

Influências da Pandemia da Covid-19 no Setor Supermercadista: análise institucional

Influences of the Covid-19 Pandemic on the Supermarket Sector: institutional analysis

Luiz Gustavo Dias¹, Alessandro Moreira Alves², Pedro dos Santos Portugal Júnior³

1 - Mestre em Gestão do Desenvolvimento Regional - UNIS. Bacharel em Sistemas de Informação. Docente da Graduação e Pós-Graduação na Universidade do Vale do Sapucaí. E-mail.: p.gustavodias@gmail.com

2 - Doutor em Matemática Aplicada e Engenharia Elétrica - UNICAMP. Licenciatura Plena em Matemática – UFU. Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional - UNIS. E-mail.: alessandro.alves@unis.edu.br

3 - Doutor e Mestre em Desenvolvimento Econômico - UNICAMP. Docente do Programa de Pós-Graduação em Gestão e Desenvolvimento Regional UNIS. E-mail.: pedro.junior@unis.edu.br

Recebido em: 07/12/2023

Revisado em: 02/09/2024

Aprovado em: 27/11/2024

Resumo: A Pandemia da Covid-19 causou uma série de transformações sociais que afetaram a vida das pessoas e as organizações de maneira significativa. Em decorrência das medidas estabelecidas pelos órgãos competentes, o setor supermercadista assumiu um certo protagonismo ao ser qualificado como atividade essencial, responsável pelo abastecimento dos lares brasileiros. Enquanto outros segmentos se viram obrigados a se manterem fechados, os supermercados passaram por uma adaptação forçada, para que continuassem operando de acordo com os critérios que foram estabelecidos, o que refletiu, especialmente, na forma de se relacionar com os clientes e funcionários e em aspectos operacionais e higiênico-sanitários. Diante deste cenário, esta pesquisa se propôs a analisar as adequações institucionais que impulsionaram as estratégias adotadas pelos grandes supermercados presentes nas três maiores cidades do Sul de Minas Gerais – Poços de Caldas, Pouso Alegre e Varginha. O estudo evidenciou um setor que precisou se adequar em diferentes aspectos para desenvolver sua atividade econômica atendendo às necessidades dos diferentes interessados envolvidos no negócio. Em paralelo, também foi evidenciada a característica regionalista para a gestão da crise, com papel de destaque para a atuação das prefeituras e suas respectivas agências de vigilância sanitária.

Palavras-chave: Efeitos da Pandemia. Adequações Institucionais. Estratégias Supermercadistas.

Abstract: The Covid-19 Pandemic caused a series of social transformations that significantly affected people's lives and organizations. As a result of the measures established by the competent bodies, the supermarket sector assumed a certain protagonism by being classified as an essential activity, responsible for supplying Brazilian homes. While other segments were forced to remain closed, supermarkets underwent a forced adaptation, so that they continued to operate in accordance with the criteria that were established, which reflected, especially, in the way of relating to customers and employees and in operational and hygienic-sanitary aspects. Given this scenario, this research proposed to analyze the institutional adjustments that drove the strategies adopted by large supermarkets present in the three largest cities in the south of Minas Gerais – Poços de Caldas, Pouso Alegre and Varginha. The study highlighted a sector that needed to adapt in different aspects to develop its economic activity, meeting the needs of the different stakeholders involved in the business. In parallel, the regionalist characteristic for crisis management was also highlighted, with a prominent role for the actions of city halls and their respective health surveillance agencies.

Keywords: Effects of the Pandemic. Institutional Adequacies. Supermarket Strategies.

Introdução

O trabalho de gerir um supermercado apresenta desafios e particularidades quando se considera um cenário habitual. Os esforços dirigidos pelos gestores visam, em síntese, gerenciar estrategicamente áreas essenciais com o objetivo de extrair os melhores resultados a partir das práticas adotadas.

McGoldrick (2002) indica caminhos que viabilizam o desenvolvimento dos varejistas ao apontar seis vetores estratégicos que revelam oportunidades de crescimento: i) novos produtos e serviços; ii) novos segmentos de consumidores; iii) novos formatos; iv) novos canais; v) desenvolvimento geográfico; vi) mercados atuais.

As características singulares inerentes a cada um desses vetores reforçam a complexidade que envolve as ações dos supermercados que, além de compreendê-los em suas particularidades, precisam relacioná-los frente aos objetivos do negócio.

Esse comportamento é ressaltado por Merlo (2011), que defende uma abordagem híbrida para as ações dos supermercadistas, combinando as características de vetores distintos para a implementação de estratégias inovadoras e eficazes.

Outros fatores externos, como as características dimensionais, culturais, políticas e econômicas, também exercem influência no comportamento de consumo no varejo, conforme Las Casas e Las Casas (2019).

Tais elementos inserem outros componentes que precisam ser apreciados pelos gestores como, por exemplo, os reflexos relativos ao porte do supermercado, a participação em redes supermercadistas, a cultura empresarial e suas eventuais adequações motivadas pelas características regionais dos locais onde cada loja está instalada, a regulação da atividade por parte dos órgãos competentes e os aspectos econômicos que impactam direta ou indiretamente o setor (Las Casas e Las Casas, 2019).

Quando novas variáveis são apresentadas a este cenário podem ocorrer impactos significativos no modelo de gestão adotado, sendo necessário, muitas vezes, recorrer à revisão do planejamento para a adoção de novas estratégias mais assertivas.

Foi o que ocorreu no início de 2020, com o advento da pandemia da Covid-19, oficializada pela Organização Mundial da Saúde (OMS), que reconheceu a gravidade da contaminação pelo vírus Sars – COV 2 (WHO, 2020). Tal acontecimento motivou o desenvolvimento de medidas de ação preventiva com o propósito de conter o avanço do vírus, acarretando mudanças econômicas, culturais e sociais.

A Teoria Institucional de DiMaggio e Powell proporciona reflexões para a compreensão do comportamento organizacional frente às pressões externas, dispondo-se das normas institucionais para

garantir sua sobrevivência e legitimidade (DiMaggio, Powell, 1983). O arcabouço da teoria aborda fenômenos experimentados pelo setor supermercadista, como a difusão de inovações, a definição de padrões setoriais e a adoção de práticas organizacionais, que moldaram as mudanças frente às expectativas dos envolvidos no negócio (Fligstein e Mcadam, 2015).

Soma-se a ela os mecanismos estruturais, decisórios, normativos e relacionais da governança corporativa, conforme abordagem de Frogeri et al (2019), que se aplicam aos aspectos que envolvem o contexto interno e externo das organizações no que diz respeito à garantia da legitimidade, eficácia operacional e manutenção das relações com as partes interessadas.

Considerando este cenário, os empresários se viram cercados por novas regras de negócio impostas pelo poder público, que assumiu um protagonismo intervencionista de considerável relevância para a continuidade dos negócios em todos os setores da economia.

A Lei 13.979 de 6 de fevereiro de 2020 que estabeleceu as primeiras medidas na ordem da saúde pública, definiu questões relativas ao isolamento, quarentena, contenção da mobilidade urbana, além de deliberar sobre contratações e importação de produtos essenciais (Brasil, 2020) e foi o ponto de partida para o redesenho do cenário empresarial.

Frente aos novos desafios, os supermercados precisaram se reinventar em meio ao período da pandemia, o que resultou em uma série de adaptações e modernizações do setor em resposta ao contexto externo. Mesmo em meio às dificuldades, houve crescimento no segmento do varejo e uma projeção de resultados ainda melhores para 2022 (Carvalho et al., 2021).

Diante desse cenário, o objetivo deste artigo foi analisar as adequações institucionais que impulsionaram as estratégias adotadas pelos grandes supermercados presentes nas três maiores cidades do Sul de Minas Gerais conforme classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) durante o período da pandemia da Covid-19, com o intuito de proporcionar reflexões sob a ótica dos gestores dos supermercados.

O estudo foi desenvolvido com a participação de representantes das lojas selecionadas, sendo eles gerentes, subgerentes ou líderes de setor, que foram entrevistados durante os meses de junho e julho de 2023.

Materiais e Métodos

Considerando o objetivo apresentado, a pesquisa assumiu um caráter analítico, no que tange as práticas organizacionais motivadas pela pandemia. Com esse pressuposto, a pesquisa caracteriza-se como aplicada quanto à sua natureza (Turrión e Mello, 2012).

A abordagem utilizada para a compreensão do fenômeno foi qualitativa,

fundamentada com base na análise interpretativa dos dados que foram coletados junto às fontes primárias (Ferreira, 2015).

Por se tratar da análise do comportamento de supermercados distintos em municípios distintos, foi empregado o método multicaso, que se mostra conveniente para a identificação de comportamentos categorizados como: i) comuns a todos os casos do grupo; ii) não comuns a todos, mas a parte do grupo; e iii) específicos (Boyd e Westfall, 1987).

A definição da população para esta pesquisa partiu do recorte dos três municípios de maior relevância populacional no Sul de Minas Gerais conforme dados do IBGE (2022) apresentados na tabela abaixo.

Tabela 1: Ranking das Cidades do Sul de Minas Gerais Quanto à População Estimada.

Classificação	Cidade	População
1	Poços de Caldas	163.742
2	Pouso Alegre	152.212
3	Varginha	136467

Fonte: Adaptado pelo autor (IBGE, 2022).

A seguir, foi realizado o recorte dos supermercados presentes nestes municípios conforme ranking da Associação Brasileira de Supermercados – Abras (2021). Essa publicação ocorre anualmente em uma revista significativa para o setor, a SuperHiper, e evidencia características econômicas e operacionais dos associados que autorizam a publicização dos seus dados.

Com base nesses critérios, o recorte populacional compreendeu, portanto, nove supermercados pertencentes a três redes

distintas, doravante denominadas redes um, dois e três.

Foi utilizado como instrumento de pesquisa o roteiro para entrevista semiestruturada, composto por questões que associavam as hipóteses e as principais características inerentes ao tema proposto (Triviños, 1987).

O trabalho seguiu a linha fenomenológica, caracterizada por Triviños (1987) como uma linha que busca alcançar a maior clareza possível para a descrição do fenômeno estudado. Tal característica reforça a importância da opção por perguntas descritivas para as descobertas dos significados pretendidos.

Além de apresentar as questões básicas a serem investigadas para alcançar o objetivo da pesquisa, o roteiro também serviu como meio para que se pudesse organizar a interação com o entrevistado, assumindo uma característica de facilitador.

Quanto à coleta dos dados de fontes primárias foi realizada a entrevista presencial in loco tendo a participação dos profissionais convidados de cada loja.

As entrevistas semiestruturadas realizadas para a coleta de dados junto às fontes primárias foram transcritas com o auxílio de editor de texto convencional e, posteriormente, submetidas à análise. Através da leitura intensiva, foram exploradas as variações do tema analisado com uma hermenêutica controlada. As etapas para este processo

incluiram a pré-análise, a exploração do material e o tratamento e a interpretação dos resultados (Bardin, 2015).

Resultados e Discussão

As entrevistas indicaram perfis organizacionais distintos quando se analisadas isoladamente as características de cada rede participante. Esta seção se concentra na análise e discussão sobre as nuances que proporcionaram este entendimento, bem como na interpretação do comportamento e dos resultados dessas organizações.

Conforme relato dos gestores da rede um, foi possível observar características de um grupo mais centralizado, em que cada loja está focada em cumprir as especificações direcionadas pela rede de maneira uniforme. Este entendimento pode ser observado na fala de um dos gestores que relatou que as lojas devem cumprir o que é estipulado pela central administrativa sem objeções.

Já as redes dois e três apresentaram características menos centralizadas, com destaque especial para a rede três que possui um perfil alinhado à individualidade de cada loja que a compõe. Ambas as redes, por serem mais abertas, configuram um grupo que se concentra em aspectos específicos de cada loja e dividem a responsabilidade da decisão com o gerente de loja, adotando uma postura mais horizontal.

No contexto do varejo supermercadista, a abordagem de DiMaggio e Powell (1983)

auxilia na interpretação sobre como as empresas responderam aos desafios inerentes ao período da pandemia e como as suas estratégias foram readaptadas em função da demanda e expectativa dos consumidores e demais interessados envolvidos.

Sgarbossa e Muraro (2020) apresentam em seu estudo os critérios que direcionam a preferência do consumidor por um ou outro supermercado, sendo destacado o produto, o serviço e o atendimento nessa ordem. Quanto ao aspecto do atendimento, os autores detalham que os clientes valorizam a abertura de diálogo com o intuito de apresentar o produto que está sendo oferecido, como parâmetro de qualidade.

As entrevistas evidenciaram a preocupação dos supermercadistas com estes três pilares não só no intuito de cumprir as exigências impostas, mas, também, de manter o ambiente de forma adequada para que colaboradores e consumidores pudessem frequentá-lo com segurança no cumprimento dos seus objetivos. Tal preocupação foi abrangente a todas as redes, sendo frequentemente mencionada nos discursos dos entrevistados.

O isomorfismo institucional, que se refere à tendência das organizações em um campo se tornarem semelhantes no decorrer do tempo sob os aspectos estrutural e comportamental (Fligstein e Mcadam, 2015), fica evidenciado quando analisadas as respostas organizacionais

frente aos diferentes tipos de pressões às quais as redes foram submetidas.

Essa convergência proposta pelo isomorfismo institucional decorre de três mecanismos principais: pressões coercitivas, normativas e miméticas (DiMaggio e Powel, 1983).

Sobre o aspecto coercitivo, que surge das forças legais e regulatórias, pode-se destacar o cumprimento dos protocolos higiênico-sanitários impostos pelas autoridades regulamentadoras, com destaque para os órgãos da vigilância sanitária e para as prefeituras que foram protagonistas no sentido do estabelecimento das regras e da fiscalização a respeito. Os relatos apontaram para um alinhamento das questões impostas independente de rede ou município e para uma adaptação rápida por parte dos supermercados através da reorganização da operação e do cumprimento das medidas de segurança.

As adaptações vão ao encontro do novo comportamento do consumidor, conforme relatam Rezende et al. (2020), que passou a priorizar os produtos e o ambiente que conferissem o sentimento de segurança, com destaque para as categorias de higiene, limpeza e alimentação.

A pesquisa de Carvalho e Tavares (2021) reforça este entendimento ao apresentar o comportamento do consumidor que passa a priorizar o atendimento das necessidades fisiológicas e de segurança em detrimento de outras. Os autores citam dados da Nielsen,

importante instituto de pesquisa para o varejo, para caracterizar as etapas pelas quais este comportamento foi moldado, compreendendo: i) compra proativa de saúde; ii) gestão reativa da saúde; iii) preparação da despensa; iv) preparação para quarentena; v) vida com restrições; e vi) viver uma nova realidade.

Em resposta às pressões normativas, advindas das normas profissionais compartilhadas, houve a adoção de práticas por parte das redes que atenderam a expectativa, e até mesmo a cobrança social por uma atuação ética e responsável durante a pandemia. Os relatos da rede um, por exemplo, indicaram a criação de horário especial para atendimento da população que fazia parte do grupo de risco, especialmente os idosos, além da garantia de preços justos em produtos essenciais.

O cenário requereu, por parte das organizações, medidas de promoção da segurança e que contemplassem as novas necessidades dos clientes, conforme destaca Berry et al. (2020). No entendimento de Söderlund (2020), cabe aos varejistas definir estratégias que garantam o cumprimento das normas de segurança higiênico-sanitárias estabelecidas, fato que invariavelmente impactará na imagem da organização perante o consumidor, que associará o nível de competência e maturidade às medidas por ela implementada.

Além disso, medidas como opções de entrega sem contato, reforço das práticas de higiene nas lojas físicas e comunicação

proativa com os clientes sobre as medidas de segurança adotadas fez parte da readequação estrutural dos varejistas de um modo geral (LI et al., 2022).

Apenas as pressões miméticas não foram evidenciadas nas entrevistas, mas, devido às suas características que levam as instituições a copiarem pares bem-sucedidos, não devem ser descartadas em análises mais amplas, que envolvam um cenário maior com a inclusão de outros municípios e supermercados.

Ainda sobre a teoria de DiMaggio e Powel (1983), o tema central que trata sobre a busca por legitimidade, também é constatado quando se observa o cenário como um todo que levou as instituições a se alinharem com essas pressões institucionais para obterem aceitação e apoio social ao demonstrarem a capacidade de se ajustar e responder às demandas emergentes.

Neste contexto, Souto (2020) destaca que os supermercados assumiram um protagonismo frente a outros estabelecimentos comerciais, como os restaurantes, por exemplo, considerando especialmente os meses mais agudos quanto ao isolamento social. Com o intuito de evitar grandes aglomerações, o consumidor passou a priorizar o ambiente doméstico para preparar a própria comida, optando por realizar suas compras em estabelecimentos locais e/ou por delivery e e-commerce.

Souto (2020) destaca, ainda, o esforço empreendido pelo setor supermercadista, já

que, segundo ela, em nenhum momento durante o período mais grave da pandemia houve desabastecimento, o que fez com que os clientes continuassem sendo atendidos diante de suas necessidades.

Estes fatores também foram observados nos discursos dos entrevistados, que enfatizaram a preocupação com o consumidor nos diferentes aspectos presentes na relação comercial, desde a preparação do ambiente físico, oferta de canais digitais para vendas online, cuidados com a cadeia de suprimentos e no relacionamento direto com o consumidor e outros pares do negócio.

Em conjunto à Teoria Institucional, a governança corporativa abordada por Frogeri et al. (2019) auxilia no entendimento das respostas do varejo supermercadista frente aos desafios relativos ao cenário da pandemia.

Frogeri et al. (2019) sintetizam os aspectos da governança corporativa segmentando-a pelo seus papéis estrutural, normativa, relacional e decisória, tendo como referência central o objeto de análise. Dessa forma, destacam as bases da transparência, equidade, responsabilidade corporativa e prestação de contas como mecanismos de controle exercidos por ela.

Além do contexto interno, os autores ainda ressaltam a necessidade de se considerar o contexto externo que envolve as organizações e que exercem influência na governança. Para eles, o ambiente competitivo, as pressões de mercado, a macroeconomia e as dinâmicas de

poder entre países são fatores relevantes que devem ser considerados.

A integração das abordagens da teoria institucional e da governança corporativa pode fornecer uma visão holística e aprofundada sobre as práticas e o desempenho organizacionais, resultados de um processo de administração eficaz que pode ser estabelecido sob a luz dessas teorias.

Os ajustes das estruturas operacionais dos supermercados retratados nas entrevistas, necessários para cumprir as regulamentações e garantir a segurança dos clientes e funcionários, estão relacionados ao aspecto estrutural da governança corporativa. Essas mudanças comprovam a capacidade de adaptação frente às pressões externas por parte das empresas, bem como a competência para reconfigurar sua estrutura para enfrentar as forças adversas.

O aspecto relacional da governança é percebido no relato dos entrevistados sobre a forma como ocorria a interação e a comunicação entre os setores estratégico, tático e operacional dos supermercados, ou mesmo quando atores externos eram inseridos em um contexto de relacionamento. As entrevistas evidenciaram o fortalecimento do relacionamento com o cliente, garantindo um ambiente seguro para compras presenciais e oferecendo canais alternativos para compras à distância.

Já no âmbito normativo da governança observou-se a adoção de práticas e ações

éticas, em conformidade com o que era requerido pelas autoridades competentes e permeadas pela responsabilidade social, atendendo a demanda da sociedade que se tornou mais exigente frente ao cenário vivenciado, conforme foi relatado nas entrevistas.

Por fim, sobre o aspecto decisório, as práticas adotadas frente ao processo de gestão relatadas nas entrevistas evidenciaram a preocupação com a tomada de decisão estratégica. O embasamento em dados, com a utilização de ferramentas apropriadas para o acompanhamento dos indicadores, e a adoção de práticas de gestão descentralizadas observadas na rede dois são exemplos que podem ilustrar essa abordagem. Além disso, observou-se, ainda, ações para a gestão do risco que envolveram as práticas do controle de estoque e a limitação da venda por cliente dos itens de maior demanda para proporcionar o amplo atendimento aos consumidores e evitar o desabastecimento das lojas.

Considerações Finais

Ao longo deste artigo, foi possível observar e analisar as estratégias adotadas pelos grandes supermercados das três maiores cidades do Sul de Minas Gerais diante dos desafios impostos pela pandemia da Covid-19. Norteados pelo objetivo geral proposto para este estudo, foi possível compreender como esses estabelecimentos realizaram as adaptações institucionais que impulsionaram

as estratégias adotadas em um cenário de incertezas e restrições sem precedentes.

As falas dos entrevistados evidenciaram a complexidade em lidar com os obstáculos que surgiram. Aspectos relacionados à mão-de-obra escassa somados à dificuldade em estabelecer um processo de contratação para repor a ausência dos funcionários afastados tornaram o papel da gestão de recursos humanos significativo para manter a equipe motivada e empenhada para cumprir o papel para o qual foi designada.

Além disso, a condução da relação com os fornecedores, especialmente aqueles que faziam entregas diretas aos supermercados e precisaram ser assistidos em função das adversidades relativas ao desempenho do seu trabalho, requereu a implementação de novas formas de relacionamento para manter a operação do negócio.

Os resultados das entrevistas, analisados sob a ótica da teoria institucional (DiMaggio e Powel, 1983) e da governança corporativa (Frogeri et al., 2019), demonstraram a capacidade dos supermercados em responder as pressões externas, ao mesmo tempo que adotaram mecanismos de governança para garantir a legitimidade, a eficácia operacional e a manutenção das relações com os interessados do negócio.

Por fim, pode-se observar que as práticas adotadas pelos supermercados refletiram aspectos internos relevantes que remetem às suas respectivas estruturas organizacionais em

atenção aos aspectos externos que ditaram os mecanismos necessários para a realização das suas atividades operacionais junto à sociedade, o que reflete uma sintonia do poder público e privado no intuito de atender à sociedade de forma adequada frente as necessidades inerentes ao período da pandemia.

Sendo as instruções normativas de responsabilidade das prefeituras e respectivas agências de vigilância sanitária, foi ressaltado o caráter regional nas tratativas com cada estabelecimento que precisaram se adequar conforme as exigências do município em que estavam situados, obrigando as redes a terem um olhar direcionado para cada loja.

O presente estudo não apenas proporcionou uma compreensão abrangente das estratégias adotadas pelos grandes supermercados do Sul de Minas Gerais diante da pandemia, mas também aponta para direções promissoras de pesquisa e práticas para o setor no futuro. Entende-se que esta pesquisa contribuiu de maneira substancial para o avanço do conhecimento nesta área e para a orientação de decisões estratégicas no âmbito do varejo supermercadista.

Referências

- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. São Paulo: Edições 70, 2015.
- BERRY, L. L. et al. Service Safety in the Pandemic Age. *Journal of Service Research*, First Published, 29 July 2020.
- BOYD, Harper W.; WESTFALL, Ralph L. Pesquisa Mercadológica. 7 ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987.
- BRASIL. Congresso Nacional. Lei nº 13.979 de 6 de fevereiro de 2020. Diário Oficial [da] República Federativa do Brasil. Brasília, DF, 2020a. Disponível em:

http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_Ato2019-2022/2020/Lei/L13979.htm. Acesso em: 21 abr. 2022.

CARVALHO, Gabriella Baccarini de; TAVARES, Wellington. A Pandemia de Covid-19 e os Impactos no Setor Supermercado: Uma análise do Panorama de um Município de Minas Gerais. *Desenvolvimento em Questão*. n. 56, p. 96-114, 2021.

DIMAGGIO, P. J., & POWELL, W. W. (1983). The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147-160. Disponível em <https://www.uio.no/studier/emner/matnat/ifi/INF9200/v10/readings/papers/DeMaggio.pdf>. Acesso em: 25 mai. 2023.

FERREIRA, C. Pesquisa quantitativa e qualitativa: perspectivas para o campo da educação. *Revista Mosaico*, Curitiba, v. 8, n. 2, p. 173-182, 2015. Disponível em: <https://seer.pucgoias.edu.br/index.php/mosaico/article/view/4424>. Acesso em: 22 abr. 2022.

FLIGSTEIN, Neil; MCADAM, Doug. *A Theory of Fields*. New York: Oxford University Press, 2015. Disponível em: <https://global.oup.com/academic/product/a-theory-of-fields-9780190241452>. Acesso em: 25 mai. 2023.

FROGERI, Rodrigo Franklin; PORTUGAL, Nilton dos Santos; GUEDES, Luiz Carlos Vieira. *O Conceito de Governança e a Governança Corporativa*. V. 1 n. 1: Textos para Discussão, 2019. Disponível em: <https://periodicos.unis.edu.br/index.php/textosparadiscussao/article/view/661/454>. Acesso em: 25 mai. 2023.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA (IBGE). *Panorama Poços de Caldas*. 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/pocos-de-caldas/panorama>. Acesso em: 09 set. 2023.

_____. *Panorama Pouso Alegre*. 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/pouso-alegre/panorama>. Acesso em: 09 set. 2023.

_____. *Panorama Varginha*. 2022. Disponível em: <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/mg/varginha/panorama>. Acesso em: 09 set. 2023.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi; LAS CASAS, Jéssica Lora. *Marketing de serviços: como criar valores e experiências aos clientes*. 7. ed. São Paulo: Atlas, 2019.

LI, Xinwei; XU, Mao; ZENG, Wenjuan; TSE, Ying Key; CHAN, Hing Kai. Exploring customer concerns on service quality under the COVID-19 crisis: A social media analytics study from the retail industry. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 70, n. 103157, 2022.

McGOLDRICK, P.J. *Retail Marketing*. Londres: McGraw-Hill, 2002.

MERLO, Edgard Monforte. *Administração de Varejo com Foco em Casos Brasileiros*. Rio de Janeiro: LTC, 2011.

REZENDE, A. A.; MARCELINO, J. A.; MIYAJI, M. A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. *Boletim de Conjuntura (Boca)*, v. 2, n. 6, 2020. Disponível em: <https://revista.ioles.com.br/boca/index.php/revista/article/view/113>. Acesso em: 12 abr. 2023.

SGARBOSSA, Maira; MURARO, Mirna. *Balanced Scorecard: Utilização da Perspectiva do Cliente na Avaliação do Supermercado X*. *Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações*, Vol.8 (2), p.2-21, 2020.

SÖDERLUND, M. Employee norm-violations in the service encounter during the corona pandemic and their impact on customer satisfaction. *Journal of Retailing and Consumer Services*, v. 57, 2020.

SOUTO, Tatiana. 2020 O Ano em que o Consumo se Reinventou. *SuperHiper*, São Paulo, v. 40, n. 1, p. 36-42, dez. 2020.

TRIVIÑOS, A. N. S. *Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação*. São Paulo: Atlas, 1987.

TURRIONI, J. B.; MELLO, C. H. P. *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção*. Universidade Federal de Itajubá, 2012.

WHO - WORLD HEALTH ORGANIZATION. WHO Director-General's opening remarks at the media briefing on COVID-19 – 11 March 2020. WHO. 2020. Disponível em: <https://www.who.int/director-general/speeches/detail/who-director-general-s-opening-remarks-at-the-media-briefing-on-covid-19---11-march-2020>. Acesso em: 20, mai. 2022.