

Nome da área temática:

ESTRATÉGIA

Identificação da área:

ESTRA

Título do artigo:

**PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE SUPERMERCADOS: UM ESTUDO
BIBLIOMÉTRICO DE 10 ANOS**

RESUMO

O objetivo deste artigo foi, por meio de um levantamento bibliométrico, mapear as publicações científicas que analisam o planejamento estratégico em supermercados, e de evidenciar as características dessas produções durante o período de 2008 a 2018. Esta é uma Pesquisa Bibliométrica que teve o auxílio das ferramentas Microsoft Excel e Power B.I (Business-to-business) com o fim de analisar um banco de dados de artigos oriundos de periódicos e eventos da Anpad, com 105 artigos sobre o que está sendo produzido no Brasil. Nesse banco de dados foram analisados os períodos, meios de publicações, os anos de publicação dos trabalhos, os títulos, os autores, os meios de publicação, os objetivos, as palavras-chave, os periódicos, as abordagens, os procedimentos técnicos, os temas de interesse, as citações e as obras referências para a produção dos mesmos. Com isso foram aplicadas as leis Lotka, Zipf e Braadford com a finalidade de analisar esse banco de dados. Com este estudo, pode-se afirmar que o tema planejamento estratégico nos supermercados ainda não é tão explorado. Nos últimos três anos as pesquisas sobre o tema diminuíram, a área financeira não é explorada sobre esse assunto, os grandes supermercados ainda são os de maiores pesquisa. Grande parte dos artigos foram feitos em parceria, o período de maior publicações foi de 2010 a 2014, e o autor que mais engajou para publicações sobre o tema foi Edgard Monforte Merlo.

Palavras-chave: Supermercados; Planejamento Estratégico; Estudo Bibliométrico

ABSTRACT

The objective of this article was, by means of a bibliometric survey, to map the scientific publications that analyze strategic planning in supermarkets, and to highlight the characteristics of these productions during the period from 2008 to 2018. This is a Bibliometric Research that had the help of Microsoft Excel and Power B.I (Business-to-business) tools in order to analyze a database of articles coming from Anpad journals and events, with 105 articles about what is being produced in Brazil. In this database the periods, means of publication, years of publication of the papers, titles, authors, means of publication, objectives, keywords, periodicals, approaches, technical procedures, themes of interest, citations and reference works were analyzed. With this the Lotka, Zipf and Braadford laws were applied in order to analyze this database. With this study, it can be affirmed that the theme strategic planning in supermarkets is still not so explored. In the last three years the research on the subject has decreased, the financial area is not explored on this subject, the large supermarkets are still the ones with the most research. Most of the articles were done in partnership, the period of greatest publications was from 2010 to 2014, and the author who most engaged for publications on the theme was Edgard Monforte Merlo.

Keywords: Supermarkets; Strategic Planning; Bibliometric Study.

1.INTRODUÇÃO

Os supermercados, que fazem parte do segmento varejista, foram os que mais se desenvolveram nos últimos tempos, haja vista a grande variedade de produtos comercializados, particularmente, gêneros alimentícios, bebidas, artigos de limpeza e de higiene pessoal (GABRIEL; NODARI, 2016). O setor de alimentos é um dos principais, pois, além de ser um canal direto com o consumidor final, tem grande importância no impacto sobre a economia. As vendas de produtos alimentícios no Brasil ocorrem em supermercados ou hipermercados (PARENTE, 2000; SILVA; FERREIRA, 2016).

Como existe grande competitividade nesse segmento, as empresas precisam buscar estratégias para se manterem no mercado, principalmente, as pequenas e médias empresas que concorrem com as grandes redes. De forma geral, algumas ações estratégicas adotadas pelas pequenas e médias empresas envolvem a qualidade dos serviços por meio de práticas cotidianas como a simpatia, o pronto atendimento, a preocupação com os detalhes visuais e a personalização do atendimento (LEVY; WEITZ, 2000). Assim, os pequenos supermercadistas devem desenvolver competências servidoras, aproveitando a agilidade e a proximidade que têm com seus clientes para melhor servi-lo (NOBREGA, 2009 apud VEIGA-NETO, 2012).

Destaca-se que uma estratégia bem elaborada é fruto do ato de planejar. O planejamento estratégico, de acordo com Machado (2012), corresponde à construção racional da estratégia por meio de um processo dividido em um conjunto de etapas que envolvem a avaliação interna e externa, a escolha de estratégias e a elaboração de um plano de ação com mecanismos de controle. O processo de planejamento e gestão das estratégias envolve uma reflexão sobre o futuro da organização. Nesse sentido, surge a prospecção de cenários futuros, que é uma ferramenta que proporciona ao gestor maior segurança na tomada de decisão, uma vez que possíveis cenários são elaborados e as estratégias mais adequadas a cada um deles também devem ser pensadas (BRANDALISE *et al.*, 2012).

Diante desse cenário, esta pesquisa busca mapear as publicações científicas que analisam o planejamento estratégico em supermercados, e de evidenciar as características dessas produções durante o período de 2008 a 2018. Ressalta-se a importância desta pesquisa, pois irá estruturar o que já foi produzido na forma de um levantamento bibliométrico, o qual dará a oportunidade de criar hipóteses a serem estudadas em pesquisas futuras, além de proporcionar um conhecimento mais aprofundado sobre o tema. Este estudo se caracteriza como de natureza básica, de abordagem quantitativa, objetivo exploratório, com levantamento bibliométrico exclusivamente em artigos. Portanto, para alcance do objetivo, destaca-se que foram pesquisados trabalhos acadêmicos nos periódicos e eventos da Anpad (Portal Spell, Enanpad, Eneo, BAR – Brazilian Administration Review, RAC – Revista de Administração Contemporânea, TAC – Tecnologia de Administração e Contabilidade e RAC Eletrônica) a respeito do tema Planejamentos Estratégicos nos Supermercados.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Os primeiros estabelecimentos comerciais consolidados no Brasil surgiram no período industrial, mais especificamente, no fim do Século XIX e início do Século XX. A industrialização desencadeou um aumento populacional nas cidades e a expansão da classe média, refletindo em consumidores com maior poder aquisitivo e favorecendo, dessa forma, o comércio. Na década de 90, com a implantação do Plano Real e a criação do Código de Defesa do Consumidor (CDC) pelo governo, criar vantagem competitiva tornou-se um desafio para as organizações, bem como um fator de sobrevivência. Isso porque o Plano Real estabilizou a inflação e repercutiu no crescimento das vendas e na redução de lucro das empresas, obrigando-as a buscar alternativas de venda distintas daquelas usadas até então. Por sua vez, o CDC passou a responsabilizar os comerciantes

pela venda de produtos inadequados. Desse modo, o setor comercial teve que direcionar sua atenção para o cliente (MATTAR, 2011).

No atual ambiente de incertezas políticas: com novas eleições, econômica: com inflação e valores de produtos com modificações semanais, alta da soja, da carne e do milho e de pressões competitivas, a sobrevivência empresarial depende de uma liderança forte, capaz de lidar com um ambiente volátil e que defina, ao mesmo tempo, os objetivos a serem alcançados pela organização e os caminhos a serem percorridos para atingi-los. Foi nesse contexto que a gestão estratégica ganhou destaque na academia e nas organizações (TAVARES, 2010; MATIAS-PEREIRA, 2011).

De acordo com Veit (2009), a maioria das empresas fecham antes de completarem dois anos. Isso acontece devido à falta de planejamento, visto que as empresas ficam rodeadas de problemas que, com o planejamento, poderiam ser previstos. Além disso, conforme uma pesquisa realizada pelo SEBRAE (2014), as maiores causas de fechamento de empresas são a falta de planejamento prévio, a má gestão e o próprio comportamento do empreendedor. Por isso, propõe-se que todas as empresas supermercadistas se planejem estrategicamente para atuar contra esses eventos.

Segundo Aker (2001), o planejamento estratégico surgiu por volta dos anos 60 e 70 em decorrência da necessidade de se preverem as variáveis e as habilidades estratégicas. Ainda segundo o autor, o planejamento estratégico tem como foco o ambiente de mercado em que a empresa atua, enfatizando, além das projeções, o estudo de mercado dos concorrentes e clientes, objetivando o fortalecimento naquele momento vivenciado pela empresa, como também as condições para se prevenir contra eventuais mudanças que terão implicações estratégicas. Reforça-se que o planejamento estratégico é um sistema auxiliar da administração tanto na antecipação quanto na tomada de decisões, bem como na criação de visões estratégicas.

O planejamento estratégico é definido, então, como o processo de formular estratégias para aproveitar as oportunidades e neutralizar ameaças do ambiente, criando alternativas de implementação para as estratégias formuladas. Ele pode resultar em um plano estratégico, ou seja, um documento técnico que expressa as decisões e ações desenvolvidas estrategicamente para a organização. Por sua vez, a gestão estratégica é um processo de formular e implementar estratégias, bem como de conceber e adotar um modelo organizacional adequado para implementar as estratégias definidas TAVARES (2010). Em suma, o planejamento estratégico está mais direcionado para as tomadas de decisão, consistindo a gestão estratégica em tornar as decisões tomadas em ação, integrando todos os setores da empresa.

Conforme Mintzberg (2002), o planejamento estratégico para a tomada de decisão abrange a coleta de informações apropriadas para diagnóstico de uma determinada situação, a geração de estratégias alternativas exequíveis e a seleção racional da estratégia mais apropriada. Rebouças (2001) afirma que é possível classificar o planejamento em três tipos, considerando o nível hierárquico: estratégico, tático e operacional. O estratégico é relacionado com os objetivos de longo prazo e com as formas de atingi-los, envolvendo toda a organização e estabelecendo o rumo no qual ela deve caminhar. O tático está relacionado com os objetivos de curto prazo, atinge uma parte da empresa e visa ao uso eficiente dos recursos para atingir os resultados. O planejamento operacional formaliza o processo de desenvolvimento e implanta o que foi estabelecido.

Segundo uma conceituação de Cobra (1991, p.16), “planejar estrategicamente é criar condições para que as organizações decidam rapidamente diante de oportunidades e ameaças, otimizando as vantagens competitivas em relação ao ambiente concorrencial em que atuam”. Diante dos conceitos citados, para direcionar o planejamento estratégico dos supermercados e as análises do ambiente externo e interno, pode-se recorrer à análise SWOT, por meio, de um inventário das forças e das fraquezas da empresa, das oportunidades e das ameaças do meio ambiente e do grau de adequação

entre elas, buscar verificar a competitividade da empresa, Teruchkin (2003). A contribuição da análise SWOT, de acordo com Martins e Turrioni (2002), está em cruzar os fatores externos e internos para criar uma matriz estratégica, que faça sentido.

As quatro combinações são chamadas de MAXI-MAXI (Forças e Oportunidades): Essa combinação mostra as forças e oportunidades da organização. Na essência, uma organização deve se esforçar em maximizar suas forças para capitalizar em novas oportunidades; MAXI-MINI (Forças e Ameaças): Essa combinação mostra as forças da organização na consideração de ameaças de competidores. Na essência, uma organização deve se esforçar para utilizar suas forças para aparar ou minimizar suas ameaças; MINI-MAXI (Fraquezas e Oportunidades): Essa combinação mostra as fraquezas da organização no arranjo com as oportunidades. É um esforço para conquistar e reforçar as fraquezas da organização fazendo o máximo possível em qualquer nova oportunidade; e, MINI-MINI (Fraquezas e Ameaças): Essa combinação mostra as fraquezas da organização em comparação com as correntes ameaças externas. Isto é mais definitivamente uma estratégia defensiva para minimizar as fraquezas internas da organização e evitar ameaças externas, Martins e Turrioni (2002).

A matriz SWOT é uma ferramenta utilizada para a realização de análise de ambiente e serve de base para planejamentos estratégicos e de gestão de uma organização. A SWOT serve também para posicionar ou verificar a situação e a posição estratégica da empresa no ambiente em que atua (MCCREADIE, 2008). Assim, as organizações precisam escolher os tipos de estratégia mais adequados às suas necessidades do momento, tendo em vista que a posição estratégica escolhida poderá norteá-la por um longo período de tempo. Ao se definirem as estratégias organizacionais, devem ser aproveitadas todas as oportunidades proporcionadas pelo ambiente com a finalidade de alcançar os objetivos estabelecidos (OLIVEIRA, 2012).

Desse modo, O planejamento estratégico é uma ferramenta que traz acima de tudo uma ampliação da visão da empresa quanto ao seu ambiente de negócios e aprimora sua capacidade de se inserir e explorar as oportunidades existentes no mercado, preservando os avanços alcançados sem nenhuma técnica estruturada, SEBRAE, (2020).

Na visão de Pagnocelli e Vasconcellos Filho (1992, p.19), “mudanças são oportunidades. Podem ser vistas como ameaças por muitos executivos, mas todas precisam ser exploradas como uma oportunidade, para fazer algo de diferente, algo de novo e, acima de tudo, para fazer algo melhor, mais produtivo e lucrativo”. De acordo com Tiffany e Peterson (1998), o planejamento não é uma ciência que mostra o certo e o errado em relação ao futuro e, sim, uma ferramenta que fornece a organização uma visão do futuro, aumentando a probabilidade de a empresa aproveitar as oportunidades e explorar suas potencialidades.

Portanto, o planejamento estratégico se faz importante por que permite aos pequenos e grandes negócios, conhecer seu cliente e suas especificidades, avaliar e especificar as necessidades de seus negócios, analisar concorrentes de forma técnica e estruturada, pesquisar e entender seu mercado, definir as oportunidades e mapear as ameaças atuais e futuras de seu empreendimento, mas acima de tudo, conseguir definir de forma clara quais as suas forças e suas fraquezas a fim de garantir um plano de ação para potencializar seus pontos fortes e passar e ver seus pontos fracos como oportunidades de melhoria e com isso, suprimir seus efeitos maléficos ao negócio, SEBRAE, (2020).

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo tem como principal característica a pesquisa pelo método bibliométrico. A Bibliometria é uma técnica do início do Século XX como uma resposta à necessidade de estudos e avaliações da produção e comunicação científica. A bibliometria é uma técnica quantitativa e estatística de medição dos índices de produção e disseminação do

conhecimento científico (FONSECA, 1986, p. 10).

Desde sua origem, a Bibliometria é marcada por uma dupla preocupação: a análise da produção científica e a busca de benefícios práticos imediatos para bibliotecas (NICHOLAS; RITCHIE, 1978, p. 12). O estudo bibliométrico deixa de lado os julgamentos de valor para se dispor de um banco de dados que informa sobre o número de autores, trabalhos, países, revistas, periódicos, temas, linhas de pesquisa, entre outros (PRICE, 1976 apud MARCELO; HAYASHI, 2013)

Especificamente para os estudos bibliométricos, devemos atender às leis que foram desenvolvidas para a condução sistêmica deste modelo de estudo, são elas as leis de Bradford, Zipf e Lotka. A Lei de Bradford, também conhecida como Lei da Dispersão dos Periódicos, tem como objetivo avaliar qual o grau de atração e de relação de estudos e periódicos de acordo com determinadas temáticas. A Lei de Zipf, busca analisar o número de ocorrências das palavras-chave em diversos textos de uma determinada temática, identificando qual a linha de pesquisa está sendo tratada nestas publicações. Por fim, a lei de Lotka, conhecida como Lei do Quadrado Inverso, tem por objetivo criar um banco de dados capaz de nos proporcionar um modelo de distribuição de frequências e quantidades de autores e publicações num determinado tema e período (MORETTI; CAMPANARIO, 2009).

Do ponto de vista da natureza, esta pesquisa se caracteriza como básica pois objetiva criar conhecimentos sem previsão de aplicação prática (GIL, 1991). A pesquisa é de abordagem quantitativa, pois pretende-se colher informações para traduzi-las em números para que seja possível classificá-las e analisá-las. Com a finalidade de criar maior proximidade ao tema e construir hipóteses este estudo é de caráter exploratório, já que as pesquisas exploratórias têm como objetivo desenvolver conceitos e ideias mais claros e específicos que posteriormente podem vir a ser estudados (GIL, 1991).

O objetivo deste artigo foi, por meio de um levantamento bibliométrico, mapear as publicações científicas que analisam o planejamento estratégico em supermercados, e de evidenciar as características dessas produções durante o período de 2008 a 2018. Para isso, foram pesquisados os trabalhos acadêmicos depositados nas plataformas Portal Spell, e demais periódicos ligados à Anpad, como a BAR (Brazilian Administration Review), a RAC (Revista de Administração Contemporânea), a TAC (Tecnologia de Administração e Contabilidade) e a RAC Eletrônica durante o período de 2008 a 2018.

Para a consulta acerca dos trabalhos acadêmicos publicados nos periódicos citados foram utilizados os termos supermercados, planejamentos estratégicos nos supermercados, varejo, atacado, planejamento financeiro nos supermercados, açougues, responsabilidade social nos supermercados, gestões ambientais nos supermercados, cooperação nos supermercados, fusão, setor orgânico no supermercado, internacionalização de supermercados, processo de sucessão nos supermercados, setores de bebidas nos supermercados, inovação nos supermercados, logísticas dos supermercados, perfumaria dos supermercados, parcerias entre supermercados e B2B (*Business-to-Business*).

No total, foram encontrados 105 artigos, tendo sido todos eles utilizados e dos quais foram extraídos os dados referentes a: ano de publicação, periódico, título, autores, instituição de ensino, objetivo, palavras-chave, citações, tipo de pesquisa, procedimentos técnico, tema e subtema. Após levantados, esses dados foram salvos em planilhas do Microsoft Excel para melhor visualização e organização. Posteriormente, os dados foram analisados com o auxílio de uma tabela dinâmica, além da ferramenta Power B.I (*business intelligence*).

4. ANALÍSE DE DADOS

4.1 Autores mais Profícuos

O Gráfico 1 apresenta os autores que mais tiveram artigos publicados no período

pesquisado, que foi de 2008 a 2018. Destaca-se Edgard Monforte Merlo com 6 publicações, o que representa que, do total de 105 artigos, 6% deles tiveram a participação desse autor. Além disso, cabe destacar Marcelo Seido Nagano e Sergio Silva Braga Júnior, contando cada um com 3 publicações. Ainda, 22 autores tiveram participações em 2 artigos e 254 autores tiveram uma única participação.

Gráfico 1 – Autores mais profícuos



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

Chama a atenção a quantidade de autores que publicaram apenas uma vez, visto que, dos 279 autores observados, percebeu-se o total de 254 com apenas uma publicação, o que representa 91,03% dos autores. Edgard Monforte Merlo é professor da Universidade de São Paulo (USP), graduado em economia com doutorado em administração, tem experiência na área de administração com ênfase em planejamento e comportamento do consumidor, bem como acerca dos temas Varejo, Estratégias e Inovações que foram seus três temas de publicações nos anos 2016, 2017 e 2018.

Já Marcelo Seido Nagano é Engenheiro Mecânico-mecatrônica, Mestre e Doutor em Engenharia Mecânica pela Escola de Engenharia de São Carlos Universidade de São Paulo, Pós-doutor em Matemática e Computação Aplicada pelo Laboratório Associado de Computação e Matemática Aplicada Instituto Nacional de Pesquisas Espaciais. Atualmente, ele é pesquisador e bolsista de Produtividade e Pesquisa do CNPq e editor da revista internacional Journal of Engineering and Computer Innovations (JECI) com participações em estudos sobre planejamento e gestão estratégia. Seus últimos temas de pesquisas foram inovação e cooperação, mostra-se que ele diminui o foco de pesquisas sobre planejamento e gestão estratégica.

Sergio Silva Braga Junior é graduado em Administração de Empresa e, atualmente, é professor assistente na Universidade Estadual Paulista Júlio de Mesquita Filho. O ramo de pesquisa é o de administração no varejo, abordando, principalmente, os seguintes temas: gestão no varejo, formação de preços e planejamento financeiro, logística reversa, gestão ambiental e comportamento do consumidor. Sergio vem tendo foco na área da pesquisa sobre os temas administração do varejo e logística reversa.

Gráfico 2 - Quantidade de artigos por divisão acadêmica

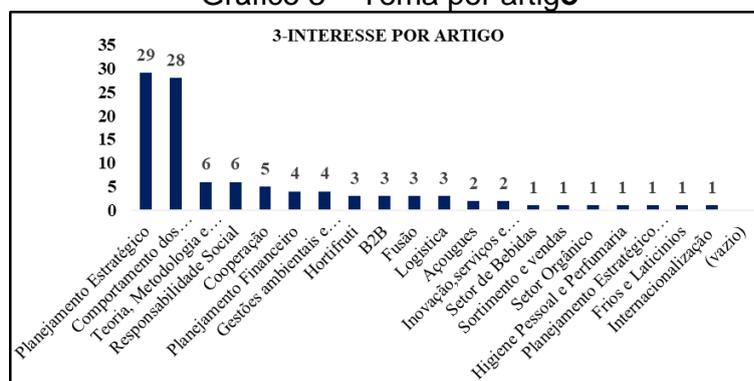


Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

Observando a divisão acadêmica, de acordo com o Gráfico 2, verificou-se que 67 artigos foram classificados na divisão Administração de Empresa, o que representa 63,80% do total. Já a divisão Finanças e Contabilidade teve somente 4 artigos classificados, o que representa 3,80% do total de artigos, e, por fim, a divisão de marketing contou com 34 artigos, o que representa 32,40% do total de artigo. O que pode-se justificar, tais faltas de estudos e pesquisa no ramo financeiro e contábil durante 2010 a 2018 são os dados da última crise econômica que teve início para o varejo em 2014 quando, segundo o IBGE, as vendas encolheram 1,7% em relação a 2013. Nos dois anos seguintes, o comércio apurou perdas reais de faturamento de 8,6% e 8,7%, respectivamente. Desse modo, entre 2014 e 2016, o volume de vendas do varejo acumulou retração de 20% em termos de volumes de venda. IBGE, (2019).

De acordo com a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo, o setor varejista teve um perca de 282 mil postos de trabalhos durante 2015, 2016 e 2017. Entretanto, esse setor estava sem queda a mais de 10 anos e com projeções altas durante estes períodos. Portanto, a Falta de planejamento financeira e deficiências na gestão são as principais causas do fechamento de empresas em seus primeiros anos de atividade, SEBRAE, (2014).

Gráfico 3 – Tema por artigo



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

De acordo com o Gráfico 3, das buscas feitas nos sites spell e em periódico por tema de interesse, destacam-se os temas planejamento estratégico e comportamento do consumidor, estando, respectivamente, 29 e 28 artigos vinculados a esses temas, o que representa 27,61% e 26,66% do total. Nota-se, dessa forma, que esses temas totalizam, aproximadamente, 55% dos temas de interesse.

Diante desses números, a afirmação de Mattar (2011), de que o setor comercial teve que direcionar sua atenção para o cliente, faz todo sentido e assume veracidade diante desta pesquisa. Além disso, esses números mostram que o planejamento estratégico é um dos pilares de sobrevivência dos supermercados, seja ele de grande, médio ou pequeno porte, pois é por meio do planejamento que as empresas articulam e armam as estratégias para adquirir uma lucratividade a pequeno, médio ou longo prazo. Outros temas buscados foram teoria, metodologia e modelos e, ainda, responsabilidade social, tendo sido esses 2 temas encontrados 6 artigos ligados a cada tema do total de 12 artigos, o que representa 11,42% do total de artigos investigados, representando cada tema, aproximadamente, 5,71%.

Já os temas cooperação, com 5 artigos, e planejamento financeiro e gestão ambientais e ecologicamente correto, cada um com quatro artigos, representam 12,38% do total. Um destaque negativo diz respeito ao tema planejamento financeiro, pois, diante das incertezas da atual economia, os números de artigos vinculados ao tema planejamento financeiro nos supermercados são baixos, mediante as inflações e problemas econômicos do país as empresas devem focar maiores atenções na área financeira para não serem surpreendidos com eventos futuros, sejam eles elementos internos ou externos, pois as variantes políticas e econômicas podem afetar esse setor

de atuação em qualquer época do ano, por que a maioria dos commodities agrícolas são produtos de finalização de vendas nos supermercados.

Com isso, verifica-se que os dados do SEBRAE (2014), são compatíveis com os dados da pesquisa, pois os dados apontam que as maiores causas de fechamento de empresas são a falta de planejamento prévio, a má gestão e o próprio comportamento do empreendedor. Já os temas hortifrúti, B2B, fusão e logística foram abordados, cada um, em 3 artigos, o que representa 11,42% do total. Quanto aos outros 9 temas, como consta no gráfico 3, foram observados 2 ou 1 artigo atrelados à palavra-chave supermercados. Esses dados evidenciam a pouca representatividade desses temas durante o período de 2008 a 2018. De acordo com o Gráfico 4, destaca-se o período de 2008 a 2015, exceto, o ano de 2010. Durante esses anos, houve um total de 84 publicações, o que representa 80%. Os anos com maiores publicações foram 2013 (15 publicações), 2011 (14 publicações) e 2015 (13 publicações), apresentando cada ano, respectivamente, 14,28%, 13,33% e 12,38% do total.

Gráfico 4 - Quantidade de Artigos por Ano



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

Após as pesquisas relacionadas ao tema planejamento estratégico nos supermercados, foi feita a tabulação dos artigos do período de 2008 a 2018, tendo sido identificado que, na maioria dos anos, o tema foi objeto de estudo de 8 ou mais publicações, exceto, nos anos de 2010, 2016, 2017 e 2018, representando 20% do total. Os anos de 2017 e 2018 foram os mais desfavoráveis em relação à quantidade de publicações, apresentando o primeiro somente 3 publicações e o segundo, 5 publicações, nessa ordem, o que representa apenas 2,8% e 4,76% do total, respectivamente.

Diante do exposto, evidenciam-se períodos de grande constância positivas e negativas, conforme análise das publicações de 2008 a 2015, sendo esse o período no qual mais se registraram publicações em relação ao tema planejamento estratégico nos supermercados. Por outro lado, o período de 2016 a 2018 foi aquele no qual houve um índice expressivo de decadência de publicação em relação ao tema tratado.

Gráfico 5 – Número de Publicações pela Quantidade de Autores



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

O Gráfico 5 apresenta as características da autoria quanto à publicação de trabalhos acadêmicos de maneira individual ou em conjunto. Percebe-se a predominância de publicações em conjunto, representando 93,33% do total. Nota-se, claramente, o destaque para publicações com 2 e 3 autores, representando 68,57% do total das publicações. Por sua vez, as publicações individuais correspondem a apenas 6,67% das publicações. Desse modo, a busca de parceria, bem como a troca de experiências, são extremamente favorecedoras de condições que proporcionam a melhoria na qualidade das publicações, haja vista que a troca de informações e de conhecimento propicia maiores condições de interdisciplinaridade nos artigos. Sergio Silva Braga Junior e Edgard Monforte são os que têm maior ligação com o tema tratado neste estudo, além disso, eles são os autores que mais tem parcerias de pesquisas, os dois juntos publicaram 3 artigos sobre o assunto.

Gráfico 6 - Meios de Publicações



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

Em relação aos meios de publicações, conforme as buscas empreendidas, os mais utilizados são as revistas REMARK e REAd, as quais se destacaram com, respectivamente, 8 e 6 artigos, o que representa 7,6% e 5,71% do total. Já a revista Micro e Pequena Empresa abrigou 4 artigos (3,80%) e a GEP, Revista de Gestão Social e Ambiental, Race e REGE/SP abrigaram 3 artigos cada (2,85%). Com exceção desses meios de comunicação, fica evidente a baixa publicação e atenção ao tema planejamento estratégico nos supermercados, visto que 14 meios de publicações abrigaram somente 2 artigos (1,90%) e 47 meios, somente um único artigo sobre o tema (0,90%). A revista REMARK ou Revista Brasileira de Marketing tem o objetivo de divulgar produções científicas na área do marketing, além de servir como polo de referência para a divulgação e consulta docente, discente e profissional desse campo específico de conhecimento, promovendo o seu avanço para a comunidade a ele vinculada.

Gráfico 7 – Qualis Capes



Fonte: elaborado pelo autor com base na pesquisa

De acordo com o site da Universidade de São Paulo (USP) o Quali Capes afere a qualidade dos artigos e de outros tipos de produção a partir da análise da qualidade dos veículos de divulgação, ou seja, dos periódicos científicos. A classificação de periódicos

Por fim, contemplando as palavras-chave mais utilizadas e destacadas nos artigos pesquisados, destacam-se: Supermercado, Estratégia, Marketing, Supermercados, Consumidor, Gestão e Varejo. Observa-se certa similaridade entre as palavras no texto e nas palavras-chave, quando é destacado as palavras-chave acima. Estas palavras podem retratar de alguma forma os temas tratados nos 105 artigos investigados. Remete-se a Lei de Zipf, que calcula a frequência de ocorrências das palavras, com o intuito de criar e evidenciar o tema científico mais contemplado nas pesquisas, como foi explicado no procedimento metodológico por (MORETTI & CAMPANARIO, 2009).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A partir deste estudo bibliométrico, que investigou 105 artigos publicados durante os dez anos pesquisados, que foi de 2008 a 2018, conclui-se que o tema planejamento estratégico nos supermercados é um assunto bastante discutido, porém, apesar da evolução, a pesquisa nesse sentido ainda é embrionária. Com os resultados obtidos, foi possível notar que, nos últimos três anos, houve uma redução das pesquisas sobre o tema.

Dentre os estudos analisados, destaca-se Edgard Monforte Merlo, sendo esse o autor que mais se engajou para publicações de artigos no período analisado. Edgard é um dos autores brasileiros que mais publica artigos sobre varejo, além de analisar o comportamento dos consumidores, sendo os varejos, suas estratégias e inovações as suas áreas de maior abrangência. Outro com grande interesse no tema e que teve também razoável número de publicações foi Sergio Silva Braga Junior. Sua área de atuação é administração do varejo, tendo os subtemas como gestão do varejo, formação de preço e gestão financeira, logística reversa, gestão ambiental e comportamento do consumidor. Ainda, pode-se citar Marcelo Seido Nagano, que é Engenheiro Mecânico e tem muitas participações e publicações sobre planejamento e gestão estratégica.

Conclui-se também que a área financeira não tem tanto elo com as publicações do planejamento estratégico nos supermercados durante 2008 a 2018, as grandes áreas de divisão acadêmica com mais publicações foram administração de empresa e marketing. Os temas de interesse mais abordados foram planejamento estratégico e comportamento do consumidor. Observa-se ainda que, durante todo o processo de elaboração deste artigo, a preocupação é investigar os clientes a partir de seus comportamentos e atitudes, o que mostra uma evolução durante esses dez anos, visto o cliente ser o alvo principal das empresas e dos estudiosos sobre esse tema, tendo em vista que é por meio deles que os planos estratégicos são direcionados.

Chama a atenção a quantidade de artigos publicados durante esses anos, visto que o período de 2008 a 2014 apresentou um alto número de publicações sobre o tema, entretanto, de 2015 a 2018, nota-se uma diminuição considerável de publicações. As publicações dos artigos tiveram um resultado de grande destaque, visto que 93,3% das publicações foram feitas em parcerias. Dessa forma, nota-se que os autores preferem discutir e alimentar novos pensamentos do que tomar decisões próprias, pois apenas 6,7% das publicações foram individuais.

Em relação aos meios de publicações e os tipos de meios de comunicação, conclui-se que a revista REMARK e a REAd foram os dois meios que tiveram mais publicações. A primeira dá ênfase à área de marketing e a segunda abrange todas as áreas da administração. Já sobre os tipos de meios de comunicação, as revistas foram as que tiveram maior evidência.

Sobre os portes dos supermercados, conclui-se que, apesar do pequeno e do médio supermercado estarem em ascensão, conforme esta pesquisa, ainda são os estudos sobre grandes supermercados que tiveram maior destaque. Portanto, nota-se que o objetivo de investigar, observar e estudar sobre o tema planejamento estratégico nos supermercados foi atingido. Sugere-se para os próximos estudos uma análise mais

individual sobre os portes de supermercados e sobre o planejamento financeiro dos supermercados. Além disso, destaca-se que esse é um assunto ainda recente, porém com grande leque de opções para futuros estudos.

REFERÊNCIAS

BRANDALISE, L. T.; ROJO, C. A.; MATA, D. M.; SOUSA, A. F. Simulação de cenários e formulação de estratégias competitivas: o caso do atacado liderança. **Revista Gestão & Tecnologia**, v. 12, n. 3, p. 223-257, 2012.

COBRA, M. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 3ed. São Paulo: Atlas, 1985.

GABRIEL, A. P.; NODARI, T. M. S. O trabalho das mulheres em supermercados: um estudo de caso no supermercado x. **Unoesc & Ciência - ACSA**, v.7, n.2, p.247–256, 2016.

MATTAR, F. N. **Administração de Varejo**. 7ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MCCREADIE, K. **A Arte da Guerra SUN TZU**: uma interpretação em 52 ideias brilhantes. São Paulo: Globo, 2008.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento Estratégico**: conceitos, metodologia e práticas. 30.ed. São Paulo: Ed. Atlas, 2012.

OLIVEIRA, D. P. R. **Manual de gestão das cooperativas**: uma abordagem prática. São Paulo: Atlas, 2001

PAGNOCELLI, D.; VASCONCELLOS, P. **Sucesso empresarial planejado**. Rio de Janeiro: 1992.

SEBRAE. 10 Anos de Monitoramento da Sobrevivência e Mortalidade de Empresas. São Paulo: Sebrae, 2008.

TIFFANY, P.; PETERSON, D. **Planejamento Estratégico**. Rio de Janeiro: Elsevier, 1998.

TAVARES, M. C. **Gestão estratégica**. 3ed. São Paulo: Atlas, 2010.

VEIGA-NETO, A R. Práticas estratégicas em pequenos supermercados na percepção do consumidor de baixa renda. **REBRAE**, v. 5, n. 3, p. 283–293, 2012.

APÊNDICE – Artigos do levantamento bibliométrico

ABBADE, E. B.; RAMOS, M. S. A Percepção Dos Consumidores Quanto Às Cores De Embalagens De Bens De Consumo. **RGV REVISTA GESTÃO ORGANIZACIONAL**. v. 1,n. 2, 2008.

ABDALLA, M. M.; PENA, H. L. Influência No Processo De Compras Em Supermercados: Um Estudo Exploratório Com Clientes Aposentados. *Revista Eletrônica de Estratégia & Negócios*, Florianópolis, v.6, n.3, 2013.

ARAÚJO, C. A. Bibliometria: evolução histórica e questões atuais. *Revista Em Questão*, Porto Alegre, v. 12, n.1, p. 11-32, 2006.

BACELLAR, F. C. T. *et al.* Atitudes, Opiniões e Hábitos de Homens que Vão às Compras em Supermercados. *Revista ADM.MADE*, v. 12, n. 1, p.89-121, 2008.

BÁTIZ, E. C. *et al.* A postura no trabalho dos operadores de checkout de supermercados: uma necessidade constante de análises. *Produção*. 2009.

BAUMGRATZ, A. *et al.* Inovatividade Organizacional E Desempenho Inovador Em Supermercados: Um Estudo De Caso Múltiplo. *Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation* v.5, n.2, 2018.

BERTOLINI, G. R. F. *et al.* A Viabilidade Financeira No Desenvolvimento De Produtos Ecológicos Valorizados Pelos Consumidores. *Revista de Gestão e Projetos - GeP*, São Paulo, v. 4, n. 3, p 01-29, set./dez. 2013.

BISCOLA, P. H. N. Benefícios e sacrifícios percebidos pelos consumidores em relação aos supermercados de vizinhança. *Desafio: Revista de Economia e Administração (continua como Desafio Online)*, v. 11, n. 23, p. 80-94, 2010.

BISCOLA, P. H. N; SANTOS, R. da C. Valor Percebido Pelos Consumidores: Um Estudo Exploratório Em

Relação Às Lojas Onde Realizam Compras De Alimentos. *Revista de Ciências da Administração*, v. 10, n. 22, p. 104-127, set./dez. 2008.

BIZZARIAS, F. S.; BRANDÃO, M. M. Atitudes duplas no varejo, sua capacidade preditiva e interação com a empatia na mitigação de respostas negativas de consumidores dissociados. *RECADM*, v.17 n.1 p.114-140, Jan-Abr 2018.

BORGES, L. A. da S. *et al.* Antecedentes Da Intenção De Compra De Marcas Próprias: Um Estudo No Mercado Emergente. *ERA*, v. 56, n. 6, 2016.

BRAGA JUNIOR, S. da S. *et al.* Atributos de Estilo de Vida do Consumidor Relacionados ao Consumo de Produtos Orgânicos no Varejo Especializado. *Revista Brasileira de Marketing – ReMark*, v. 13, n. 5, p. x-xx. 2014.

Braga JUNIOR, Sergio Silva *et al.* UM ESTUDO COMPARATIVO DAS PRÁTICAS DE LOGÍSTICA REVERSA NO VAREJO DE MÉDIO PORTE. *Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista*, v.3, n.1, p.64-81, 2009.

BUHLER, R.; SCHREIBER, D. Análise Compreensiva de benefícios proporcionados para as empresa de pequeno porte por meio de rede de Cooperação. *Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista*, v.9, n.3, p. 37 - 50, 2015.

CAMPOS, D. F. Avaliação do serviço de distribuição ao varejo: um estudo empírico no segmento dos médios supermercados. *Contextus – Revista Contemporânea de Economia e Gestão*, v. 10, n. 2, p. 83-98, 2012.

CARVALHO, Jorge Freire *et al.* A COOPERAÇÃO ENTRE REDES DE PEQUENAS EMPRESAS: ANTECEDENTES, ETAPAS E RESULTADOS DA ESTRATÉGIA DE INTERCOOPERAÇÃO. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Pequenas Empresas | v.7 | n.1 | p. 35-70 | 2018.*

CASTELO, J. S. F. *et al.* Análise comparativa dos antecedentes e dimensões do brand equity entre marcas de fabricantes e marcas próprias no setor de vestuário. *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 21, n. 1, p. 19-32, 2014.

CAVALCANTI, H. B. Intensificação Do Trabalho Nos Supermercados Extra E Pão De Açúcar. *Revista Pegada*, v. 15, n.1, 2014.

CAVALCANTI, H. B. Segmento Supermercado, Reestruturação Comercial E Intensificação Do Trabalho. *Revista Pegada*, v. 14, n.1, 2013.

CERETTA, S. B.; FROEMMING, L. M. S. O Papel dos Supermercados na Etapa da Geração e Descarte do Lixo e o Reflexo na questão Ambiental. *Desenvolvimento em Questão*, [S. l.], v. 11, n. 24, p. 235–259, 2013.

MERLO, Edgard Monforte. Antecedentes Mais Relevantes da Satisfação dos Consumidores no Varejo Supermercado. *Revista Gestão.Org*, v. 12, n. 2, 2014. p 147-152.

COLLA, Julio Ernesto *et al.* Alinhamento das Ações Estratégicas em uma Pequena Empresa Supermercado Paranaense. *RAIMED - Revista de Administração IMED*, 3(3), 2013, p. 146-162.

COSTA Cruyff Santos; PIZZINATO, Nadia Kassouf. ESTRATÉGIAS DE MARKETING PARA SEGMENTO DE BAIXA RENDA: ESTUDO DE MÚLTIPLOS CASOS EM SUPERMERCADOS. *CPMark - Caderno Profissional de Marketing – UNIMEP*. 2015.

COUTINHO, Adriana Rabelo; LUCIAN, Rafaela. A Importância dos Atributos Visuais da Embalagem Para a Tomada De Atitude Do Consumidor *Revista Gestão.Org*, v. 13, Edição Especial, 2015. p. 418-431.

CRESTANI, Luciana Maria *et al.* Redes de Cooperação: Motivação X Satisfação na Rede Super Útil de Supermercados de Passo Fundo/RS/Brasil. *Revista de Administração Imed – RAIMED ISSN 2237-7956– Vol. 1, n. 1, p. 123-146, Dezembro/2011.*

CUNHA, Christiano França *et al.* Análise da complexidade nas estruturas de governança entre supermercados e produtores agrícolas convencionais e orgânicos no Brasil e nos estados unidos: A influência do custo de transação e de mensuração. *R.Adm.*, São Paulo, v.48, n.2, p.341-358, abr./maio/jun. 2013.

CUNHA, Christiano França *et al.* PERCEPÇÃO SOBRE ATRIBUTOS DE SUSTENTABILIDADE EM UM VAREJO SUPERMERCADISTA. *RAE*, São Paulo, v. 51, n. 6. nov/dez. 2011

DALFOVO, M. S.; MACHADO, M. M.; GONÇALVES, A.; MACHADO, V. Z. Capacidades dinâmicas e legitimidade dos clientes em supermercados. *Perspectivas em Gestão & Conhecimento*, v. 7, n. 2, p. 23-43, 2017.

DALLABONA, L. F.; NARDELLI, L. T.; FERNANDES, A. R. V. ESTILOS DE LIDERANÇA PREDOMINANTES EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS DO SUL DO BRASIL. *SINERGIA - Revista do Instituto de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis*, [S. l.], v. 22, n. 1, p. 37–50, 2018.

DE ALMEIDA BASTOS GOMES, R. M.; CARNEIRO, J.; KOGUT, C. S. Estudos de caso na internacionalização varejista: uma revisão de literatura. *Internext*, [S. l.], v. 12, n. 1, p. 16–32, 2017.

DELUCA *et al.* *Revista Ibero-Americana de Estratégia - RIAE* Vol. 16, N. 1. Janeiro/Março. 2017.

DIAS, Tiago Farias; LAUFER, Jaime. *Revista Estudos do CEPE*, Santa Cruz do Sul, n39, p.181-204, jan./jun. 2014.

DOMINGUES, O.; GOUVÊA, M. A. Qualidade percebida em atividades de gerenciamento por categoria em supermercados. *Revista de Gestão*, v. 19, n. 4, p. 589-608, 2012.

DOMINGUES, Osmar; GOUVÊA, Maria Aparecida. A RELAÇÃO ENTRE ATIVIDADES DO GERENCIAMENTO POR CATEGORIA E A SATISFAÇÃO DE CLIENTES DE SUPERMERCADOS. *BASE – Revista de Administração e Contabilidade da Unisinos*. Janeiro/março 2012.

ELIAS, Leandro Medeiros; CASAGRANDE, Jacir Leonir; SEHNEM Simone. NEGÓCIOS DE APOIO EM

SUPERMERCADOS: ANÁLISE SOB A ÓTICA DOS SEUS PROPRIETÁRIOS, DO SUPERMERCADISTA E DOS CLIENTES. Revista Eletrônica de Administração (Online) ISSN: 1679-9127, v. 19, n.2, ed. 37, Jul-Dez 2020.

ESTIVALETE, Vânia de Fátima Barros et al. O PROCESSO DE APRENDIZAGEM EM REDES HORIZONTAIS DO ELO VAREJISTA DO AGRONEGÓCIO: UMA ANÁLISE SOB A PERSPECTIVA DAS ESTRATÉGIAS, DOS MÉTODOS E DOS ESTÁGIOS EVOLUTIVOS. REAd | Porto Alegre – Edição 71 – Nº 1 – janeiro/abril 2012 – p. 161-190

Farias Alves Garcia, Sheila; Gonzalez, Sara; Mauad, Talita ANÁLISE DO COMPORTAMENTO DE COMPRA DE TRÊS SEGMENTOS DE CONSUMIDORES NOS SUPERMERCADOS Revista Brasileira de Marketing, vol. 9, núm. 1, Abril, 2010.

FARIAS, Rafael Araújo Sousa et al. GESTÃO DE CUSTOS INTERORGANIZACIONAIS: ANÁLISE DA APLICABILIDADE EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS DE GRANDE PORTE. v. 16 n. 32 (2016): jan./abr. 2016.

FILARDI, Fernando et al. AVALIAÇÃO DA INFLUÊNCIA DOS MODISMOS GERENCIAIS NA ADOÇÃO DE FERRAMENTAS DE GESTÃO NAS REDES DE SUPERMERCADOS DE SANTA CATARINA. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 18, n. 2, p. 131-143, abr./jun. 2011.

FILHO, Cid Gonçalves et al. DETERMINANTES DA DECISÃO DE COMPRA DE LEITE: UMA COMPARAÇÃO ENTRE MARCAS TRADICIONAIS E MARCAS PRÓPRIAS. Organizações Rurais & Agroindustriais, Lavras, v. 15, n. 3, p. 330-344, 2013.

Fontão, Henio; de Moura Lopes, Eloisa APLICAÇÃO DA FERRAMENTA PLANEJAMENTO DE EXPERIMENTOS NO MARKETING DE RELACIONAMENTO: UM ESTUDO NO VAREJO Revista Brasileira de Marketing, vol. 9, núm. 3, Setembro-Dezembro, 2010.

Freitas-da-Costa, M., Lima, R. de F., & Santos, P. J. dos. (2012). Comportamento do consumidor infantil: um estudo do consumo dos pais em supermercados através da influência dos filhos no momento da compra. Revista Administração Em Diálogo - RAD, 14(2). Julho de 2012.

Gameiro et al. Arroz no varejo e os fatores que influenciam o dispêndio das famílias consumidoras. RESR, Piracicaba, SP, vol. 46, nº 04, p. 1043-1066, out/dez 2008 – Impressa em dezembro 2008.

GASPAR, Marco Antônio et al. ESTRATÉGIA DE ATUAÇÃO EM REDE DE NEGÓCIOS: ESTUDO DE CASO NO PEQUENO VAREJO DE ALIMENTOS. Revista da Micro e Pequena Empresa, Campo Limpo Paulista, v.7, n.1, p.3-16, 2013.

GIGLO, Ernesto Michelangelo; DUBUS, João Maria Goulart. Investigação sobre a Estratégia Orientada para o Consumidor no Ramo Supermercadista: um Estudo de Caso Único da Coop-Cooperativa de Consumo. Revista Pensamento e realidade. 2009.

GOMES, J. A.; SOUSA, J. L. R.; ABREU, C. B.; SOUSA FILHO, J. M. Comportamento de Responsabilidade Social Empresarial: análise dos Projetos Realizados no Varejo Supermercadista Brasileiro. Revista de Gestão Social e Ambiental, v. 9, n. 2, p. 23-37, 2015.

GUIMARÃES, A. C. R. A.; DIAS, R. A Importância da Participação dos Funcionários nas Ações Ambientais da Empresa: um Estudo no Supermercado Verdemar. Revista da Micro e Pequena Empresa, v. 6, n. 1, p. 123-133, 2012

GUISSONI, Leandro Angotti et al. O efeito da distribuição sobre o market share em diferentes canais. Rev. Adm. Empresas. 2014.

GUSMÃO, Alexandre Braga et al. MERCADO MADURO E CONSUMO: QUE FATORES SÃO RELEVANTES NA DETERMINAÇÃO DE PREFERÊNCIA DE SUPERMERCADOS PELA TERCEIRA IDADE. Revista Pensamento e Realidade, v.30, n. 1. 2015.

HAMZA, Kavita Miadaira; DALMARCO, Denise de Abreu Sofiatti. INTEGRAÇÃO ENTRE ESTRATÉGIA COMPETITIVA E PRÁTICAS DE RESPONSABILIDADE SOCIAL CORPORATIVA: UM ESTUDO EXPLORATÓRIO NOS CINCO MAIORES SUPERMERCADOS BRASILEIRO. Revista de Gestão Social e Ambiental, v. 10, n. 2, p. 37-52, 2016.

HEINZ, Douglas et al. COMPOSTO DE MARKETING EM REDES DE COMPRAS: ESTUDO COMPARATIVO DAS PERCEPÇÕES DE ADMINISTRADORES E ASSOCIADOS EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS. Revista Eletrônica de Administração. 2014.

HERMES, L. C. R.; CRUZ, C. M. L.; SANTINI, L. Vantagens Competitivas do Mix de Varejo sob a Ótica da VRIO: um Estudo de Caso em um Supermercado Independente. Revista Brasileira de Marketing, v. 15, n. 3, p. 373-389, 2016.

JÚNIOR, S. B.; SILVA, D. da; MORETTI, S. L. do A.; LOPES, E. L. UMA ANÁLISE DA CONSCIÊNCIA ECOLÓGICA PARA O CONSUMO “VERDE” NO VAREJO SUPERMERCADISTA. Revista de Gestão Social e Ambiental, São Paulo (SP), v. 6, n. 2, p. 134–148, 2012.

LAZZARINI, João Carlos et al. Revista Brasileira de Marketing – ReMark Vol. 14, N. 4. Outubro/Dezembro. 2015.

LEMES, E. A.; LIMA, E. M. ANÁLISE DOS CRITÉRIOS UTILIZADOS EM RELAÇÃO AOS ESTOQUES OBSOLETOS EM UMA EMPRESA ATACADISTA. Revista Mineira de Contabilidade, [S. I.], v. 19, n. 1, p. 68–79, 2018.

LORENÇO, C. D. S.; SETTE, R. S. Relacionamentos de marketing em empresas varejistas: aspectos

positivos e negativos. *Revista Brasileira de Marketing*, v. 12, n. 3, p. 152-178, 2013.

LUIZ, A. A.; MONTEIRO, P. R. R.; MOURA, T. B. Geração de Valor na Cadeia de Suprimentos: um Teste Empírico das Funções Diretas e Indiretas no Fomento de Relacionamentos Business to Business. *Revista Gestão Organizacional*, v. 7, n. 3, p. 1-17, 2014.

M. F. da Costa, S. A. de Farias. *RAC*, Rio de Janeiro, v. 20, n. 2, art. 2, pp. 154-174, Mar./Abr. 2016.

MARIETTO, Marcio Luís et al. *ESTRATÉGIA, COMPETÊNCIAS E APRENDIZAGEM: O CASO DE UM SUPERMERCADO NA CIDADE DE SOROCABA*. REGE, São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 1, p. 73-85, jan./mar. 2012.

MARIN, E. R.; MORETTI, S. L. A. A responsabilidade social empresarial e o marketing: reflexos na atitude e na lealdade do consumidor de supermercados em São Paulo/SP. *Revista Alcance*, v. 19, n. 1, p. 24-34, 2012.

MARQUES, José Carlos et al. Plano de sucessão em empresas familiares no município de Primavera do Leste – MT. *Rev. Elet. Gestão e Serviços V.6*, n.2, Jul./Dez. 2015.

MELO NUNES, F. R.; SOUSA, E. de C. A Influência do centro de distribuição no desempenho logístico de empresas varejistas de supermercados no município de Fortaleza: estudo de multicase. *Revista Ciências Administrativas*, [S. l.], v. 19, n. 1, 2014

MELO, Daniela de Castro et al. *O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR EM LOJAS DE VAREJO: UMA INVESTIGAÇÃO DE VALORES COM BASE NA TEORIA DA CADEIA DE MEIOS E FINS NAS CIDADES DE UBERLÂNDIA E UBERABA*. *Revista Gestão e Planejamento*, Salvador, v. 13, n. 2, p. 315-334, maio/ago. 2012.

MELO, Daniela de Castro; ALCÂNTARA, Rosane Lúcia Chicarelli. Desafios no relacionamento entre atacadistas e varejistas no mercado de baixa renda: um estudo no pequeno varejo merceário. *Revista da Micro e Pequena Empresa*, Campo Limpo Paulista, v.10, n.2, p. 18-17, 2016

MENEZES, Daniela Callegaro; DAPPER, Daniel. Percepção dos consumidores sobre programa de descarte de resíduos recicláveis em redes supermercadistas de Porto Alegre. *Revista de gestão ambiental e sustentabilidade - GeAS*. São Paulo. Vol. 2, n. 2 (jul./dez. 2013), p. 146-166.

MERLO, E. M.; CERIBELI, H. B.; PRADO, L. S. Gestão de perdas no pequeno varejo: um estudo de caso de uma rede de compras formada por pequenos supermercadistas. *Revista de Administração da Unimep*, v. 9, n. 3, p. 40-60, 2011.

MONTEIRO, Carlos Sérgio Melo do Rêgo et al. *ESTRATÉGIAS NO VAREJO DE ALIMENTOS: UM ESTUDO COM ANÁLISE FATORIAL E DE CLUSTERS*. *Revista Gestão e Planejamento Salvador* | V. 9 | N°. 2 | p. 178-198, jul./dez. 2008.

MOZZATO, Anelise Rebelato; GOLLO, Silvana Saionara. *REDES*, Santa Cruz do Sul, v. 16, n. 2, p. 227 - 252, maio/ago. 2011.

OLIVEIRA ALMEIDA GOUVEIA, T. M.; DALTO, E. J. OS HOMENS E SEUS CARRINHOS... DE COMPRAS. UM ESTUDO SOBRE O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR MASCULINO NO SUPERMERCADO. *Revista Eletrônica de Administração*, [S. l.], v. 15, n. 1, p. 168-198, 2013.

Oliveira Ferreira, Marlette Cassia; Santino Bizarrias, Flávio; Goulart da Silva, Jussara; Moll Brandão, Marcelo. *MUVUCA NA LOJA AUMENTA COMPRA POR IMPULSO OU AFASTA CONSUMIDORES? A RESPOSTA DEPENDE DA TOLERÂNCIA AO CROWDING*. *Revista Brasileira de Marketing*, vol. 14, núm. 4, outubro-diciembre, 2015.

OLIVEIRA, A. L. DE; REZENDE, D. C. DE; CARVALHO, C. C. DE. Redes interorganizacionais horizontais vistas como sistemas adaptativos complexos coevolutivos: o caso de uma rede de supermercados. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 15, n. 1, p. 67-83, 2011.

OLIVEIRA, V. M.; CÂNDIDO, G. A. As contribuições dos conceitos e modelos de redes organizacionais no setor varejista: um estudo exploratório em pequenos supermercados no estado da Paraíba. *REAd. Revista Eletrônica de Administração*, v. 15, n. 3, p. 1-27, 2009.

PATIAS, T. Z.; WITTMANN, M. L.; LISZBINSKI, B. B.; BALESTRERI, A. S.; COSTA, C. F. Custos da rotatividade de pessoal: evidências no setor de supermercados. *RACE: Revista de Administração, Contabilidade e Economia*, v. 14, n. 1, p. 143-170, 2015.

PATTO, Ângela Ramalho; AFONSO, Bruno Pellizzaro Dias . *A Cadeia de Suprimentos: a Nova Fronteira para a competitividade de um Atacadista Distribuidor*. *Revista Gestão & Tecnologia*, Pedro Leopoldo, v. 9, n. 2, p. 1-20, ago./dez. 2009.

PAULA, N. R. F. de et al. *QUALIDADE DE PRODUTOS MINIMAMENTE PROCESSADOS ECOMERCIALIZADOS EM GÔNDOLAS DE SUPERMERCADOS NAS CIDADES DE LAVRAS – MG, BRASÍLIA – DF E SÃO PAULO – SP*. *Ciênc. agrotec*, Lavras, v. 33, n. 1, p. 219-227, jan./fev., 2009.

PEREZ R; RAMOS AM; BINOTI ML; SOUSA PHM; MACHADO GM; CRUZ IB. Perfil dos consumidores de hortaliças minimamente processadas de Belo Horizonte. *Horticultura Brasileira* 26: 441-446. 2008.

PIGATTO, G.; SANTINI, G. A.; SOUZA, J. F. Relacionamento comercial em canais de distribuição: análise segundo os pequenos supermercados de bairro. *Revista de Negócios*, v. 16, n. 4, p. 107-126, 2011.

QUEIROZ, Tatiana Silva et al. Estratégias de marketing como um diferencial na escolha do supermercado de bairro. *RAM, Rev. Adm. Mackenzie*. Jun, 2008.

RAUD, C. *Os Alimentos Funcionais: A Nova Fronteira Da Indústria Alimentar Análise Das Estratégias Da*

Danone E Da Nestlé No Mercado Brasileiro De Iogurtes. REVISTA DE SOCIOLOGIA E POLÍTICA, v. 16, n. 31, p. 85-100, 2008.

ROCHA, Izabela Carolina Teixeira; QUINTÃO Ronan Torres. UTILIZAÇÃO DO PROCESSO DE GERENCIAMENTO POR CATEGORIAS No Processo Supermercado: uma comparação entre empresas de diferentes portes. AOS - Amazônia, Organizações e Sustentabilidade. v. 1, n.2, ago./dez. 2012.

Rosa, Celio Paulo; Correa Teixeira, Joseane E.; Barbosa Lavarda, Rosalia A. A influência do conhecimento na atuação dos gerentes de nível médio no processo de formação da estratégia Revista Ciências Administrativas, vol. 17, núm. 3, Setembro-Dezembro, 2011.

SANTINI, F. O.; LUBECK, R. M.; SAMPAIO, C. H. Promoção de desconto: seus efeitos na compra por impulso e nas intenções de recompra. Revista Gestão & Planejamento, v. 15, n. 3, p. 501-520, 2014.

SANTOS, Rumening Abrantes et al. A QUALIDADE DO AMBIENTE DE LOJA NO VAREJO DE SUPERMERCADOS: UM ESTUDO DE CASO EM UMA REDE DE SUPERMERCADOS EM ARAGUAÍNA/TO. CPMark - Caderno Profissional de Marketing – UNIMEP. 2013.

SCARP, L. P. C.; TORRES, Álvaro A. V. B.; SILVA, A. N. SIMULAÇÃO COMO FERRAMENTA DE TOMADA DE DECISÃO DO PROCESSO DE ATENDIMENTO EM EMPRESA DE VAREJO. RACE - Revista de Administração, Contabilidade e Economia, [S. l.], v. 12, n. 2, p. 395-430, 2014.

SCARPIN, C. T.; SAKAGUTI, F. Y.; STEINER, M. T. A. Uma proposta de planejamento estratégico para a reposição de produtos nas lojas de uma rede supermercadista. REBRAE, [S. l.], v. 4, n. 2, p. 141-153, 2011.

SCHLEY, Joice et al. Estilos de liderança: um estudo sobre a percepção dos funcionários de um supermercado da mesorregião central do Paraná. Revista de Administração IMED. 2015.

SILVA, ANDREA LAGO et al. O desenvolvimento de marcas próprias: estudo comparativo entre o varejo e fornecedores da indústria alimentícia. Universidade Federal de São Carlos, São Paulo. 2012.

SILVA, Lúcia Aparecida et al. Uma análise dos principais elementos influenciadores da tomada de decisão de compra de produtos de marca própria de supermercados. REAd | Porto Alegre – Edição 71 – N° 1 – janeiro/abril 2012.

SILVEIRA, Vicente Celestino Pires et al. Ciência Rural, v.39, n.4, jul, 2009. Ciência Rural, Santa Maria, v.39, n.4, p.1212-1218, jul, 2009.

Simões et al. (2012) - Dourados, v.5, n.18, p.417-427, 2012.

SOARES, Mauren do Couto et al. Sortimento de produtos em supermercados: validação de uma escala para mensuração das percepções dos consumidores. Revista Eletrônica Gestão e Serviços v.7, n. 1, pp. 1535-1560, Janeiro/Junho 2016.

SOUSA FILHO, J. M.; WANDERLEY, L. S. O.; FRANÇA, N. R. C. Estratégias de Responsabilidade Socioambiental Empresarial: Carrefour e Pão de Açúcar em abordagem comparada. BASE - Revista de Administração e Contabilidade da UNISINOS, v. 7, n. 4, art. 3, p. 287-300, 2010.

SOUZA et al. Comportamento de compra dos consumidores de frutas, legumes e verduras na região central do Rio Grande do Sul. Ciência Rural, Santa Maria, v.38, n.2, p.511-517, mar-abr, 2008.

Souza, R. C. et al. As transações entre varejistas e fornecedores de frutas, legumes e verduras na cidade de São Paulo. Produção, v. 21, n. 3, p. 518-527, jul./set. 2011.

SOUZA, Roberta de Castro; NETO, João Amato. As transações entre supermercados europeus e produtores brasileiros de frutas frescas. Gest. Prod., São Carlos, v. 16, n. 3, p. 489-501, jul.-set. 2009.

SOUZA, W. S.; CONCEIÇÃO, G. S. A influência do capital psicológico no bem-estar de trabalhadores: estudo com operadores de caixa de supermercados. RAUnP - Revista Eletrônica do Mestrado Profissional em Administração da Universidade Potiguar, v. 5, n. 2, p. 9-21, 2013.

SPANHOL, Caroline Pauletto et al. IMPORTÂNCIA DAS FONTES DE INFORMAÇÃO SOBRE ALIMENTOS NA OPINIÃO DE CONSUMIDORES DE TRÊS SUPERMERCADOS NA CIDADE DE CAMPO GRANDE-MS. PRETEXTO 2011. Belo Horizonte v. 12 n. 2 p. 47 - 60 abr. /jun. 2011.

TAMASHIRO, H. S.; MERLO, E. M.; SILVEIRA, J. A. G. Comportamento do Consumidor e os Atributos Que Sinalizam as Preferências dos Formatos de Varejo no Setor de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos. Revista Brasileira de Marketing, v. 10, n. 2, p. 54-83, 2011.

Vanessa Bolic da Silva. IDOSOS COMO PUBLICO ESTRATÉGICO: COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR DA TERCEIRA IDADE NA REGIÃO DE PORTO ALEGRE - RS. Revista Brasileira de Gestão e Inovação – Brazilian Journal of Management & Innovation v.2, n.2, Janeiro/Abril – 2015.

VELHO et al. Disposição dos consumidores porto-alegrenses à compra de carne bovina com certificação. R. Bras. Zootec., v.38, n.2, p.399-404, 2009.

VENÂNCIO, M. M.; FERREIRA, M. A. M.; MENDONÇA, T. G.; BRAGA, M. J. Concentração e ganhos de eficiência no setor de supermercados do Brasil. Revista de Economia e Administração, v. 7, n. 1, p. 21-40, 2008.

VIEIRA, José Geraldo Vidal et al. Gest. Prod; São Carlos, v. 16, n. 4, p. 556-570, out.-dez. 2009

YEMAL, J. A. Centrais de negócios: como enfrentar as redes internacionais de supermercados. Internext, [S. l.], v. 3, n. 1, p. 53-71, 2008.