-and-delivery-platform-types-of-business-models-1a8bb9be9533>.

Chen, L., Gillenson, M. L., & Sherrell, D. L. (2002). Enticing online consumers: an extended technology acceptance perspective. *Information & Management*, 39(8), 705–719. doi: 10.1016/S0378-7206(01)00127-6.

Chen, T., Fenyo, K., Yang, S., & Zhang, J. (2018). *Thinking inside the subscription box: New research on e-commerce consumers*. McKinsey. Recuperado em 29 de abril, 2021, de <https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/thinking-inside-the-subscription-box-new-research-on-ecommerce-consumers>.

Chen, Y.-C., Wu, J.-H., Peng, L., & Yeh, R. C. (2015). Consumer benefit creation in online group buying: The social capital and platform synergy effect and the mediating role of participation. *Electronic Commerce Research and Applications*, 14(6), 499–513. <https://doi.org/10.1016/j.elerap.2015.07.003>.

- Chintagunta, P. K., Chu, J., & Cebollada, J. (2012). Quantifying Transaction Costs in Online/Off-line Grocery Channel Choice. *Marketing Science*, 31(1), 96–114. doi: 10.1287/mksc.1110.0678.
- Chizzotti, A. (2000). *Pesquisa em ciências humanas e sociais*. (4 ed.). São Paulo, SP: Cortez.
- Chu, J., Arce-Urriza, M., Cebollada-Calvo, J.-J., & Chintagunta, P. K. (2010). An Empirical Analysis of Shopping Behavior Across Online and Offline Channels for Grocery Products: The Moderating Effects of Household and Product Characteristics. *Journal of Interactive Marketing*, 24(4), 251–268. doi: 10.1016/j.intmar.2010.07.004.
- Conroy, P., Nanda, R., & Narula, A. (2013). *Digital commerce in the supermarket aisle: Strategies for CPG brands*. Recuperado em 26 de julho, 2021, de <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/industry/consumer-products/supermarket-digital-commerce-cpg-strategies.html>.
- Cramer-Flood, E. (2021). Global Ecommerce Update 2021. *eMarketer*. Recuperado em 22 de junho, 2021, de <https://www.emarketer.com/content/global-ecommerce-update-2021>.
- Custodio, A. L. D. (2021). Conheça o Programe e Poupe da Amazon. *TecMundo*. Recuperado em 23 de julho, 2021, de <https://www.tecmundo.com.br/produto/218370-conheca-programe-poupe-amazon.htm>.
- E-commerce Brasil (2016). *Homenagem à Jack London: uma história de pioneirismo e inovação*. Recuperado em 6 de janeiro, 2021, de <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/homenagem-a-jack-london-uma-historia-de-pioneirismo-e-inovacao/>.
- Ebit | Nielsen (2019). *Webshoppers – 39 ed.* Recuperado em 5 de julho, 2021, de <https://www.ebit.com.br/webshoppers>.
- Ebit | Nielsen (2021a). *Webshoppers – 42 ed.* Recuperado em 5 de julho, 2021, de <https://www.ebit.com.br/webshoppers>.
- Ebit | Nielsen (2021b). *Webshoppers – 43 ed.* Recuperado em 6 de julho, 2021, de <https://www.ebit.com.br/webshoppers>.
- Ebit | Nielsen (2021c). *Webshoppers – 44 ed.* Recuperado em 14 de fevereiro, 2021, de <https://www.ebit.com.br/webshoppers>.
- eMarketer (2019). *Worldwide retail ecommerce sales: Emarketer's Updated Estimates and Forecast through 2019*. Recuperado em 11 de abril, 2021, de https://www.campusship.ups.com/assets/resources/media/knowledge-center/eMarketer_eTailWest2016_Worldwide_ECommerce_Report.pdf.
- European Commission (2015). *Methodological manual for statistics on the Information Society*. Recuperado em 11 de março, 2021, de <https://www.geostat.ge/media/20578/Methodological-manual-for-statistics-on-the-Information-Society.pdf>.

- FMI | Nielsen (2017). *The Digitally Engaged Food Shopper*. Recuperado em 17 de abril, 2021, de <https://www.fmi.org/forms/store/ProductFormPublic/the-digitally-engaged-food-shopper>.
- Fonseca, M. (2021). Entregas em menos de 10 minutos: Rappi expande modelo de negócio e investe em estoque e galpões. *Infomoney*. Recuperado em 22 de julho, 2021, de <https://www.infomoney.com.br/negocios/entregas-em-menos-de-10-minutos-rappi-expande-modelo-de-negocio-e-investe-em-estoque-e-galpoes/>.
- Gassman, O., Frankenberger, K., & Csik, M. (2016). *O navegador de modelos de negócio: 55 modelos para revolucionar seu negócio* (1 ed.). 400 p. Rio de Janeiro, RJ: Alta Books.
- Gibbs, J., Kraemer, K. L., & Dedrick, J. (2003). Environment and Policy Factors Shaping Global E-Commerce Diffusion: A Cross-Country Comparison. *The Information Society*, 19(1), 5–18. doi: 10.1080/01972240309472.
- Gil, A. C. (2008). *Métodos e técnicas de pesquisa social*. 6 ed. São Paulo, SP: Atlas.
- Goethals, F., Leclercq-Vandelannoitte, A., & Tütüncü, Y. (2012). French consumers' perceptions of the unattended delivery model for e-grocery retailing. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(1), 133–139. doi: 10.1016/j.jretconser.2011.11.002.
- GPA (2021). *Resultados Trimestrais: 3T21. GPA Relações com Investidores*. Recuperado em 10 de fevereiro, 2022, de <https://www.gpari.com.br/informacoes-financeiras/resultados-trimestrais/>.
- Guevarra, L. M. (2018). E-commerce: The Past, Present, and Future. *Spiralytics*. Recuperado em 24 de maio, 2021, de <https://www.spiralytics.com/blog/past-present-future-e-commerce/>.
- Hand, C., Riley, F. D., Harris, P., Singh, J., & Rettie, R. (2009). Online grocery shopping: the influence of situational factors. *European Journal of Marketing*, 43(9/10), 1205–1219. doi: 10.1108/03090560910976447.
- Hansen, T. (2005). Consumer adoption of online grocery buying: a discriminant analysis. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 33(2), 101–121. doi: 10.1108/09590550510581449.
- Harris, P., Riley, F. D., Riley, D., & Hand, C. (2017). Online and store patronage: a typology of grocery shoppers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 45(4), 419–445. doi: 10.1108/IJRDM-06-2016-0103.
- Hübner, A., Kuhn, H., & Wollenburg, J. (2016). Last mile fulfillment and distribution in omni-channel grocery retailing. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 44(3), 228–247. doi: 10.1108/IJRDM-11-2014-0154.
- Hui, T.-K., & Wan, D. (2009). Who are the online grocers? *The Service Industries Journal*, 29(11), 1479–1489. doi: 10.1080/02642060902793334.
- IBGE (2021). *Vendas no varejo sobem 1,8% em abril, maior alta para o mês desde 2000*. Recuperado em 12 de julho, 2021, de <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia->

noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30870-vendas-no-varejo-sobem-1-8-em-abril-maior-alta-para-o-mes-desde-2000.

- Ingizza, C. (2020). Startup de cosméticos masculinos cresce na crise e leva aporte de R\$ 6 mi. *Exame*. Recuperado em 20 de junho, 2021, de <https://exame.com/pme/startup-de-cosmeticos-masculinos-cresce-na-crise-e-leva-aporte-de-r-6-mi/>.
- Jara, M., Vyt, D., Mevel, O., Morvan, T., & Morvan, N. (2018). Measuring customers benefits of click and collect. *Journal of Services Marketing*, 32(4), 430–442. doi: 10.1108/JSM-05-2017-0158.
- Kalakota, R., & Whinston, A. B. (1997). *Electronic Commerce: A Manager's Guide* (1 ed.). Addison-Wesley Professional.
- Kämäräinen, V., Saranen, J., & Holmström, J. (2001). The reception box impact on home delivery efficiency in the e-grocery business. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 31(6), 414–426. doi: 10.1108/09600030110399414.
- Kämäräinen, V., Småros, J., Holmström, J., & Jaakola, T. (2001). Cost-effectiveness in the e-grocery business. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(1), 41–48. doi: 10.1108/09590550110366352.
- Kamel, M.-A., Montgolfier, J. de, Caine, S., Ringer, J., & Puzio, S. (2020). How to Ramp Up Online Grocery—without Breaking the Bank. *Bain Consulting*. Recuperado em 5 de março, 2021, de <https://www.bain.com/insights/how-to-ramp-up-online-grocery-without-breaking-the-bank/>.
- Kantar (2021). *The world's 2020 pandemic FMCG shopping habits*. Recuperado em 14 de fevereiro, 2022, de <https://www.kantar.com/uki/inspiration/fmcg/wp-the-worlds-2020-pandemic-fmcg-shopping-habits>.
- Kopka, U., Little, E., Moulton, J., Schmutzler, R., & Simon, P. (2020). *What got us here won't get us there: A new model for the consumer goods industry*. McKinsey. Recuperado em 5 de março, 2021, de <https://www.mckinsey.com/industries/consumer-packaged-goods/our-insights/what-got-us-here-wont-get-us-there-a-new-model-for-the-consumer-goods-industry>.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2019). *Administração de Marketing*. 15 ed. São Paulo, SP: Pearson Universidades.
- Krakauer, P. V. de C., Marques, J. A., & Almeida, M. I. R. de. (2018). Teoria ou prática: o que esperar da dissertação de mestrado profissional em administração? *Revista Gestão Universitária Na América Latina - GUAL*, 11(2), 23–46. doi: 10.5007/1983-4535.2018v11n2p23.
- Kureshi, S., & Thomas, S. (2019). Online grocery retailing – exploring local grocers beliefs. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 47(2), 157–185. doi: 10.1108/IJRDM-05-2018-0087.

- Lacerda, D. P., Dresch, A., Proença, A., & Antunes Júnior, J. A. V. (2013). Design Science Research: método de pesquisa para a engenharia de produção. *Gestão & Produção*, 20(4), 741–761. doi: 10.1590/S0104-530X2013005000014.
- Lagorio, A., & Pinto, R. (2020). Food and grocery retail logistics issues: A systematic literature review. *Research in Transportation Economics*, 87, 100841. doi: 10.1016/j.retrec.2020.100841.
- Lebow, S. (2021). Worldwide ecommerce continues double-digit growth following pandemic push to online. *eMarketer*. Recuperado em 10 de fevereiro, 2022, de <https://www.emarketer.com/content/worldwide-ecommerce-continues-double-digit-growth-following-pandemic-push-online>.
- Morgan Stanley (2021). *LatAm Retail & eCommerce*.
- Laudon, K. C., & Traver, C. G. (2017). *E-Commerce 2017: business, technology, society*. 13 ed. Boston, USA: Pearson.
- Li, J., Li, B., Shen, Y., & Tang, K. (2022). Study on the steady state of the propagation model of consumers' perceived service quality in the community group-buying. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 65, 102882. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2021.102882>.
- Linhares, M. (2019). 24 anos de e-commerce no Brasil: reflexões das trincheiras. *E-Commerce Brasil*. Recuperado em 28 de junho, 2021, de <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/24-anos-e-commerce-brasil-reflexoes-trincheiras/>.
- Magalhães (2020). Vale a pena assinar o Rappi Prime? *CanalTech*. Recuperado em 10 de julho, 2021, de <https://canaltech.com.br/apps/vale-a-pena-assinar-o-rappi-prime-172295/>.
- Magazine Luiza (2020). *Nossa história*. Recuperado em 13 de Dezembro, 2020, de <https://ri.magazineluiza.com.br/ShowCanal/Nossa-Historia?=itcqsmNR6yfJoCokxfmsg==>.
- Malhotra, N. K. (2012). *Pesquisa de Marketing: uma orientação aplicada*. 6 ed. Porto Alegre, RS: Bookman.
- Marconi, M. de A., & Lakatos, E. M. (2018). *Técnicas de pesquisa*. 8 ed. 2ª reimpressão. São Paulo, SP: Atlas.
- Marinho, J. (2020). Marketplace de sucesso: 4 cases para você se inspirar. *E-Commerce Brasil*. Recuperado em 23 de julho, 2021, de <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/marketplace-de-sucesso-4-cases-para-voce-se-inspirar/>.
- MCC-ENET (2022). *Comércio Varejista - Categorias*. Recuperado em 12 de fevereiro, 2022, de <https://www.mccenet.com.br/categorias>.
- Melis, K., Campo, K., Lamey, L., & Breugelmans, E. (2016). A Bigger Slice of the Multichannel Grocery Pie: When Does Consumers' Online Channel Use Expand

- Retailers' Share of Wallet? *Journal of Retailing*, 92(3), 268–286. doi: 10.1016/j.jretai.2016.05.001.
- Mercado Livre (2018). *Tudo o que você precisa saber sobre o Mercado Livre*. Recuperado em 1 de maio, 2021, de <https://ideias.mercadolivre.com.br/sobre-mercado-livre/tudo-o-que-voce-precisa-saber-sobre-o-mercado-livre/>.
- Merriam-Webster (n.d.). *Groceries*. Recuperado em 28 de dezembro, 2020, de <https://www.merriam-webster.com/dictionary/groceries>.
- Meyersohn, N. (2019). Retail's Amazon antidote: Buy online, pickup in store. *CNN*. Recuperado em 21 de julho, 2021, de <https://edition.cnn.com/2018/12/29/business/walmart-target-best-buy-amazon-online-pickup/index.html>.
- Morganosky, M. A., & Cude, B. J. (2000). Consumer response to online grocery shopping. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(1), 17–26. doi: 10.1108/09590550010306737.
- Mozzato, A. R., & Grzybovski, D. (2011). Análise de conteúdo como técnica de análise de dados qualitativos no campo da administração: potencial e desafios. *Revista de Administração Contemporânea*, 15(4), 731–747. doi: 10.1590/S1415-65552011000400010.
- Nielsen (2017). *What is next in e-commerce: Understanding the omnichannel consumer*. Recuperado em 22 de março, 2021, de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/whats-next-in-ecommerce-1.pdf>.
- Park, K., Perosio, D., German, G. A., & McLaughlin, E. W. (1996). *What's in store for home shopping?* EB Series 186335, Cornell University, Department of Applied Economics and Management. doi: 10.22004/ag.econ.186335.
- Pedroso, M. C. (2020). *Conheça os novos modelos de negócios para groceries*. Recuperado em 7 de abril, 2021, de <https://epocanegocios.globo.com/colunas/noticia/2020/07/conheca-os-novos-modelos-de-negocios-para-groceries.html>.
- Pernot, D. (2020). Internet shopping for Everyday Consumer Goods: An examination of the purchasing and travel practices of click and pickup outlet customers. *Research in Transportation Economics*, 100817. doi: 10.1016/j.retrec.2020.100817.
- Pinho, F. (2021). Atacarejo é formato que mais cresce entre mercados. *Folha de São Paulo*. Recuperado em 12 de janeiro, 2022, de <https://saopaulo.folha.uol.com.br/o-melhor-de-saopaulo/2021/servicos/04/atacarejo-e-formato-que-mais-cresce-entre-mercados.shtml>.
- Ponto Frio (2020). *Nossa história*. Recuperado em 10 de junho, 2020, de <https://institucional.pontofrio.com.br/empresa/nossa-historia>.
- Punakivi, M., & Tanskanen, K. (2002). Increasing the cost efficiency of e-fulfillment using shared reception boxes. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(10), 498–507. doi: 10.1108/09590550210445362.

- Rai, H. B., Cetinkaya, A., Verlinde, S., & Macharis, C. (2020). How are consumers using collection points? Evidence from Brussels. *Transportation Research Procedia*, 46, 53–60. doi: 10.1016/j.trpro.2020.03.163.
- Ramus, K., & Nielsen, N. Asger (2005). Online grocery retailing: what do consumers think? *Internet Research*, 15(3), 335–352. doi: 10.1108/10662240510602726.
- Remus, D. (2012). Buscapé lança app com opção “comprar agora” e oferece dinheiro de volta proporcional ao que for comprado. *Startupi*. Recuperado em 19 de maio, 2021, de <https://startupi.com.br/2012/10/buscape-lanca-app-com-opcao-comprar-agora/>.
- RetailX (2020). *How to succeed in retail in the 21st century*. Recuperado em 3 de julho, 2021, de https://www.retailx.com/wp-content/uploads/2019/12/RetailX_Digital_Transformation_P16.pdf.
- Ring, L. J., & Tigert, D. J. (2001). Viewpoint: the decline and fall of Internet grocery retailers. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 29(6), 264–271. doi: 10.1108/09590550110393956.
- Rishi, B., Kapoor, A., & Bhatia, S. (2016). AaramShop.com reinventing the e-grocery wheel in India. *Emerald Emerging Markets Case Studies*, 6(2), 1–28. doi: 10.1108/EEMCS-06-2015-0138.
- Riveira, C. (2019). O que é a “segunda onda” do e-commerce que ajudará Magalu e Mercado Livre. *Exame*. Recuperado em 20 de julho, 2021, de <https://exame.com/negocios/o-que-e-a-segunda-onda-do-e-commerce-que-ajudara-magalu-e-mercado-livre/>.
- RNP (2020). *25 anos da Internet comercial no Brasil: o que mudou ao longo dos anos?* Recuperado em 23 de fevereiro, 2021, de <https://www.rnp.br/noticias/25-anos-da-Internet-comercial-no-brasil-o-que-mudou-ao-longo-dos-anos>.
- Rohm, A. J., & Swaminathan, V. (2004). A typology of online shoppers based on shopping motivations. *Journal of Business Research*, 57(7), 748–757. doi: 10.1016/S0148-2963(02)00351-X.
- Rudolph, Th., Bischof, S. F., Böttger, T. M., & Weiler, N. (2017). Disruption at the door: A taxonomy on subscription models in retailing. *Marketing Review St. Gallen*, 5, 18-25. Recuperado em 20 de julho, 2021, de <https://www.alexandria.unisg.ch/250720/>.
- Saskia, S., Mareï, N., & Blanquart, C. (2016). Innovations in e-grocery and Logistics Solutions for Cities. *Transportation Research Procedia*, 12, 825–835. doi: 10.1016/j.trpro.2016.02.035.
- Segalla, A. (2018). A nova aposta do criador da EasyTaxi. *Estado de Minas*. Recuperado em 10 de junho, 2021, de https://www.em.com.br/app/noticia/economia/2018/04/27/internas_economia,954646/a-nova-aposta-do-criador-da-easytaxi.shtml.
- Seitz, C., Okrivčák, J., Tóth, M., & Plevný, M. (2017). Online grocery retailing in Germany: an explorative analysis. *Journal of Business Economics and Management*, 18(6), 1243–1263. doi: 10.3846/16111699.2017.1410218.

- Silva, A. H., & Fossá, M. I. T. (2015). Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. *Qualit@s Revista Eletrônica*, 17(1), 14. doi: 10.18391/qualitas.v16i1.2113.
- Sorgine, G. (2012). Plataforma de delivery online iFOOD lança aplicativo para celulares Android. *Mobile Time*. Recuperado em 13 de julho, 2021, de <https://www.mobiletime.com.br/noticias/08/05/2012/plataforma-de-delivery-online-ifood-lanca-aplicativo-para-celulares-android/>.
- Souza, K. (2021). Mercado Livre entra na onda do live commerce com nova plataforma de vendas. *Exame*. Recuperado em 11 de janeiro, 2022, de palmeirasonline.com/2021/12/06/goleiro-e-oferecido-ao-palmeiras-para-ser-reserva-imediate-de-weverton-veja-perfil/.
- Srivastava, S. K., Chaudhuri, A., & Srivastava, R. K. (2015). Propagation of risks and their impact on performance in fresh food retail. *The International Journal of Logistics Management*, 26(3), 568–602. doi: 10.1108/IJLM-02-2014-0032.
- Steimer, I. dos S. G., & Luz, C. dos S. (2015). Taxonomia para Comércio Eletrônico: Diferentes Perspectivas em Front e Back End. *Ciência da Informação em Revista*, 2(3), 3–14. Recuperado em 12 de Julho, 2021, de <https://www.seer.ufal.br/index.php/cir/article/view/2186>.
- Tanskanen, K., Yrjölä, H., & Holmström, J. (2002). The way to profitable Internet grocery retailing – six lessons learned. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(4), 169–178. doi: 10.1108/09590550210423645.
- TIC Domicílios (2021). *Indivíduos que usaram a Internet no telefone celular nos últimos três meses*. Recuperado em 18 de fevereiro, 2021, de https://data.cetic.br/cetic/explore?idPesquisa=TIC_DOM.
- Tillman, M. (2020). What is Amazon Go, where is it, and how does it work? *Pocket-Lint*. Recuperado em 14 de julho, 2021, de <https://www.pocket-lint.com/phones/news/amazon/139650-what-is-amazon-go-where-is-it-and-how-does-it-work>.
- Tooge (2020). *Vendas online de supermercados quase dobram após o coronavírus, entregas atrasam e exigem investimentos das empresas*. G1. Recuperado em 25 de fevereiro, 2022, de <https://g1.globo.com/economia/noticia/2020/04/07/vendas-online-de-supermercados-quase-dobram-apos-o-coronavirus-entregas-atrasam-e-exigem-investimentos-das-empresas.ghtml>.
- UNCTAD (2019). *UNCTAD B2C E-commerce Index 2019: UNCTAD Technical Notes on ICT for Development 14*. Recuperado em 27 de março, 2021, de https://unctad.org/system/files/official-document/tn_unctad_ict4d14_en.pdf.
- UNCTAD (2020). *COVID-19 and E-commerce: findings from a survey of online consumers in 9 countries*, October. Recuperado em 28 de Agosto, 2021, de https://unctad.org/system/files/official-document/dtlstictinf2020d1_en.pdf.
- Van Droogenbroeck, E., & Van Hove, L. (2020). Triggered or evaluated? A qualitative inquiry into the decision to start using e-grocery services. *The International Review of*

Retail, Distribution and Consumer Research, 30(2), 103–122.
doi:10.1080/09593969.2019.1655085.

Vandermerwe, S., & Rada, J. (1988). Servitization of business: Adding value by adding services. *European Management Journal*, 6(4), 314–324. doi: 10.1016/0263-2373(88)90033-3.

Veloso, T. (2011). MercadoLivre lança app para BlackBerry. *TecnoBlog*. Recuperado em 18 de Julho, 2021, de <https://www1.tecnoblog.net/2011/mercadolive-blackberry/>.

Virgillito, S. B. (2017). *Pesquisa de Marketing: uma abordagem quantitativa e qualitativa*. (2nd ed.). São Paulo, SP: Saraiva.

Yin, R. K. (2016). *Pesquisa qualitativa: do início ao fim*. Porto Alegre, RS: Penso.

Zatz, L. Y., Moran, A. J., Franckle, R. L., Block, J. P., Hou, T., Blue, D., Greene, J. C., Gortmaker, S., Bleich, S. N., Polacsek, M., Thorndike, A. N., & Rimm, E. B. (2021). Comparing Online and In-Store Grocery Purchases. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 53(6), 471–479. <https://doi.org/10.1016/j.jneb.2021.03.001>.

Zhou, M., Huang, J., Wu, K., Huang, X., Kong, N., & Campy, K. S. (2021). Characterizing Chinese consumers' intention to use live e-commerce shopping. *Technology in Society*, 67, 101767. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101767>.

APÊNDICE A: Convite para participação na pesquisa

Prezado(a) [nome do entrevistado],

Gostaria de convidá-lo para participar da pesquisa de campo para coleta de dados para realização da minha dissertação de mestrado, conduzida na Faculdade de Administração, Economia e Contabilidade da USP, sob orientação do Prof. Dr. Marcos Roberto Luppe.

O tema da pesquisa é “Compra e venda *online* de produtos de supermercado: Estudo sobre as vantagens, barreiras, desafios, transformações e oportunidades no mercado brasileiro” e estou entrevistando especialistas de negócio com experiência no tema. Você possui um perfil bastante interessante e, com certeza, poderia gerar contribuições valiosas. Cada entrevista tem duração prevista de até uma hora, podendo ser agendada de acordo com a sua conveniência e disponibilidade.

Ressalto que serão seguidas as diretrizes vigentes na USP, que estabelecem a confidencialidade das informações de caráter sigiloso e a preservação do sigilo sobre a identidade dos respondentes, assim como das empresas pesquisadas.

Por fim, em anexo, apresento um breve resumo sobre a pesquisa e um termo de consentimento obrigatório a ser assinado, caso concorde em participar. Estou à disposição caso haja qualquer dúvida.

Atenciosamente,

Leonardo Butezloff de Oliveira Leite

APÊNDICE B: Apresentação da pesquisa e dos métodos

Prezado(a) [nome do entrevistado],

O(A) senhor(a) está sendo convidado a participar, como voluntário, da pesquisa vinculada ao programa de Mestrado Profissional em Empreendedorismo (MPE) da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo (FEA/USP), desenvolvido pelo mestrando Leonardo Butezloff de Oliveira Leite, sob orientação do Prof. Dr. Marcos Roberto Luppe. A pesquisa foi intitulada “Compra e venda *online* de produtos de supermercado: Estudo sobre as vantagens, barreiras, desafios, transformações e oportunidades no mercado brasileiro”.

A coleta de dados será realizada por meio de entrevistas semiestruturadas, seguindo um roteiro de pesquisa pré-definido com questões abertas. A entrevista deverá durar em torno de uma hora, será gravada, com a permissão do entrevistado e, posteriormente, será transcrita. As entrevistas serão analisadas em conjunto, zelando sempre pela confidencialidade e anonimato dos participantes. A partir de técnicas de análise de conteúdo, serão construídas as conclusões sobre o tema de estudo.

Qualquer informação que o(a) senhor(a) não se sinta confortável em compartilhar, não o faça. Inclusive, caso prefira que algum trecho não seja gravado, por favor, solicite a interrupção da gravação ou que, posteriormente, o trecho seja eliminado das transcrições. O entrevistado poderá interromper a entrevista a qualquer momento, sem qualquer prejuízo.

Abaixo segue um resumo dos principais pontos referentes à coleta, à documentação, à análise e ao compartilhamento dos dados:

1. A coleta dos dados será realizada por meio de entrevista semiestruturada, gravada e, posteriormente, transcrita e analisada pelo pesquisador, a saber:
 - a. A entrevista será gravada e sua transcrição poderá ser utilizada exclusivamente pelo pesquisador e seu orientador, com o objetivo de contribuir unicamente com a dissertação e, conseqüentemente, com a Academia. Portanto, seu conteúdo não poderá ser utilizado em outros contextos ou por quaisquer outras pessoas.
 - b. A gravação será deletada após a defesa da dissertação junto à USP ou em até 2 anos a partir da data de sua gravação, o que suceder primeiro.

2. Nem o nome do entrevistado, nem o da empresa em que atua e nem mesmo a entrevista em totalidade serão compartilhados ou publicados.
3. Após a entrevista, o entrevistado poderá eliminar trechos que achar inadequados, que contenham algum tipo de propriedade intelectual ou informação considerada sigilosa.
4. Na dissertação, serão apresentadas apenas algumas frases do entrevistado coletadas durante a entrevista, sem qualquer associação à sua pessoa ou à sua empresa.
5. As transcrições serão analisadas em conjunto, mediante o uso de técnicas de análise de conteúdo, na busca de conclusões sobre o tema de estudo. Nenhuma conclusão será atrelada a nenhum dos entrevistados.

Ressalto que a pesquisa em questão será realizada de acordo com as diretrizes vigentes na FEA/USP, que estabelecem a confidencialidade das informações de caráter sigiloso, e a preservação do sigilo da identidade dos respondentes.

Caso esteja de acordo com os termos acima, por favor, assine o Termo de Consentimento para participação na pesquisa que segue em anexo, que é o documento de sua aceitação e anuência.

Atenciosamente,

Leonardo Butezloff de Oliveira Leite

APÊNDICE C: Termo de Consentimento de Participação

Eu _____ portador do RG _____ e do CPF _____, aceito participar da pesquisa intitulada “Compra e venda online de produtos de supermercado: Estudo sobre as vantagens, barreiras, desafios, transformações e oportunidades no mercado brasileiro”, desenvolvida pelo pesquisador mestrando Leonardo Butezloff de Oliveira Leite e por seu orientador Marcos Roberto Luppe. Tenho conhecimento sobre a pesquisa, seus objetivos e procedimentos metodológicos, que me foram explicados em detalhes pelo pesquisador.

Autorizo que o material e informações obtidas a partir das entrevistas possam ser publicados em aulas, seminários, congressos, palestras, periódicos científicos ou dissertação. Porém, não devo ser identificado por nome ou pela empresa em que trabalho, independentemente do formato de publicação, conforme o código de ética da USP, do qual tenho ciência.

As gravações de voz, caso realizadas, ficarão sob guarda exclusiva do pesquisador e serão deletadas após a defesa da dissertação ou em até 2 anos a partir da data de sua gravação, o que suceder primeiro.

São Paulo, _____ de _____ de 2021.

Assinatura

APÊNDICE D: Protocolo de Pesquisa

METADADOS:

1. Data:
2. Local: () Presencial / () Remota
3. Nome do entrevistado:

ABERTURA:

- Agradecer a disponibilidade em participar da entrevista.
- Reforçar o tema de estudo, os objetivos da pesquisa e a preservação do anonimato do entrevistado.
- Reforçar o cronograma do estudo e que o material será compartilhado assim que possível.
- Reforçar que o entrevistado pode optar por não responder a qualquer pergunta.
- Conceito importante: para fins deste estudo, são considerados como produtos de supermercado: alimentos, bebidas, produtos de limpeza e de higiene pessoal.

Questões

- 1 – Qual a maturidade do consumidor brasileiro quanto à compra de produtos de supermercado pela Internet? A compra desses produtos pela Internet já é uma realidade?
 - 2 – Algum perfil destaca-se na compra desses produtos pela Internet?
 - 3 – Quais as vantagens da compra de produtos de supermercado pela Internet?
 - 4 – Por que o consumidor brasileiro ainda não compra massivamente produtos de supermercado pela Internet? Quais as principais barreiras desse serviço?
 - 5 – A venda de produtos de supermercado contempla produtos bastante distintos (alimentos, bebidas, produtos de higiene e de limpeza). Na sua visão, a venda de algum desses é mais madura que outras? Comente.
 - 6 – Sob a ótica do vendedor, quais são as principais complexidades, barreiras e desafios da venda de produtos de supermercado pela Internet?
 - 7 – Por que a venda de produtos de supermercado demorou tanto para adentrar no ambiente digital?
 - 8 – Você percebe alguma inovação, tecnologia ou modelo de negócio que tenha melhorado consideravelmente a experiência ou a viabilidade da compra e da venda de produtos de supermercado pela Internet nos últimos anos? Quais você destacaria e por quê?
 - 9 – Você tem observado algum negócio ou modelo de negócio que atue com a venda de produtos de supermercado que lhe pareça mais interessante ou promissor? Por quê?
 - 10 – Na sua visão quais são os legados mais importantes deixados pela pandemia do Covid-19 no que tange à compra e à venda de produtos de supermercado pela Internet?
 - 11 – Quais as grandes oportunidades nesse segmento? Você constata algo ainda pouco explorado?
 - 12 – Qual sua percepção sobre o futuro e a viabilidade das vendas de produtos de supermercado pela Internet? Quais suas expectativas? Por quê?
-

ENCERRAMENTO:

- Agradecer pela disponibilidade e salientar que a transcrição das entrevistas estará à disposição do entrevistado e que, após a defesa da dissertação, o trabalho será compartilhado.

APÊNDICE E: Descrição detalhada dos códigos

#	Código	Descrição
1.1.1	Economia de tempo, comodidade e praticidade	Compras <i>online</i> geram economia de tempo, comodidade e praticidade.
1.1.2	Vantagens Financeiras	Compras <i>online</i> geram economias financeiras e oferecem fatura de incentivos.
1.1.3	Acesso	Compras <i>online</i> permitem maior acesso a varejistas, preços e portfólios.
1.1.4	Segurança (Covid-19)	Compras <i>online</i> reduzem a chance de contaminação pela Covid-19.
1.2.1	Experiência inconsistente e limitada	Compra <i>online</i> ainda é limitada e entrega experiências inconsistentes.
1.2.2	Falta de maturidade digital e limitações do consumidor brasileiro	Consumidor brasileiro ainda é imaturo, tem medo de realizar compras <i>online</i> , não é bancarizado e sofre com acesso a dispositivos móveis e Internet.
1.2.3	Falta de experiências sensoriais e sociais	Compra <i>online</i> não oferece as mesmas experiências sensoriais e sociais do que as compras presenciais.
1.2.4	Falta de confiança na qualidade e preços	Consumidor não confia que receberá produtos em boa qualidade e que os preços são iguais aos do ambiente físico.
1.2.5	Barreiras Financeiras	Compras <i>online</i> impõem custos de frete, taxas adicionais, valor de pedido mínimo e não oferecem as mesmas ofertas do que no ambiente físico.
1.2.6	Falta de consideração	Consumidor ainda não considera comprar e não conhece as alternativas da compra <i>online</i> .
2.1.1	Logísticos e operacionais	Desafios logísticos e operacionais impõem dificuldades à venda <i>online</i> .
2.1.2	Tecnológicos	Uso de tecnologia e desenvolvimento de plataforma são desafios para os negócios.
2.1.3	Gestão e controle de estoque	Controle de estoque é extremamente complexo e as experiências de ruptura de estoque são ruins para os consumidores.
2.2.1	Margens apertadas	Margens apertadas e altamente dependentes de escala tornam o negócio desafiador.
2.2.2	Alta necessidade de capital	Negócio exige elevado aporte de capital para atender o nível de serviço exigido pelo consumidor.
2.3.1	Aquisição e educação de consumidores	É custoso e complexo adquirir consumidores e educá-los sobre a compra <i>online</i> .
2.4.1	Falta de priorização estratégica do digital	Falta as lideranças acreditarem e apostarem nas vendas <i>online</i> .
3.1.1	Soluções mais amplas e completas	Existe oportunidade para a emergência de negócios mais completos e capazes de atender às diferentes necessidades de compra do consumidor.
3.1.2	Melhoria da experiência de compra e customização	A compra <i>online</i> de produtos de supermercado ainda é complicada e existe espaço para melhoria das plataformas e dos aplicativos.
3.1.3	Entrega do básico bem feito	Existe oportunidade para se elevar o nível de serviço e entregar experiências mais consistentes para os consumidores.

(Continua)

#	Código	Descrição (Continuação)
3.1.4	Atendimento de classes de menor poder aquisitivo	As soluções existentes estão focadas em classes de maior poder aquisitivo e faltam soluções capazes de atender adequadamente às classes populares.
3.2.1	Ultra conveniência	Negócios focados em entregas ultra rápidas.
3.2.2	Compra coletiva, <i>Social Commerce</i> ou <i>Community Group Buying</i>	Negócios que atuam com dinâmicas de compra coletiva e se aproveitam de dinâmicas sociais.
3.2.3	Atacarejo no digital	Lojas de atacarejo no ambiente digital.

Fonte: Elaborada pelo pesquisador.