

**UNIVERSIDADE FEDERAL DE ALAGOAS
CAMPUS A.C SIMÕES
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO**

MILEIDE JASMINE DA SILVA ALVES

**ANÁLISE DO SISTEMA DO CONTROLE GERENCIAL VAREJISTA UM
ESTUDO DE CASO DE UM SUPERMERCADO DE MÉDIO PORTE NA
SANTA LÚCIA EM MACEIÓ \ ALAGOAS**

**MACEIÓ
2023**

MILEIDE JASMINE DA SILVA ALVES

**ANÁLISE DO SISTEMA DO CONTROLE GERENCIAL VAREJISTA UM
ESTUDO DE CASO DE UM SUPERMERCADO DE MÉDIO PORTE NA
SANTA LÚCIA EM MACEIÓ \ ALAGOAS**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado ao Curso de
Graduação em Administração da
Universidade Federal de Alagoas
como um dos requisitos para
obtenção do título de bacharel em
Administração.

Orientador: Prof. Rodrigo Cesar
Reis De Oliveira.

MACEIÓ
2023

Catálogo na fonte
Universidade Federal de Alagoas
Biblioteca Central
Divisão de Tratamento Técnico
Bibliotecária: Girlaine da Silva Santos – CRB-4 – 1127

- A474a Alves, Mileide Jasmine da Silva.
 Análise do sistema do controle gerencial varejista: um estudo de caso de um supermercado de médio porte na Santa Lúcia em MACEIÓ / ALAGOAS / Mileide Jasmine da Silva Alves. – 2024.
 81 f. : il. color.
- Orientador: Rodrigo Cesar Reis de Oliveira.
Monografia (Trabalho de Conclusão de Curso em Administração) – Universidade Federal de Alagoas. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade. Maceió, 2024.
- Bibliografia: f. 69-78.
Apêndice: f. 79.
Anexo: f. 80-81.
1. Marketing digital. 2. Comércio eletrônico. 3. Marketing de varejo. 4. E-commerce. 5. Sistema de controle gerencial. I. Título.
- CDU: 658.84 (813.5)

RESUMO

Com os avanços tecnológicos, o mundo ficou cada vez mais globalizado, e novos softwares foram desenvolvidos para atender às novas demandas e necessidades do público. As organizações empresariais buscam softwares de gestão para integrar aos seus negócios e facilitar as operações do dia a dia, além de fornecer dados e recursos precisos para as organizações. O momento de transição da empresa estudada motivou a utilização de sistemas de controle gerencial e engajamento em marketing digital, para estender seu ciclo de vida nesses ambientes de extrema complexidade e incerteza, entendendo o uso desses sistemas para reformular estratégias no varejo e no âmbito digital. A pesquisa teve como objetivo analisar o processo de adoção do sistema de controle gerencial no supermercado de médio porte no bairro da Santa Lúcia em Maceió / Alagoas na aplicação e implementação da loja virtual. A pesquisa classificou-se como uma análise de caso de caráter descritivo com uma abordagem quantitativa no desenvolvimento de indicadores para auxiliar a empresa na mensuração dos resultados e identificação de gargalos em suas estratégias e qualitativa no acompanhamento e descrição do processo de implementação da loja virtual, realizado por meio de entrevistas com a liderança gestora e funcionários dos setores de cadastro e televendas. Os resultados refletem que as estratégias utilizadas pela empresa objetivam aumentar sua participação no mercado, ampliando sua rede de clientes, aplicando estratégias de marketing digital e ferramentas de gestão para promover a loja virtual da empresa.

Palavras-chaves: Sistema de Controle Gerencial; E-commerce; Marketing Digital; Marketing de Varejo; Ciclo de Vida Das Organizações.

ABSTRACT

With technological advances, the world has become increasingly globalized, and new software has been developed to meet the public's new demands and needs. Business organizations look for management software to integrate into their businesses and facilitate day-to-day operations, in addition to providing accurate data and resources for organizations. The moment of transition of the company studied motivated the use of management control systems and engagement in digital marketing, to extend its life cycle in these environments of extreme complexity and uncertainty, understanding the use of these systems to reformulate strategies in retail and in the digital sphere. The research aimed to analyze the process of adopting the management control system in the medium-sized supermarket in the Santa Lúcia neighborhood in Maceió / Alagoas in the application and implementation of the virtual store. The research was classified as a descriptive case analysis with a quantitative approach in the development of indicators to assist the company in measuring results and identifying bottlenecks in its strategies and qualitative in monitoring and describing the virtual store implementation process, carried out through interviews with management leadership and employees in the registration and telesales sectors. The results reflect that the strategies used by the company aim to increase its market share, expanding its customer network, applying digital marketing strategies and management tools to promote the company's online store.

Keywords: Management Control System; E-commerce; Digital marketing; Retail Marketing; Life Cycle of Organizations.

LISTA DE IMAGENS

Imagem 1	Linha do Tempo dos Procedimentos da Pesquisa.....	41
Imagem 2	Organograma da Empresa.....	44
Imagem 3	Concorrentes Diretos e Indiretos.....	45
Imagem 4	Logomarca Getway.....	46
Imagem 5	Logomarca Samb@net.....	47
Imagem 6	Processo de Importação.....	50
Imagem 7	Processo de Recategorização.....	53
Imagem 8	App Samb@net Multifunção.....	54
Imagem 9	Atualização Do Estoque.....	55
Imagem 10	Processo de Importação.....	56
Imagem 11	Logomarca Mercado Getway.....	57
Imagem 12	Loja Virtual D + Supermercado.....	58

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1	E-Commerce.....	61
Gráfico 2	Pedidos Concluídos.....	62
Gráfico 3	Ticket Médio.....	63
Gráfico 4	Abandono de Carrinho.....	64
Gráfico 5	Pedidos Cancelados.....	65

LISTA DE QUADROS TABELAS

Quadro 1	A Evolução do Marketing.....	18
Quadro 2	Principais KPIs do E-commerce.....	35
Quadro 3	Caracterização de Empresas.....	38
Quadro 4	Caracterização dos Respondentes.....	40
Quadro 5	Alavancas.....	42

LISTA DE ABREVIATURAS E SIGLAS

ERP - Sistema Integrado de Gestão Empresarial

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística

IOT - Internet das Coisas

KPIS - Indicadores de Desempenho

POP - Procedimento Operacional Padrão

SCG - Sistemas de Controle Gerencial

SGDSS - Sistemas gerenciadores de banco De dados

LISTA DE SÍMBOLOS

\$	Dólar
%	Porcentagem
£	Libra
¥	Iene
€	Euro
§	Seção
©	Copyright
®	Marca Registrada

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	14
1.1	Objetivos.....	16
1.1.1	Objetivo Geral.....	16
1.1.2	Objetivos Específicos.....	16
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	Conceito e Evolução do Marketing.....	17
2.1.1	Marketing de Varejo.....	19
2.1.2	Marketing Estratégico e de Relacionamento	21
2.1.3	Marketing Digital e Mídias Sociais	24
2.2	E-Commerce no Brasil.....	26
2.3	Sistema de Controle Gerencial.....	28
2.4	Ciclo de Vida das Organizações.....	31
2.4.1	Treinamento de Funcionários.....	33
2.4.2	Indicadores de Desempenho.....	34
3	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	38
3.1	Caracterização de Empresas.....	38
3.2	Tipo de Pesquisa.....	39
3.2.1	Sujeitos da Pesquisa.....	40
3.2.2	Instrumentos De Coleta De Dados.....	40
3.2.3	Limites da Pesquisa.....	42
4	ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS.....	43
4.1	Histórico das Organizações Envolvidas.....	43
4.1.1	Supermercado.....	43
4.1.2	Mercado de Atuação e Concorrência.....	44
4.1.3	Getway Gestão de Varejo.....	45
4.2	Samb@net.....	46

4.2.1	Processo de Importação.....	49
4.3	Métricas de Desempenho Da Loja Virtual.....	60
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	66
6	REFERÊNCIAS.....	69
	APÊNDICE A - Roteiro da Entrevista.....	79
	ANEXO A - Roteiro De Entrevista de Oro E Lavarda	80

1 INTRODUÇÃO

A pandemia do Covid-19 proporcionou grandes impactos socioeconômicos no país e no mundo, mudando a forma com que a sociedade se relaciona e consome. Em todo o mundo o COVID 19 ocasionou alterações nos hábitos dos consumidores, trabalhadores e de bens de consumo, surpreendendo a administração dos negócios, atividades diárias e os relacionamentos pessoais. Como resultado, modificações de hábitos e protótipos de comportamento que vinham se transformando vagarosamente apresentaram aceleração. A digitalização dos negócios e a intensificação do uso de canais digitais de interação com os consumidores são exemplos das tendências que já se apontavam, porém com o isolamento social esse comportamento exibiu uma aceleração em alguns meses (PARTHENON, 2020).

De acordo com o *E-commerce Brasileiro* (2020), ocorreu uma grande expansão dos e-commerces no Brasil devido ao isolamento social que se deu em virtude da pandemia no país, uma vez que a sociedade passou a adquirir produtos de forma online principalmente itens relacionados à alimentação, higiene, farmácias e eletrônicos além de novas pessoas das gerações mais avançadas que não tinham costume em utilizar, passaram a utilizar os serviços eletrônicos.

O Movimento Compre e Confie (2020), especialista em relatórios na área de e-commerce, levantou dados sobre o período de 25 de fevereiro a 23 de junho que demonstraram que os pedidos online em Alagoas cresceram 115,4% em comparação ao mesmo período de 2019, chegando a um número total de 709,6 mil pedidos e um faturamento de R\$ 364,9 milhões de reais.

Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS) 2022, o setor supermercadista gerou receita total de US\$378,3 bilhões em 2021, criando 1,882 milhão de empregos diretos, gerando 5,2% do Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil.

Ainda segundo o *E-commerce Brasil* (2020) os principais fatores que levam a compra on-line são os preços menores e a diversificação de produtos, em contrapartida a confiabilidade nas transações financeiras e os problemas logísticos afastam muitos consumidores do mercado eletrônico.

Devido ao fechamento de quase todos os estabelecimentos existentes por causa da pandemia iniciada em 2020, muitas empresas tiveram que repensar suas estratégias de logística e de marketing para alcançar seus clientes e mitigar seus prejuízos. As microempresas, em particular, foram as que mais sofreram com a chegada repentina do vírus,

onde seus estabelecimentos tiveram que ser fechados e reinventar estratégias para a sobrevivência de seus negócios (SEBRAE 2022).

As estratégias de inovação representam desafios para as empresas, podendo afetar o uso de sistemas de controle gerencial, uma vez que a gestão deve ser flexível para atender às necessidades dos clientes e responder às mudanças do mercado (BARBOSA, 2022). É evidente que o ano de 2022 foi um teste para empreendedores e líderes que utilizam o comércio eletrônico, mediante os sinais de uma recessão mundial, a incerteza política e o poder de compra limitado dos consumidores tiveram consequências indesejáveis para o comércio eletrônico.

De acordo com Nielsen IQ Ebit, o ano de 2022 apresentou uma redução de 23% na receita bruta do comércio eletrônico no Brasil em comparação com 2021. A queda foi observada em todo o mundo, já que o comércio eletrônico teve a menor taxa de crescimento desde 2011, de acordo com a pesquisa um dos grandes fatores responsáveis pela explosão do comércio eletrônico foi devido ao isolamento social por consequência da covid-19 que acelerou essa corrida dos mecanismos digitais em todo o mundo.

Após o estouro desenfreado do comércio eletrônico causado pela pandemia, os lojistas enfrentam desafios mediante ao cenário econômico atual, entre oportunidades e incertezas. O que se destaca segundo o relatório é o acesso e as vendas pelo celular. Em comparação com as vendas de desktops, os brasileiros estão gradualmente se acostumando às compras via dispositivo móvel. Devido a esses comportamentos do consumidor, as plataformas e desenvolvedores estão adaptando sites com layout responsivo adaptado para dispositivos móveis (STATISTA, 2021).

Considerando o cenário econômico, as finanças foram a principal preocupação dos donos de e-commerce pesquisados pela Nuvem Shop (2023). Além disso, segundo a pesquisa, outro fator preocupante que os lojistas enfrentam são a falta de conhecimento da tecnologia para apoiar o crescimento da empresa e não ter tempo hábil para concluir as demandas que a loja virtual necessita.

Segundo Oro e Lavarda (2019) durante o ciclo de vida de uma empresa familiar, diversos fatores são importantes para a continuidade, como a dualidade da gestão e a riqueza familiar. A influência familiar tende a impactar as estratégias organizacionais que promovem valores familiares derivados de sistemas de crenças.

O contexto do estudo é um supermercado de médio porte localizado no Bairro da Santa Lúcia na cidade de Maceió /AL. A influência da família está no fundador, juntamente com sua esposa, em posições de comando na organização. A partir do contexto, tem-se o

seguinte problema de pesquisa: a empresa utiliza todos os recursos do seu sistema de controle gerencial varejista na adaptação de seus processos internos e externos para implementação e divulgação da loja virtual?

A contribuição deste estudo para a sociedade e a organização estudada baseia-se na investigação inovadora da adoção do software de gestão para padronização de processos organizacionais internos e externos e na elaboração de estratégias de marketing para promoção da loja virtual com intuito de alavancar as vendas de forma online, uma vez que a modernidade das relações comerciais caminham intensivamente para as transações eletrônicas ágeis de bens e serviços.

Aliado a isso, a contribuição teórico-empírica foi envolvida pela investigação em profundidade do tema promovendo o desenvolvimento de futuras pesquisas sobre empresas familiares de médio e pequeno porte na adoção de sistemas de controle gerencial voltados para o varejo no Brasil.

1.1 OBJETIVOS

Esta seção descreve os objetivos gerais deste estudo e os objetivos específicos que orientarão os rumos de sua realização.

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar o processo de adoção do sistema de controle gerencial no supermercado de médio porte no bairro da Santa Lúcia em Maceió / Alagoas na aplicação e implementação de uma loja virtual.

1.1.2 Objetivos Específicos

- Descrever os processos de adoção do ERP Sambanet e Mercado Getway;
- Verificar os aspectos de customização para a realidade da organização;
- Identificar barreiras e potencialidades na adoção de Sistema de Controle Gerencial na empresa.
- Acompanhar as métricas de desempenho da Loja virtual.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

A fim de descrever cada um dos construtos, a próxima seção tratará cada um dos temas que nortearão a pesquisa. Apresentados na ordem a seguir: Conceito e Evolução do Marketing, Marketing de Varejo, Abordagem do Marketing Estratégico e de Relacionamento e do Marketing Digital, E-Commerce no Brasil, Sistema de Controle Gerencial, e o Ciclo de Vida das Empresas.

2.1 Conceito e Evolução do Marketing

A palavra inglesa Marketing traduzida como “ação / movimento no mercado” vai além do comportamento humano e pode ser compreendido como mecanismo que visa a satisfação dos desejos e vontades por meio de atividades de troca constante (BRITO, 2019).

O marketing é um campo nascido para melhorar a compreensão do comportamento do consumidor e atender às necessidades humanas e sociais e tem sido objeto de diversas definições por diversos autores no transcorrer dos anos. Segundo Baynast (2018), o marketing pode inicialmente ser definido como “o meio pelo qual uma empresa deve vender de forma lucrativa seus produtos ou serviços a seus clientes”.

De acordo com a American Marketing Association (AMA) 2017, marketing é considerado como conjunto de funções e processos organizacionais que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor aos clientes e a gestão do relacionamento, os quais beneficiam a organização e seus stakeholders.

Carrillo (2019) apresenta o Marketing de forma conceitual pela qual uma empresa se comunica com um cliente para concluir uma transação, com intuito mostrar o valor dos produtos e serviços oferecidos aos consumidores. O princípio do marketing tradicional se aplica com direcionamento direto ao consumidor fazendo com que as empresas conheçam seu público-alvo e criem campanhas persuasivas com foco no consumo.

O marketing é um processo administrativo e social por meio do qual indivíduos e organizações obtêm o que precisam e desejam criar e trocar valor com os outros (SANTOS *et.al*, 2019). Pode-se dizer que o marketing é a chave principal que abre várias portas, ou seja, fornecedores e clientes/compradores satisfazem suas necessidades, porque o comprador precisa do produto e a empresa precisa do dinheiro, então ambos atendem às suas necessidades mutuamente (SILVA *et.al*, 2019).

Cada fase do marketing difere em seu foco no desenvolvimento de ações, o Marketing 1.0 veio junto com a Revolução Industrial da década de 1950 em uma famosa citação de Henry Ford “Os clientes podem comprar o carro que quiserem, desde que seja preto.” nesse primeiro estágio do marketing, o foco se concentrava no produto. No marketing 2.0 que chegou na era da informação no final dos anos 1980, onde tudo girava em torno do cliente, onde os negócios comerciais se tornaram centrados no cliente, aumentando a interação entre empresa e consumidores ao adquirir produtos em oferta, solicitando mais informações a respeito do item alvo de interesses entre as partes (KOTLER, 2017).

Na terceira fase do marketing que remonta aos anos 2000 além do consumidor, o marketing enfoca nas interações humanas que aconteciam em torno do consumo, ou seja, na resolução de problemas coletivos. Este é o momento em que as empresas começam a enfatizar seu valor, missão e papel na sociedade, valorizando a interação humana e não o consumo apenas pelo consumo (PEREIRA, 2020).

Lançado em 2010 e inspirado em 2017, o Marketing 4.0 chegou no formato de uma transformação digital com foco na participação em todo o processo de compra do consumidor em ambientes offline ou virtuais, marcado pela horizontalidade, inclusão e socialização no ambiente digital impactando o consumo na era das redes sociais (ARMSTRONG, 2021).

Quadro 1: A Evolução do Marketing

Marketing	1.0	2.0	3.0	4.0
Momento	Revolução Industrial	Era da Informação	Era do Relacionamento	Digital
Foco	Produto	Consumidor	Relações Humanas e Sociedade	Jornada do consumidor (Online e Offline)
Mote	Não importa o cliente, só o produto	O cliente tem sempre a razão	A empresa precisa oferecer soluções para o coletivo	Horizontalidade, inclusão e socialização online

Fonte: Zonetti (2020)

À medida que estudamos os conceitos de marketing, descobrimos que eles estão em constante evolução, o marketing tem ligações históricas com o início da sociedade civilizada, pois havia a necessidade de troca com a força da revolução industrial. Em cada etapa do marketing, a estratégia de comunicação, a criação do produto ou serviço e tudo relacionado ao planejamento de vendas são pensados de forma diferente, independente do canal. Segundo

Kotler (2017), as etapas do marketing se distinguem pelo fato de que cada uma delas contribui para o desenvolvimento da atividade.

2.1.1 Marketing De Varejo

Uma das principais características do marketing de varejo é a construção de um relacionamento caloroso entre empresas e consumidores, comunicando-se com os consumidores centrados em estratégias de promoção de vendas, independentemente da marca ou produto. Ao contrário dos tabloides tradicionais, promoções e comerciais agressivos, o marketing de varejo está focado em entender as necessidades e comportamentos, vontades e desejos do consumidor e definir a ação de marketing certa para cada caso (XAVIER, *et al.* 2020).

Tudo depende da definição da estratégia e das ferramentas utilizadas para atingir os objetivos da organização, no entanto ao definir o plano de ação é importante focar no que os clientes desejam. A prática do marketing de varejo se concentra em observar e coletar informações e movimentos de mercado e com base nisso, formular ofertas que tragam o maior benefício em relação a todas as metas e objetivos dos negócios, não basta apenas melhorar o desempenho, tem que ser diferente dentro do que o cliente valoriza (RAMALHO, 2021).

Quando se trata do marketing de varejo todos na empresa são envolvidos no processo, não basta só ter preço baixo, apresentar produtos e serviços que forneçam alta qualidade o serviço deve ser excelente. Não vale a pena oferecer o melhor produto por um preço que o cliente não esteja disposto a pagar, esses são alguns dos aspectos que os varejistas analisam continuamente para ter relevância na concorrência, coletando dados e informações sobre o mercado e seus clientes e se adaptando constantemente às necessidades e mudanças dos consumidores em constantes mudanças (SILVA, 2019).

Do ponto de vista da lisura da venda no varejo, é preciso praticar um bom marketing voltado para o varejo, que inclui todas as atividades relacionadas à venda direta de produtos e serviços ao consumidor final (FRANCO, 2022).

Segundo a premissa dos autores Kotler, Kartajaya e Setiawan (2021) os consumidores são influenciados por diversos fatores que determinam seu poder de compra, como classe social, religião, gênero, etc. Os hábitos de compra do consumidor estão em constante mudança, dando às empresas novas oportunidades para atrair mais clientes e obter uma vantagem competitiva sobre seus concorrentes ao analisarem seu comportamento. Uma das maiores vantagens é a proximidade com o consumidor final, que permite ao varejista ouvir,

analisar e observar as necessidades e desejos do consumidor. Segundo Kotler (2017), pode-se dizer que o varejo tem como premissa básica a comercialização de produtos ou serviços ao consumidor final, independentemente da natureza da organização envolvida ou do local em que atua.

É importante que os profissionais reconheçam que os consumidores buscam produtos que atendam a diferentes níveis de necessidades. Cada benefício é considerado uma qualidade do produto e a estratégia de vendas é determinada pelo nível do produto que o cliente deseja (MORATO, 2022).

Ao estudar o comércio varejista, é possível perceber as grandes mudanças que aconteceram ao longo dos anos, mas o processo continua passando por pequenos ajustes. Isso ocorre principalmente porque os negócios atualmente estão se tornando mais centrados no cliente e a globalização está mudando a maneira como o varejo é feito. A busca pela satisfação do consumidor continua sendo uma prioridade há muitos anos e as empresas têm se concentrado para alcançar a excelência na disputa pela atenção dos consumidores. Ao longo dessa pesquisa observa-se que cada autor define o varejo de maneiras diferentes, mas todos chegam à mesma conclusão. O negócio de varejo é portanto definido por vendas, comunicação e várias atividades de licitação, em outras palavras o varejo é a relação decisiva entre produtores e consumidores (RAMALHO, *et al.* 2020).

O marketing tradicional desenvolvido por McCarthy composto pelos 4 Ps (Produto, Preço, Promoção e Praça) conhecidos como mix de marketing, o produto refere-se às suas características, especificações e diferenças. Preço significa o valor do produto ou serviço que deseja adquirir e as condições de pagamento. A promoção representa a comunicação e publicidade responsável pela promoção de produtos/serviços. E por fim a praça refere-se ao ponto de venda, ou seja, lojas, canais de distribuição, logística e transporte. Esta definição dos 4P é usada mundialmente para definir estratégias de marketing para várias marcas, produtos e serviços (PEREIRA, 2022).

Os 4 Ps ou mix de marketing mudaram com a transição para a era digital, criando os 8P do marketing digital. Os "Ps de Marketing" são oito destinados a chamar a atenção para a evolução importante deste princípio de humanização dos negócios. Além dos veículos de publicidade voltados para produtos, preços, promoções e praças, especialistas da área também passaram a considerar as pessoas que representam os clientes. Considerando Processos – Que representam as etapas necessárias para manter as atividades ordenadas em execução dentro da empresa. Tangíveis – Representa as evidências da qualidade dos produtos e serviços, sejam

eles físicos ou digitais, e por fim a Produtividade – Representando o alcance das melhores estratégias-chave do negócio (SEBRAE, 2020).

De acordo com Frata (2019) o varejo tem entrado em destaque devido a ampliação da visão de distribuição estratégica de produtos e serviços voltados ao consumidor onde o varejista é considerado um intermediário dedicado às vendas principalmente para usuários finais. Muitos dos elementos essenciais que os varejistas têm à disposição englobam a oferta de uma diversidade de produtos e serviços, fracionamento de grandes lotes em unidades menores, gestão de estoque e realização da entrega de mercadorias ou serviços (MORATO, 2022).

Os varejistas devem incluir processos e soluções tecnológicas que inovam e melhoram a eficiência operacional à medida que as demandas do consumidor crescem, proporcionando novas experiências de consumo, multiplicidade de opções e acesso mais fácil às compras, entre outras facilidades. Por isso, a transformação para um mundo digital nessa área, significa repensar processos e criar um ambiente em rede usando a tecnologia de forma eficiente, colocando o consumidor no centro do meio empresarial (NASCIMENTO, 2019).

O acesso à Internet tem se tornado parte da vida cotidiana das pessoas que ajudam os consumidores a encontrar informações e fazer escolhas sobre o que comprar e consumir. As campanhas de marketing orientam atualmente as decisões de compra orientadas pelo consumidor, como avaliações na Internet, recomendações de amigos e familiares, viagens de compras, oferecendo mais experiências de consumo do que nunca (EXAME, 2019).

Nota-se que as evoluções tecnológicas trazidas pelas redes sociais criaram novos ambientes de compras, como o e-commerce, que impactam as vendas e o varejo tradicional. Para Soares (2018) o e-commerce é uma forma do comércio fornecer produtos e serviços pela Internet, permitindo que os consumidores finais façam compras e concluam transações por meio de um sistema eletrônico interativo.

2.1.2 Marketing Estratégico e de Relacionamento

A filosofia estratégica de marketing é orientada para o mercado com o princípio de criação de valor superior para os clientes, com foco na formulação e execução de estratégias de crescimento a nível corporativo, crescimento e posicionamento de mercado a partir da perspectiva setorial do mercado de interesse da empresa (TOLEDO, 2022).

O objetivo do marketing estratégico é identificar necessidades insuficientemente não atendidas buscando desenvolver novos produtos e serviços para atender essas expectativas (MENDES, 2023).

Segundo Souza (2022), o marketing estratégico refere-se às funções que precedem a fabricação e a venda de um produto. Várias atividades estratégicas incluem pesquisa de mercado, seleção de mercado-alvo, posicionamento de marca, design de produto ou serviço, determinação de política de preços, análise de disponibilidade de produtos, análise de canais corporativos de distribuição e marketing aplicáveis às partes interessadas da empresa.

O encargo do marketing estratégico, acompanha a evolução dos mercados de referência e identifica os diferentes mercados e segmentos de produtos atuais ou potenciais com base na análise das necessidades a serem atendidas para direcionar as empresas para as oportunidades existentes ou atraentes e oferecendo oportunidades de crescimento e lucratividade (FURTADO, 2023).

Segundo Leite e Sgarbossa (2021), o marketing estratégico atua como orientador mediante ao ambiente dinâmico do mercado, onde a empresa analisa a implementação de medidas estratégicas visando o retorno aos caminhos traçados, onde as atividades estratégicas são ajustáveis, voltadas para responder aos riscos ambientais à medida que surgem para atingir os objetivos estratégicos da empresa, o objetivo maior é o equilíbrio, é um esforço para manter a estabilidade e uma relação com a necessidade de mudança se necessário.

As decisões estratégicas de marketing orientam os planos da liderança organizacional, portanto, o termo estratégico significa o planejamento das metas e medidas de uma empresa para atingir seus objetivos, levando em consideração as circunstâncias específicas (PALMATIER; SRIDHAR, 2021).

A principal finalidade do marketing estratégico de uma empresa é garantir que as capacidades internas da empresa sejam compatíveis, não apenas no presente, mas também no futuro próximo, com o ambiente competitivo dos mercados (externos) em que ela opera ou planeja operar (RIBEIRO *et.al* 2023).

Para Toledo (2022), a filosofia do marketing estratégico é o princípio orientado para o mercado com intuito de produzir valores para os clientes, concentrando-se na formulação e implementação de medidas para o crescimento empresarial, bem como na posição competitiva de mercado do ponto de vista da indústria.

O marketing de relacionamento é uma filosofia de negócios que começou na década de 1980, passando do marketing tradicional focado em vendas para um paradigma relacional

focado no relacionamento com o cliente em nome da criação de uma vantagem competitiva sustentável (RAMOS,2022).

O mercado corporativo é voltado para estratégias de relacionamento entre empresas, parceiros de negócios e stakeholders, enquanto o mercado de consumo foca no relacionamento entre empresas e consumidores. Assim, considerando os envolvidos no relacionamento entre os mercados corporativo e de consumo, o marketing de relacionamento se traduz de diferentes formas em cada uma dessas perspectivas, exigindo diferentes análises de seus objetivos, estratégias e resultados (RAMALHO *et.al* , 2021).

A mídia social é uma fonte valiosa de informações do mercado, caracterizada por ser extremamente fácil e eficiente de interagir e facilitar a expressão personalizada do engajamento individual e da marca. Nesse sentido, as mídias sociais facilitam criar e desenvolver de forma sustentável o relacionamento entre a empresa e os clientes (CARTWRIGHT;DAVIES; ARCHER-BROWN, 2021).

Segundo Miranda (2022), esse tipo de comunicação também pode ser visto como uma importante fonte de recomendações para outros consumidores que buscam informações para adquirir determinado produto ou serviço. No entanto, desde que a Internet se tornou disponível para fins comerciais, as empresas rapidamente reconheceram o valor de manter um relacionamento on-line contínuo com seus clientes. Pode-se perceber a migração do marketing nomeado como “marketing boca a boca” agora em formato digital onde o cliente possui um relatório extenso de comentários, vídeos e fotos que relatam as experiências na utilização do produto de várias pessoas dando seu feedback do item de interesse.

Sob esse ponto de vista, o marketing de relacionamento é o processo de identificar, desenvolver e manter a troca de relacionamento com o objetivo de melhorar o desempenho das organizações (PEREIRA,2019).

Hoeckesfeld (2023) define relacionamentos online como, trocas relacionais mediadas pela tecnologia da Internet que formam um relacionamento contínuo, intencional e não prejudicial com interações cliente-empresa, com pouca interação face a face entre as pessoas nas relações online empresa- cliente.

As empresas estão sentindo a necessidade de aumentar sua presença no ambiente online, devido ao grande alcance e benefícios que o marketing no ambiente virtual proporciona.. Como tal, estamos vivendo na era da revolução do influenciador digital, e muitas marcas já estão adotando estratégias de marketing de influência. Com a grande quantidade de informações disponíveis na internet sobre produtos, empresas e processos, novas oportunidades de negócios são criadas a cada dia um exemplo disso, é o e-commerce

ou comércio eletrônico que permite aos clientes comprar produtos e serviços online a qualquer hora e lugar, basta estar conectado (MAÇÃES, 2019).

2.1.3 Marketing Digital e Mídias Sociais

O marketing digital pode ser definido como, ações de comunicação realizadas via internet com o objetivo de mostrar aos consumidores em detalhes seus produtos ou serviços de forma mais oportuna e eficiente. As empresas usam medidas de marketing digital para formular estratégias com foco no ambiente digital, pois na Internet não há restrições geográficas sobre onde podem operar (LAS CASAS, 2019).

Segundo Marques (2022), a utilização do marketing digital faz com os limites geográficos que envolvem as empresas possam ser superados devido ao grande alcance que a internet proporciona. Para Miranda (2022), o marketing digital é uma ferramenta estratégica com o objetivo social de fornecer e trocar bens e serviços entre indivíduos, empresas ou grupos de pessoas.

Em conformidade com Francisco (2023), o marketing digital é caracterizado por uma incrível agilidade, praticidade e comunicação personalizada, onde as estratégias de marketing digital podem melhorar o e-commerce de uma empresa, aproveitando as diversas ferramentas oferecidas pelos mercados virtuais e relacionamentos duradouros com os consumidores além das ofertas e promoções de produtos e otimização de processos organizacionais.

De acordo com Réveillon (2019), o marketing digital refere-se à utilização de tecnologias digitais que permitem segmentar grupos-alvo através de diversas ferramentas, desta forma o marketing digital envolve o uso de plataformas e canais digitais que as empresas utilizam para melhorar as interações e relacionamentos com clientes atuais e potenciais.

Devido ao hábito dos consumidores remotos impulsionados pela pandemia, o mercado de marketing digital ficou em alta, gerando uma demanda crescente por serviços de consultoria e agências de mídia. Enquanto muitos ainda estavam céticos sobre o futuro das ações de marketing, algumas empresas viam surgir oportunidades, observando as novas tendências no mercado digital (CRUVINEL, 2020).

O impacto do crescimento da Internet e de sua tecnologia tornou-se importante para as empresas o uso do marketing digital, independentemente do porte da empresa, o marketing é uma ferramenta importante para alcançar resultados superiores com um conjunto de estratégias que visam entregar e destacar uma marca na internet utilizando diversos canais e

técnicas online cujos resultados podem ser analisados em tempo real e se diferenciando do marketing tradicional (KOTLER, KELLER, 2019).

Ressalta-se que, diferentes tipos de plataformas de marketing digital permitem diferentes formatos de ação, em diferentes dispositivos e canais, o que pode ajudar as empresas a aproveitar as melhores oportunidades. A mídia social tornou-se alvo principal para empresas que buscam expandir seus horizontes (ROCHA; TREVISAN, 2020).

Segundo Godin (2019), a utilização de tecnologias envolvidas com diferentes tipos de inovação auxiliam no desenvolvimento das capacidades organizacionais e influenciam positivamente os resultados, onde o sucesso organizacional depende da tecnologia de adoção e inovação, seja no design de novos produtos/serviços ou em processos inovadores de fabricação/entrega dentro da organização ou de marketing. Ainda segundo o autor, as redes sociais oferecem a oportunidade de criar conteúdos, compartilhar experiências/ histórias autênticas, que ajudam a fortalecer o relacionamento entre as marcas e público-alvo.

Os grupos dentro das mídias sociais podem ser descritos como redes sociais que utilizam o meio para construir redes nas quais as pessoas podem interagir entre si, mas estão sempre expostas a alta demanda por conteúdo dos usuários no contexto de consumo (SULZ, 2020).

Com o aumento da utilização da internet as redes sociais cresceram, facilitando a criação de novos canais de comunicação entre consumidores e empresas, as organizações que estavam inseridas no comércio eletrônico começaram a usar as mídias sociais para aumentar o conhecimento de suas respectivas marcas (LESSA 2019).

Segundo Silva (2019), esse aumento no uso das mídias sociais também proporcionou aos consumidores novas maneiras de acompanhar relatórios sobre seus produtos e suas marcas preferidas. Essa alta interação entre as pessoas possibilitou uma nova profissão no meio digital: a chamada influenciadores digitais. Com o grande desenvolvimento desta modalidade, essas “personalidades digitais” possuem a capacidade de influenciar as pessoas a escolherem um determinado produto simplesmente exibindo-o aos seus seguidores nas redes sociais, garantindo que uma grande parcela do seu público tome uma decisão de compra.

2.2 E-commerce no Brasil

E-business ou negócio digital, envolve todo tipo de negócio ou transação comercial realizada com o auxílio da internet. Enquanto o e-business trata de todas as transações de negócios efetuados de forma eletrônica no âmbito de uma empresa (transações e comunicações internas ou externas envolvendo setores, fornecedores, parceiros, clientes, e

governo), o e-commerce trata de uma relação comercial ou de consumo realizado entre as partes, portanto envolve a compra ou venda de produtos ou serviços entre duas partes podendo ser uma empresa, o consumidor final ou até mesmo o governo (ZONETI, 2022).

O e-commerce está contido dentro do e-business (negócio eletrônico). O e-business abarca todas as questões do e-commerce, mas também inclui as transações efetuadas de forma eletrônica dentro da organização, assim como a sua comunicação com entidades externas. Esta modalidade abarca também as transações que ocorrem dentro da empresa como transações logísticas, transações de relacionamento com clientes, transações relacionadas a fornecedores, além das transações financeiras de controle de estoque. Através do e-business, empresas podem tornar seus processos mais dinâmicos e com custos reduzidos otimizando assim, seus resultados (MACEDO, 2023).

Com o isolamento social, os consumidores passaram a ficar mais tempo em casa e consequentemente isso significou mais tempo gasto navegando na internet, seja para trabalho, estudo, entretenimento ou para comprar determinados produtos ou serviços. A necessidade de ficar em casa obrigou as pessoas a adquirir produtos ou serviços remotamente, bem como a buscar novas alternativas de entretenimento e conhecimento (REZENDE *et. al*, 2020).

De acordo com uma pesquisa da NordVPN (2022), provedora de rede privada virtual, os brasileiros com acesso à rede passam cerca de 41% do tempo online, mais da metade de suas vidas. A pesquisa analisou os hábitos digitais da população com mais de 18 anos, parte desse tempo foi justificado pela ascensão do home office, justamente por conta do desenvolvimento do coronavírus desde 2020, obrigando as empresas adotar formatos de trabalhos remotos para não pararem a produção, não só isso, muitos brasileiros prestaram serviços a múltiplos empregadores ao mesmo tempo online.

Ainda segundo os resultados da pesquisa, a maior parte foi dedicada ao entretenimento e relaxamento, com o streaming ocupando uma grande parte. Netflix e Globoplay, duas das mais utilizadas segundo o estudo, consumiram mais de 13 horas dos usuários. Em segundo lugar o YouTube com 12 horas e 8 minutos semanais, e as redes sociais, incluindo Whatsapp, Instagram e Facebook, com 11 horas e 19 minutos.

O comércio foi sem dúvida um dos setores mais atingidos pela pandemia, em resposta à demanda do consumidor por digitalização, a indústria agiu rapidamente, adotando soluções para enfrentar o período mais difícil da pandemia e buscando uma ação digital madura e atual, integrada à infraestrutura física (ARAÚJO, 2020).

Os produtos de higiene pessoal foram os que tiveram os maiores aumentos de vendas durante a pandemia, principalmente os relacionados ao combate do vírus, como os géis

hidroalcoólicos. Outra área que ganhou destaque com a crise e com a restrição de pessoas a locais públicos ou mesmo de deslocamento foi o setor de alimentação. É importante ressaltar que mesmo antes da pandemia o e-commerce teve grande impacto no consumo brasileiro, não só para compras feitas de forma online, mas também para transações no ambiente físico influenciadas pelo ambiente virtual. No entanto, não há como negar que a pandemia acelerou e estimulou o consumo remoto (ROCHA, 2020).

Mesmo pequenas e médias empresas, que antes tinham pouca ou nenhuma estratégia de marketing digital, começaram a buscar formas de implementar suas lojas virtuais e sistemas de entrega em domicílio. Esta mudança comportamental foi uma forma de adaptação à realidade do mercado para manter-se, pois a pandemia obrigou à procura de novas formas de fazer negócio, impondo às organizações a ter uma presença técnica e qualidade o mais rapidamente possível no meio digital (REZENDE *et.al*, 2020).

A EBIT/Nielsen, plataforma que coleta a opinião e acompanha o comportamento do consumidor no Brasil, em sua 48ª edição lançada em agosto de 2023 o primeiro semestre de 2023 mostra sinais de declínio apresentando cerca de 7%, onde a receita total analisada foi de R\$ 119,0 bilhões registrada no comércio eletrônico depois de dois anos em grande ascendência. Em suma, o resultados da pesquisa apresenta uma redução na taxa de retração, momento onde as empresas devem se reinventar para reter e manter sua clientela mediante ao cenário que continua a estreitar-se, mas a um ritmo mais lento no curto prazo.

Segundo a pesquisa *Webshoppers* (2023), a evolução dos consumidores no e-commerce é notável onde e-commerce no Brasil atingiu 53,0 milhões de consumidores no mundo online segundo seus resultados, apresentando um aumento de 6% percentuais maior em relação ao mesmo período de análise de 2022 e 2021.

É perceptível que o funcionamento de uma loja física geralmente é diferente de uma loja virtual, porém, é importante observar o ponto em que ambas convergem nas modalidades envolvendo os participantes, tanto compradores quanto vendedores. Mesmo que a demanda comercial não diminua, os comerciantes ainda terão que reavaliar as metodologias dos diferentes processos para atender as demandas (CRUVINEL *et. al*, 2020).

São muitos os benefícios do uso do comércio eletrônico tanto para os consumidores quanto para os vendedores, o principal benefício para o consumidor é comprar com eficiência, pois as lojas online oferecem uma gama maior de produtos, preços mais baixos e serviços mais personalizados, sempre buscando formas de inovar seus serviços e produtos. Para as empresas, o e-commerce apresenta baixo custo de capital e mão de obra em relação ao varejo físico, pois pode atender a demanda com uma estrutura menor, sem exigir investimento altos

em ativos financeiros e ativos físicos, como lojas, estacionamentos, decorações, etc. Por não utilizarem lojas físicas, as empresas utilizam o comércio virtual como ferramenta de vendas podendo operar com menos funcionários e custos menores com salários, treinamentos e comissões (MARTINS, 2020).

O e-commerce possibilita que as empresas tenham uma vantagem de custo, criando relacionamentos mais assertivos com os clientes devido aos preços mais baixos em relação às lojas físicas. Outra vantagem, é a flexibilidade e agilidade adquiridas com o uso desta plataforma, já que o consumidor pode comprar no conforto de sua casa e por estar online pode fazer a qualquer hora do dia, todos os dias da semana, enquanto a loja física está aberta se restringe apenas no horário comercial (ROCHA *et. al*, 2020).

O bom senso exigido pelo cenário atual, é o uso inteligente das redes sociais e outros canais no ambiente virtual para manter a presença digital da empresa. É importante criar conteúdos interessantes que informe, entretenha e fortaleça o relacionamento de uma empresa com o público (FERREIRA, 2020). As empresas com bom desenvolvimento e engajamento com seu público sairão na frente de seus concorrentes, mas empresas que não se adaptarem ao ambiente online terão que reduzir drasticamente suas vendas, visto que a pandemia solidificou o e-commerce atraindo os consumidores, até as pessoas mais relutantes em utilizar ferramentas on-line se viram forçados a fazê-lo pela primeira vez durante a pandemia (ROCHA *et.al*, 2020).

Segundo Gouvêa (2020), proporcionar experiência satisfatória do cliente deve ser sempre o objetivo principal do e-commerce, prestando um serviço de qualidade, fornecendo soluções eficazes e necessárias que ajudarão a causar uma boa impressão nos consumidores.

2.3 Sistema de Controle Gerencial

Sistemas de Controle Gerencial (SCG) no conceito original, era caracterizado como procedimentos altamente formalizados que utilizam dados para manter ou modificar procedimentos em uma operação de gerenciamento (SILVA;BEUREN, 2020).

Essa definição de SCG abrange ferramentas de planejamento, modelos de relatórios e processos de rastreamento de uso de dados, bem como sistemas de orçamento da empresa, BSC, estratégia e programação de desempenho (DELLA *et.al*, 2020). Em outras palavras, o SCG é um conjunto de ferramentas que a gerência utiliza para ajudar as organizações a atingirem seus propósitos, através da utilização de métodos, técnicas, procedimentos e

conhecimentos, que visam assegurar o prosseguimento dos objetivos organizacionais estabelecidos.

Os SCG são mais do que uma ferramenta de apoio à decisão, pois fornecem uma ampla gama de informações por meio de mecanismos que garantem que o comportamento e as decisões dos colaboradores estejam alinhados com os objetivos, estratégias e realidade da empresa (TRUANT; BROCCARDO; VANESSA, 2019).

Os sistemas de controle de gestão podem ser usados de maneiras diferentes seguindo as estratégias da organização, levando em consideração o estágio de desenvolvimento dos negócios. Lester, Parnell e Carraher (2003) enfatizam que o estado atual ou estágio de desenvolvimento da organização pode ajudar os líderes a compreender a relação entre ciclo de vida organizacional, estratégia competitiva e eficiência.

Simons (1995) apoia o conceito de que o SCG baseado-se em quatro alavancas de controle, que atuam como forças opostas fornecendo controle e aplicação efetivos, incluindo: a) sistema de crenças, b) monitoramento de resultados, c) inovação e d) sistema de controle de informação.

Uma estrutura formada por um conjunto de alavancas proporciona o aumento do controle de forma estratégica para as empresas, contudo a forma como são tomadas as decisões de utilização desses sistemas agregam valor às organizações tanto externas como internamente (SGRÒ *et.al*, 2020).

Uma dessas ferramentas de controle gerencial é o gateway, que confirma sua importância na utilização e eficácia da organização. O gateway é um dispositivo responsável por estabelecer uma conexão entre duas ou mais redes de comunicação e funciona para que não ocorram problemas de comunicação devido a diferentes arquiteturas, padrões ou protocolos de comunicação. É o agente que garante a interoperabilidade dos elementos de rede interligados (DELFABBO, 2020).

Conforme Ausberger e Stetina (2019), o gateway deve ser implementado em suas funções de aplicação para realizar tarefas de comunicação (como conectar, reconectar, tratamento de erros, geração de relatórios, gráficos, etc.), assim como pesquisar estruturas de dados e verificar a integridade dessas estruturas.

A implementação desses sistemas ajudam a centralizar as operações das organizações, demonstrando utilidade e relevância integrando as funções de planejamento e controle da empresa. (AKROYD; KOBER, 2020). Os sistema de informação permitem atender os processos de gestão das organizações, fornecendo informações em tempo real, graças à automação, controle e agilidade no acesso às informações permitindo a observação de

mudanças instantâneas que auxiliam na tomada de decisões, bem como no desenvolvimento de estratégias lidando com mais precisão no surgimento de situações inesperadas, no caso do gateway, sua função é coletar dados de dispositivos de controles compatíveis.

O seu conceito moderno consiste em, se conectar com dispositivos que fazem interface com ferramentas localizadas na base da pirâmide de automação com armazenamento de dados em nuvem, esses produtos podem ir além da tradução de protocolos e fornecer aplicativos completos, como análise em tempo real de dados unificados em um servidor executado na nuvem (BEUREN, 2019).

Aplicação do SCG fornece diversas possibilidades de canais de compra ofertados aos consumidores remetendo a outra tendência, a multicanalidade que embora bastante conhecida se consolidou como uma necessidade real nos tempos da pandemia. A multicanalidade significa garantir a presença da marca em diferentes espaços, dando ao consumidor a possibilidade de escolher o canal de comunicação onde realizar a compra. Os benefícios vão desde a redução de custos de cabeamento, maior confiabilidade na troca de mensagens, até a robustez necessária para trabalhar com outros dispositivos IoT, com aplicação em diversas áreas, como sistemas inteligentes de distribuição de energia (SOUZA 2021).

Múltiplos propósitos foram atribuídos ao Sistema de Controle Gerencial, garantindo que sua utilização possa ajudar a orientar organizações que buscam níveis organizacionais mais desenvolvidos, principalmente em relação ao alcance de objetivos estratégicos e inovação de produtos e serviços (ORO; LAVARDA, 2019).

Segundo Zanchin (2021), o avanço da tecnologia de redes de comunicação nos últimos anos permitiu o surgimento de um grande número de novos protocolos e dispositivos que requerem o uso de hardwares para integrar os canais metodológicos das empresas, as diferentes necessidades decorrentes de cada contexto, o mercado têm exigido que as redes de comunicação desenvolvam diferentes tecnologias e padrões para atender a diferentes setores da sociedade.

2.4 Ciclo de vida das organizações

O surgimento do conceito de ciclo de vida de uma organização está intimamente relacionado à teoria biológica, pois considera a trajetória evolutiva da empresa, desde o seu início, passando pela fase de crescimento, e finalmente podendo chegar à sua morte (MOREIRA; FREZATTI, 2022).

Segundo a premissa do autor Frezatti (2017) que buscaram compreender o papel do sistema de controle gerencial no desenvolvimento das etapas do ciclo de vida organizacional, relacionadas à transição entre as etapas em uma empresa familiar brasileira. Os resultados da pesquisa realizada pelos autores mostram a necessidade de formalizar os controles gerenciais à medida que a empresa avança para estágios mais avançados do ciclo de vida organizacional.

No ciclo de vida das empresas familiares, vários fatores determinam a sustentabilidade, incluindo o treinamento e retenção de funcionários, padronização de processos e dualidade da gestão familiar e dos ativos. Hillen e Lavarda (2019) constatarem que as características organizacionais e a sucessão influenciam fortemente as necessidades orçamentárias.

De acordo com Oro e Lavarda (2019), os valores culturais da gestão familiar incorporados em sistemas de crenças moldam o uso de sistemas de controle gerencial, refletindo o comportamento estratégico da organização.

A estratégia de inovação apresenta desafios para a gestão da familiar, o que pode afetar o uso do SCG, pois a gestão deve ser flexível para atender às necessidades dos clientes e reagir às mudanças do mercado, além da utilização e manuseio eficiente das ferramentas digitais utilizadas pelas organizações (BATISTA, 2023).

Segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) do ano de 2020, com base no levantamento de empresas e estatísticas de empreendedorismo realizado em 2018, a média de empresas que fecharam as portas foi de 70 % em 12 anos, indicando que o setor dos microempreendedores individuais (MEI) tem a maior taxa de mortalidade. Essa é a probabilidade de sobrevivência dos negócios de curto prazo no Brasil, podendo ser observada no acompanhamento da evolução das taxas de sobrevivência das empresas ao longo do tempo, ainda de acordo com o levantamento das empresas fundadas em 2008 após o primeiro ano de atividade, 81,5% delas permaneciam em funcionamento.

O cenário apresentado pela pesquisa é, que uma em cada cinco empresas fecham as portas com menos de um ano de atividade, representando 18,5 % do total, com apenas cinco anos de funcionamento, quase metade de todas as empresas do país fecham as portas, com uma taxa de sobrevivência de apenas 47,5 %. De acordo com a Pesquisa de Sobrevivência de Empresas, (SEBRAE, 2022) realizada entre dezembro de 2021 e janeiro de 2022 com dados do Federal Reserve e levantamento de campo de empresas fundadas entre 2018 e 2019, a taxa de mortalidade nesse setor foi de 29%. Após cinco anos, as microempresas pagaram um imposto de 21,6%, enquanto as pequenas empresas pagaram um imposto de 17%. Esse

cenário depende da habilidade, experiência e conhecimento do gestor na área em que está inserido.

Avaliando o cenário de forma geral, a maioria dos MEI são formados por pessoas que perderam seus empregos e abriram seus próprios negócios antes de buscar capacitação adequada e aprimorar suas habilidades. Entre as pequenas empresas, os microempreendedores individuais foram quem mais tiveram prejuízo. A pandemia de covid19 aumentou a dificuldade e colocou outros desafios, quando olhamos para o aspecto da gestão financeira, a situação fica ainda mais complicada, o financiamento é um desafio para a maioria dos MEIs e, em meio à incerteza da pandemia, tornou-se um grande problema. Analisando as taxas de sobrevivência por setor, a pesquisa constatou que as maiores taxas de mortalidade foram no varejo, onde 30,2% foram de pessoas que abriram em menos de cinco anos. Seguido pela indústria com 27,3% e serviços com 26,6%, às menores taxas de mortalidade foram registradas no setor da mineração (1,3%) e na agricultura 18% (SEBRAE, 2022).

Engajar-se no e-commerce faz parte de uma estratégia de sobrevivência em meio à pandemia a pesquisa sobre o impacto da pandemia nos pequenos e médios negócios, realizada pelo Sebrae (2021) em parceria com a Fundação Getulio Vargas (FGV), constatou que 70% dos pequenos negócios vendiam produtos pela internet. O mercado consumidor cresceu de forma acelerada nos últimos tempos e isso fez com que as exigências viessem acompanhadas pelas necessidades de cada indivíduo, a pesquisa também destacou que as empresas que retomaram as vendas estão em setores relativamente menos afetados pela pandemia, como o comércio de alimentos, logística, comércio de animais de estimação, oficinas e peças, construção, industrial, educacional, medicina e bem-estar e serviços empresariais.

Apesar da pandemia, a abertura de novos negócios no Brasil cresceu em ritmo acelerado nos últimos anos. Segundo dados do Ministério da Economia realizados em 2021, o país registrou aumento de 6% no número de empresas ativas em 2020, e só de maio a agosto de 2021 foram abertos 1,4 milhão de novos negócios, um aumento de 26,5% em relação ao ano anterior. Isso significa que milhares de novos empreendedores entram no mercado todos os meses (ou expandiram uma empresa já integrada) enfrentando uma infinidade de desafios que fazem parte do processo de abrir e administrar um negócio.

2.4.1 Treinamento de Funcionários

Dentre os desafios que envolvem a gestão administrativa de um negócio estão a capacitação de funcionários e a retenção de trabalhadores aptos para desenvolvimento das

atividades nas organizações, segundo ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados (2023) apenas 3% dos respondentes do relatório investem em qualificação e treinamento de funcionários, 54% dos respondentes preferem investir em salários e horas extras.

O treinamento de funcionários nas empresas é um tópico fundamental no mundo corporativo contemporâneo, à medida que as organizações enfrentam mudanças constantes e desafios cada vez mais complexos, o desenvolvimento e capacitação de seus colaboradores se tornaram cruciais para o sucesso e a sustentabilidade dos negócios. O treinamento de funcionários não é apenas um investimento estratégico, ele é fundamental para melhorar a eficiência operacional, promover o crescimento e manter a competitividade no mercado (NUNES, 2023).

Segundo Martins (2023), treinamento é um processo sistemático de aprendizagem e desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e competências por meio de atividades planejadas. No contexto empresarial, o treinamento dos funcionários é fundamental para melhorar o desempenho individual e organizacional, dentre eles o aprimoramento das habilidades, onde a capacitação permite que os funcionários adquiram habilidades específicas necessárias para realização das tarefas com eficácia. Isso pode incluir habilidades técnicas, habilidades de comunicação, liderança, resolução de problemas, entre outras.

De acordo com Costa (2023), promover e incentivar a instrução dos colaboradores gera a atualização de conhecimentos. Em um mundo em constante evolução, é essencial manter os funcionários atualizados com as últimas tendências, tecnologias e práticas do setor, o treinamento contínuo ajuda a garantir que o conhecimento dos funcionários esteja sempre relevante, resultando no aumento da produtividade, pois investir na preparação dos trabalhadores auxilia na realização das tarefas de forma mais eficiente, economizando tempo e recursos para a empresa, levando a um aumento geral na produtividade organizacional.

A capacitação dos colaboradores aumenta a precisão das atividades e na minimização de erros, economizando tempo e recursos, aumentando a eficiência operacional e evitando o retrabalho das atividades, conduzindo a empresa a uma melhoria na qualidade dos produtos ou serviços oferecidos pela empresa (LACOMBE, 2011).

Segundo Vieira (2019), em tempos de mudanças tecnológicas ou organizacionais, o treinamento é essencial para ajudar os funcionários a se adaptarem a novos sistemas, procedimentos e estratégias, garantindo a continuidade operacional. Em resumo, o treinamento é uma estratégia valiosa para melhorar a eficiência, a qualidade e a competitividade das organizações, ao mesmo tempo em que promove o desenvolvimento pessoal e profissional dos funcionários.

2.4.2 Indicadores de Desempenho

A importância dos indicadores no contexto empresarial é inegável, em um mundo movido por dados e métricas, os indicadores desempenham um papel vital para as organizações, fornecendo uma visão clara e objetiva do desempenho em várias áreas. Essas métricas não apenas quantificam o progresso, mas também orientam as decisões estratégicas e operacionais, permitindo que as empresas alcancem seus objetivos de maneira eficiente e eficaz (OYADOMARI, 2023).

Nesta era de concorrência acirrada e demandas crescentes dos consumidores, os indicadores se tornaram ferramentas essenciais para medir o sucesso, identificar áreas de melhoria e impulsionar a inovação, essas medidas capacitam as empresas a avaliar seu desempenho, otimizar operações e criar estratégias bem fundamentadas para prosperar no ambiente comercial (SOUZA,2023).

Shigunov e Gomes (2002) ratificam que os indicadores de desempenho também conhecidos como KPIs (Key Performance Indicators), servem como meios qualitativos ou quantitativos de medir o desempenho, esses indicadores de desempenho podem gerar relatórios e interpretações contextuais baseadas em métricas.

Segundo Mitchell e Ryder (2013), os indicadores desempenham um papel fundamental na gestão e no desempenho das organizações, sendo essenciais por várias razões, dentre elas o aperfeiçoamento no desempenho em várias áreas da organização, desde vendas e produção até satisfação do cliente e eficiência operacional.

De acordo com Azma (2010), é essencial que sejam criados sistemas de avaliação que utilizem indicadores adequados de desempenho. Esses modelos fornecem dados quantitativos que podem ajudar na avaliação do progresso em direção a metas e objetivos das instituições. Com o desenvolvimento de indicadores confiáveis, as decisões organizacionais podem ser informadas por dados reais em vez de suposições ou intuições, reduzindo riscos na tomada de decisões e auxiliando no direcionamento dos recursos de forma mais eficaz.

Conforme Oyadomari (2023), os indicadores também auxiliam a identificar áreas que precisam de melhorias, ao monitorar constantemente o desempenho, as organizações podem implementar ações corretivas e estratégias para otimizar processos e alcançar resultados melhores. Os indicadores ajudam a estabelecer metas claras e mensuráveis, deste modo esses

critérios fornecem direção à equipe e ajudam a criar um senso de propósito e foco em toda a organização.

Os indicadores não apenas destacam áreas problemáticas, mas também oportunidades de aprendizado e inovação, esses parâmetros permitem que as organizações aprendam com os sucessos e falhas, impulsionando a inovação e o desenvolvimento contínuo (ASIF E SEARCY, 2014).

Os KPIs voltados para o E-business são parâmetros de avaliação críticos para monitorar o desempenho e o crescimento do comércio eletrônico. Com base na análise dos indicadores, as organizações podem avaliar se o plano estratégico está funcionando bem e se é necessário uma mudança de direção. Isso ocorre porque permite que as empresas entendam melhor a saúde de sua marca em múltiplas dimensões (CANARIM, 2023).

Para determinar as métricas mais relevantes para a estratégia, é necessário entender a maturidade da organização e os KPIs que ajudarão a monitorar as metas definidas de acordo com o plano estratégico. Além disso, os KPIs devem ser mensuráveis em números, ou seja, dados verificáveis disponíveis, tornando possível a periodicidade da análise comparativa quando as medições podem ser feitas com alguma regularidade ao longo do tempo (MOREIRA, 2022).

Dentre os KPIs mais utilizados para mensuração de desempenho no e-commerce segundo o Sebrae 2023 estão:

Quadro 2: Principais KPIs do E-commerce.

Indicadores	Descrição	Fórmula
1- Tráfego do Site	Mede o número de visitantes, mas, também, a origem deles. Avalia como eles chegaram à loja (anúncio, acesso direto, busca) e gera melhores estratégias de publicidade e tráfego orgânico.	N total e origem dos visitantes
2- Vendas	Calcula o número total de vendas por período, bem como o valor geral faturado.	N total de vendas
3- Taxa de Conversão	Mede a quantidade de vendas em relação ao número de visitas ao site. Assim, dá para saber os	$\text{Vendas} / \text{N de visitantes} \cdot 100$

	acessos que foram convertidos em negócio.	
4- Retorno sobre o Investimento ou ROI	Mede o lucro de um negócio em relação ao valor investido	$(\text{Receita} - \text{Custo}) / \text{Custo} \cdot 100$
5- Custo de Aquisição por cliente	Mensura quanto a marca gastou para atrair um novo consumidor.	Valor investido na aquisição / N de clientes adquiridos
6- Ticket Médio	Calcula quanto os clientes estão gastando nas compras e é um indicador importante para traçar estratégias de aumento de lucros.	Faturamento no período / N de clientes no período
7- Lifetime Value	O valor do tempo de vida de um cliente mensura o gasto dele durante o período em que ele mantém o relacionamento com a marca. É um indicador importante para fidelizar o consumidor.	$\text{Ticket Médio} \cdot \text{N de repetições em 1 mês} \cdot \text{Tempo de retenção (em meses)}$
8- Carrinhos Abandonados	Mede quantos usuários chegaram a clicar em compras, mas acabaram deixando o carrinho de lado. Pode indicar que o processo de checkout é problemático ou se tornar uma oportunidade para ofertas customizadas de atração e retenção.	$\text{N carrinhos abandonados} / \text{Total de carrinhos} \cdot 100$
9- Net Promoter Score (NPS)	Mede a satisfação dos clientes a partir de uma pergunta chave: “Em uma escala de 0 a 10, o quanto você indicaria a nossa marca para amigos e familiares”.	$(\text{Promotores} - \text{Detratores} / \text{N total}) \cdot 100$
10- Índice de trocas e devoluções	Esse KPI do e-commerce mede o percentual de trocas	$(\text{N de devoluções} + \text{N de trocas}) / \text{Vendas} \cdot 100$

	e devoluções de produtos em relação às vendas. Pode indicar falhas na apresentação do produto ou na sua qualidade.	
--	--	--

Fonte: SEBRAE (2023).

Para analisar esses KPIs do e-commerce, é importante as organizações contarem com novas oportunidades tecnológicas de gestão integrada além de aumentar a eficiência do e-commerce, a gestão integrada realizada paralelamente melhora o desempenho em todos os lugares, baseando-se em dados compartilhados e estratégias ligadas a objetivos comuns relacionadas com a marca (PAZZIM, 2020).

De acordo com Mitchell e Ryder (2013), é crucial desenvolver indicadores levando em consideração o contexto único em que a instituição se encontra, observando os recursos limitados organizacionais, porém a variedade de indicadores disponíveis é vasta. Portanto, criar indicadores que atendam às necessidades específicas da instituição é prioritário.

Em síntese, os indicadores desempenham um papel crucial na orientação, avaliação e melhoria do desempenho organizacional, eles são ferramentas vitais para estabelecer metas, tomar decisões informadas e garantir que as organizações alcancem seus objetivos de maneira eficaz e eficiente (CANARIM, 2023).

3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste capítulo, serão apresentados os procedimentos metodológicos para a realização desta pesquisa, organizada em cinco seções, abordando os métodos e técnicas utilizadas. Primeiramente, apresentará o enquadramento do porte da empresa estudada, na segunda aborda-se do tipo de pesquisa de acordo com sua natureza e abordagem, na terceira, serão retratados os sujeitos da pesquisa. Por sua vez, na quarta parte, serão abordados os instrumentos de coleta de dados e por fim na quinta parte, serão apresentados os limites encontrados durante o desenvolvimento desta pesquisa.

3.1 Caracterização de Empresas

Para enquadramento do porte da organização fonte deste estudo foi baseado na lei complementar 123/2006 conhecida como (Lei Geral das Micro e Pequenas Empresas) que define critérios oficiais para caracterização das micro ou pequenas empresas, mas por meio de cálculos, outras escalas não foram contempladas na lei. Outras agências possuem autonomia para usar suas próprias classificações para identificar médias ou grandes empresas como o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social (BNDES), Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas (SEBRAE), e Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA).

O Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) e o SEBRAE classificam o porte das empresas por número de funcionários, conforme apresentado no quadro 3.

Quadro 3: Caracterização de Empresas

Empresa Industrial	Empresas Comerciais e empresas de Serviços
Microempresa: Até 19 funcionários	Microempresa: Até 9 funcionários
Pequenos Negócios: 20-99 funcionários	Pequenos Negócios: 10-49 funcionários
Empresas de Médio Porte: 100-499 funcionários	Empresas de Médio Porte: 50-99 funcionários
Grandes Empresas: Mais de 500 funcionários	Grandes Empresas: Mais de 100 funcionários

Fonte: SEBRAE 2020.

Como descrito nas diversas informações acima, termos e taxonomias que influenciam o universo empreendedor. Esta pesquisa se baseou na classificação pelo número de colaboradores utilizado pelo IBGE e o SEBRAE conforme os critérios apresentados acima para classificação do porte do supermercado.

3.2 Tipo de Pesquisa

A pesquisa classifica-se como uma análise de caso de caráter descritivo com uma abordagem quantitativa e qualitativa. Segundo Marconi e Lakatos (2013), o objetivo da pesquisa de caso é obter informações sobre um problema que se busca responder ou uma hipótese a ser comprovada, ou também descobrir novos fenômenos ou conexões entre eles. A pesquisa possibilitou o aprofundamento da perspectiva do sujeito e compreender melhor o fenômeno.

Segundo Moreira e Frezatti (2023), a pesquisa descritiva geralmente possui, flexibilidade e criatividade, o que proporciona o primeiro contato com o fenômeno em estudo ou um melhor conhecimento do objeto de pesquisa. A abordagem qualitativa são pesquisas cujo ponto de partida é analisar e interpretar aspectos mais profundos que descrevem a complexidade do comportamento humano e também fornecem análises mais detalhadas de pesquisas, atitudes e tendências comportamentais, apresentando-se dados obtidos em formatos de palavras ou imagens, por meio de transcrições de entrevistas; fotografias; vídeos; documentos e outros registros oficiais (MINAYO, 2011).

Portanto, este estudo é quantitativo e qualitativo porque utiliza um instrumento estruturado que representa o universo e os dados produzidos interativamente quantitativamente com uma interpretação qualitativa. Além disso, a pesquisa é descritiva porque seu objeto de estudo é um grupo cujas perspectivas e comportamentos são estudados, onde o todo é dividido em partes para compreender como determinados fatos ocorrem naquele grupo.

3.2.1 Sujeitos da Pesquisa

O estudo de caso foi desenvolvido no Supermercado de médio porte localizado no bairro da Santa Lúcia em Maceió/Alagoas. Por meio das entrevistas direcionadas para os funcionários que possuem cargos de liderança em suas respectivas áreas, que se encontra no apêndice “A” aplicados à liderança gestora, ao setor do cadastro e ao setor de televendas do

supermercado presencialmente nos dias 20 e 21 de julho de 2023.

Ressalta-se que o termo “gestor” neste estudo refere-se ao grupo de pessoas que, de uma forma ou de outra, têm o direito de tomar uma decisão ou estão diretamente envolvidas nesta decisão. Como apresentado na tabela desenvolvida com o objetivo de apresentar perfis detalhados dos respondentes relacionados ao seguinte grupo de variáveis: i) cargo ocupado, ii) nível educacional iii) antiguidade na empresa; iv) tempo de entrevista, e v) data da entrevista, conforme apresentado no quadro 4.

Quadro 4: Caracterização dos respondentes e tempos de entrevistas dos colaboradores.

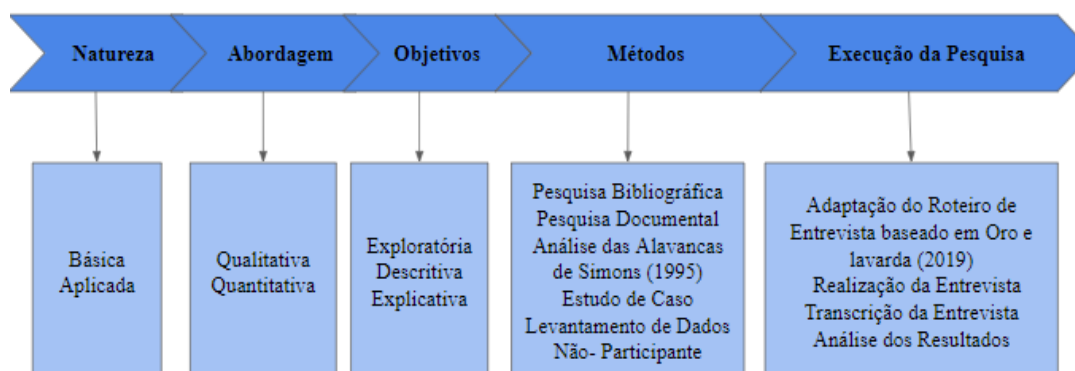
Cargo	Escolaridade	Tempo de Empresa (Anos)	Tempo de Entrevista (Minutos)	Data das Entrevistas
Gerente Administrativo	Superior Completo	6 Anos	25	20/07/2023
Gerente Comercial	Fundamental Incompleto	4 Anos	25	20/07/2023
Encarregado do Cadastro	Médio Completo	1 Ano	60	21/07/2023
Televendas	Médio Completo	6 meses	15	21/07/2023

Fonte: Autor (2023)

3.2.2 Instrumentos De Coleta De Dados

O desenvolvimento deste estudo envolveu duas etapas distintas. Inicialmente, foi conduzida uma pesquisa bibliográfica em bases de dados científicos, relatórios e documentos relacionados aos sistemas de controle gerencial. A análise compreendeu as táticas implementadas por empresas familiares no ramo de varejo alimentar, baseadas na aplicação das alavancas de controle propostas por Simons (1995). Posteriormente, o questionário proposto por Oro e Lavarda (2019) foi ajustado para direcionamento do roteiro das entrevistas com base na realidade vivida pela empresa e nos objetivos de análise deste estudo, conforme apresentado na imagem 1.

Imagem 1: Linha do Tempo dos Procedimentos da Pesquisa.



Fonte: Autor (2023)

Os dados primários foram adquiridos por meio de documentos, observação e entrevistas semi-estruturadas conduzidas pessoalmente, seguindo um roteiro predefinido. Contudo, houve flexibilidade para adaptar as questões ao contexto investigado. Este processo foi guiado pela literatura e pelos pressupostos que surgiram conforme as informações eram fornecidas, detalhados no apêndice "A".

Durante as entrevistas esclareceu-se o objetivo do estudo, os procedimentos e a participação dos respondentes, assim como o comprometimento em não revelar a identidade e preservar a confidencialidade dos respondentes. As respostas coletadas foram transferidas para uma planilha eletrônica levando em consideração as características de cada respondente.

As informações foram analisadas de acordo com a maturidade e a utilização de controles de gestão ao longo do ciclo de vida da organização, observando as dimensões das crenças dentro da empresa, o monitoramento de resultados, inovação e a utilização de controles de informação.

As respostas adquiridas foram categorizadas conforme o construto de Simons (1995), fornecendo um diagnóstico fundamentado em medidas de controle gerencial vinculadas às estratégias de desenvolvimento, oportunidades e planos de aprimoramento na empresa analisada. Considerando-se as características associadas ao ciclo de vida organizacional, conforme representado no Quadro 5.

Quadro 5: Alavancas de Simons.

Categorias da Análise	Natureza do Sistema	Fatores Construtivos
Crenças da empresa	Conjunto de crenças compartilhadas que definem os valores fundamentais, propósitos e direções.	1- Propriedade, 2-Família, 3- Gestão/Empresa
Inovação	Introdução de novos processos, novas tecnologias, novas técnicas na organização.	1- ERP, Softwares 2-Estratégia de marketing 3-Parcerias, 4-Serviços
Sistema de Controle de Informação	Sistema de controle usado regularmente pelos gestores para envolvimento dos subordinados nas atividades de tomada de decisão	1-Relatórios e Controles Formais e Tradicionais 2-Iniciativas de Aprendizagem, discussão e Monitoramento das Informações
Monitoramento dos Resultados	Planejamento estratégico, monitoramento de receitas e metas; conferência entre níveis hierárquicos.	1-Indicadores Econômicos financeiros e não financeiros 2-Crescimento das Vendas

Fonte: Simons (1995) Adaptado.

3.2.3 Limites da Pesquisa

A alta rotatividade de funcionários na empresa foi uma das maiores dificuldades encontradas, pois atrasou a coleta de informações primárias fidedignas a respeito dos métodos utilizados no período de implementação do E-commerce da loja. Assim, como a falta de uma pessoa específica no gerenciamento da plataforma a quem extrair as informações necessárias para desenvolvimento da pesquisa.

4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Esta seção divide-se em três partes, primeiramente apresenta-se o histórico das organizações, assim como seu mercado de atuação e concorrência envolvidas no estudo. Na segunda parte aborda-se a exposição dos dados qualitativos obtidos pela coleta de dados por meio das entrevistas semi-estruturadas seguindo um roteiro de perguntas que se encontram no apêndice “A”. E por fim na terceira parte aborda-se as métricas de desempenho do E-commerce desenvolvidas para mensuração e apresentação da pesquisa quantitativa deste trabalho.

4.1 Apresentação das Organizações

4.1.1 Supermercado

A empresa investigada trata-se de um supermercado de médio porte, fundado há cerca de 6 anos, localizado no bairro da Santa Lúcia. A organização foi fundada por um casal de comerciantes que têm estado à frente na gestão que buscou criar networks com intuito de trocar experiências e buscar tendências e inovações de mercado.

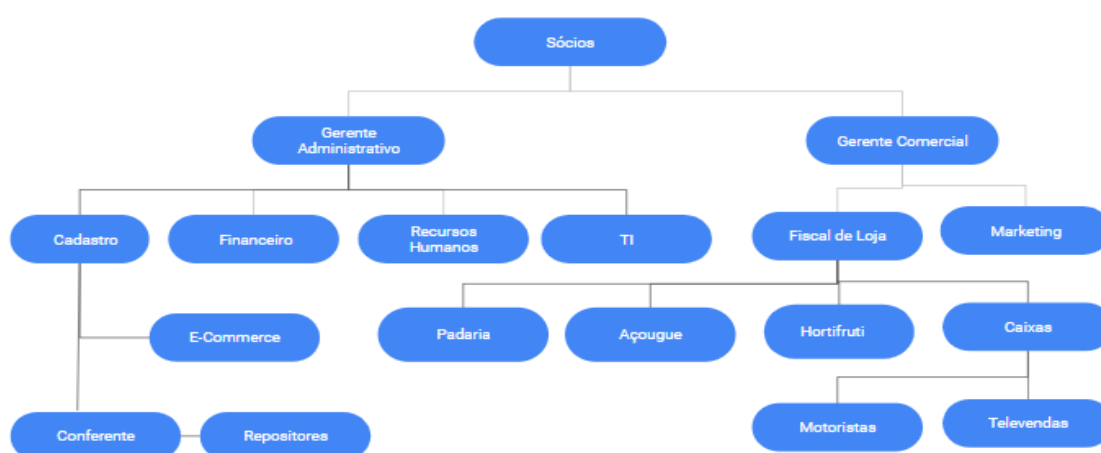
A (D+Plast) surgiu em 2018 e ficou conhecida no bairro pela sua diversidade de produtos de confeitaria e de produtos descartáveis, com o repentino crescimento em 2020 em meio a pandemia causada pela covid-19 onde todo o mercado praticamente fechou as portas, atividades e serviços de atendimento ao público presenciais foi evitado por conta da proliferação do vírus, somente os serviços essenciais foram permitidos pelo governo de continuarem atuando como farmácias e supermercados e mediante este cenário a diretoria administrativa da loja resolveu implementar ao supermercado ao seu portfólio com serviço de pronta entrega aos domicílios. Com a expansão da oferta de produtos, o casal empreendedor realizou reformas no estabelecimento aspirando novos ramos de atuação comercialização de alimentos, bebidas, limpeza, hortifruti, açougue, além de uma pequena produção própria de pães, salgados e tortas que passaram a fazer parte do mix de produtos.

O empreendimento alcançou um crescimento contínuo, e no ano seguinte de 2021, mudou sua logomarca na sua data de aniversário de quatro anos de existência adicionando o supermercado se tornando (D+ Supermercado) estando disponível para as vendas, opções de

atacado e varejo para atender as demandas com desconto na região realizando entregas nas residências em toda Maceió através das vendas tanto presencialmente como as realizadas pelo whatsapp.

Com a alta demanda, a empresa precisou ampliar o quadro de funcionários para suprir as necessidades da organização, atualmente o supermercado conta com 55 colaboradores estruturados conforme o organograma desenvolvido, para visualização e compreensão dos cargos e atividades desempenhadas de cada setor correspondente na imagem 2.

Imagem 2: Organograma da D + Supermercado.



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2023).

Atualmente a estrutura da empresa está dividida em dois grupos, o primeiro grupo refere-se a gerência administrativa que envolve os setores de recursos humanos, financeiro, TI, e cadastro responsável pelo e-commerce, precificação, tributação de mercadorias, e o segundo grupo refere-se a gerência comercial responsável pelo marketing, tráfego orgânico, elaboração e divulgação das promoções semanais e mensais, e acompanhamentos dos setores de padaria, açougue, hortifruti, televentas e entregas.

4.1.2 Mercado de atuação e Concorrência

A D + Supermercado está localizada na principal entrada do bairro da Santa Lúcia, e possui uma forte concorrência direta e indireta por quatro redes atacadistas na região dentre elas o Açaí Atacadista e Maxxi Atacado, além de disputar clientes com organizações alimentícias de igual e de menor porte no bairro conforme ilustrado na imagem 3.

As redes atacadistas mencionadas, são empresas consolidadas no mercado com grande recursos em baixar custos dos produtos e lançar grandes promoções aos seus clientes. Em consequência destes fatores a D + Supermercado, investe fortemente no marketing digital em sua rede social pelo aplicativo do Instagram e no TikTok, com publicações informativas, de forma divertida acompanhado as novas tendências nas redes para atrair os clientes por meio de seu diversificado portfólio de produtos, preços e promoções.

Imagem 3: Concorrentes Diretos e Indiretos



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2023)

4.1.3 Getway Gestão do Varejo

O sistema escolhido pelo Supermercado foi a GETWAY empresa que está no mercado desde 1991 desenvolvendo software para o mercado varejista, especializada em automação comercial para gestão de varejo, propondo soluções tecnológicas para a otimização de processos, gerindo informações e melhorando a produtividade de seus clientes.

A GETWAY é fruto do espírito empreendedor de três colaboradores de uma multinacional da informática que alicerçados em suas experiências de anos na criação de software de controles administrativos produtivos, bem como no gerenciamento de CPDs, fundaram a “Gateway Consultoria e Sistemas”. Em 1993, com a chegada de mais um empreendedor sintonizado com o avanço da automação comercial que se iniciava no país, o quadro de sócios ficou completo, mudando o nome da empresa para Getway De Varejo conforme apresentado na imagem 4.

Imagem 4: Logomarca Getway



Fonte: Getway.com.br (2023)

A partir de 1995, com base em um estudo de mercado e as obrigações estabelecidas ao varejo, bem como a necessidade da utilização das impressoras fiscais, o foco da até então jovem empresa voltou-se ao desenvolvimento de produtos direcionados exclusivamente ao varejo. Foi assim que chegou ao mercado o Dealer, software desenvolvido em Clipper, cujo sucesso se deu pela utilização de ferramentas até então desconhecidas pelos desenvolvedores da época.

Em 2001 com o advento e popularização dos Sistemas Gerenciadores De Banco De Dados (SGBDs) relacionais, foi iniciado o desenvolvimento voltado para um produto totalmente orientado a objetos modular, utilizando tecnologia em camadas. No mesmo período chegou ao mercado o ERP para o varejo Profit, responsável pela administração em estabelecimentos comerciais de diferentes portes. Visando a melhoria contínua e sempre buscando inovações, em 2014, foi idealizado o sistema Sambanet, que opera com conceito de computação em nuvem.

O armazenamento dos dados é feito em serviços que podem ser acessados em qualquer lugar do mundo, a qualquer hora, não havendo necessidade de instalação de programas ou equipamentos de armazenamento. Atualmente, com clientes por todo o Brasil, a GETWAY tem ganhado espaço no mercado em automação comercial, construindo alianças importantes com fabricantes, escritórios contábeis, consultorias, atacadistas, distribuidores e rede de lojas independentes, e está sendo utilizado pela primeira vez em Maceió no Supermercado D+ Atacado e Varejista se tornando a pioneira no estado de Alagoas em 2020.

4.2 Samb@net

Entre os pontos de estratégias que uma empresa visa ter está a montagem de um portfólio de produtos, expor devidamente onde ocorra grande fluxo de clientes em potencial, convencer os clientes que ele precisa adquirir o objeto ao qual está sendo oferecido, com um preço de acordo com o mercado, disponibilizar um atendimento online e offline de qualidade são alguns pontos do conjunto de estratégias que uma empresa visa ter, pois na falta de um

destes pontos base tanto o produto como o interesse do cliente perde toda a qualidade apresentada inicialmente.

Com isso em mente, a empresa alvo deste estudo adotou um sistema gerencial que auxiliasse a empresa na tomada de decisões para gerir seu empreendimento, otimizando os processos dentro de suas instalações para o público interno e externo da empresa. No bloco de perguntas voltadas para os gestores, a primeira questão a ser analisada foi: A empresa realiza investimentos e faz uso de novas tecnologias para desenvolvimento da empresa? A resposta dos gestores nessa questão foi unânime, ambos alegaram ter percebido a necessidade de maior controle em seus processos, conforme ilustra a fala representativa do gerente administrativo:

“Sim, um dos maiores investimentos que fizemos foi do novo software de gestão que adotamos, ele é mais robusto do que o antigo e nos ajuda em várias áreas internas e externas {...} com o novo sistema centralizamos nossa operações em uma única plataforma”

De acordo com as afirmações de Ribeiro (2023) todas as empresas que desejam maximizar oportunidades, precisam buscar novos conhecimentos para gerar inovações e novas práticas, como gestão do conhecimento e novas capacidades. O supermercado investe fortemente em marketing digital em suas redes sociais com o intuito de aumentar seu tráfego orgânico para divulgação dos serviços, promoções e produtos, essas estratégias têm como objetivo da empresa manter-se competitivo e aumentar sua rede de clientes.

O sistema de controle gerencial escolhido pelo supermercado foi o Sambanet, que é um ERP desenvolvido para gestão completa de negócios voltados para o varejo, operando sob o conceito de cloud computing mantendo o armazenamento dos dados em data centers, os quais podem ser acessados em qualquer lugar, a qualquer hora e ao mesmo tempo, não havendo necessidade de instalação de programas ou de armazenar dados fisicamente na loja, sendo adaptável a estabelecimentos comerciais de diversos portes conforme apresentado na imagem 5.

Imagem 5: Logomarca Samb@net



Fonte: Samb@net (2023)

O Samb@net é uma ferramenta voltada para o varejo alimentar, especificamente com foco em supermercados de pequeno, médio ou grande porte. A ferramenta é integrada a todas as operações necessárias para o gerenciamento de um supermercado como cadastro, financeiro, orçamento, pedidos, compras, reajustes de preços, planejamento, faturamento, estoque, e demonstrativos.

Entretanto, para um bom andamento da organização além de ter um software que atenda as necessidades da empresa é importante operar o sistema de forma eficiente para aumento dos resultados e eficácia das atividades exercidas, para isso é necessário ter conhecimento de todas as ferramentas que o sistema possui, essas informações são obtidas e desenvolvidas através do treinamento das operações do sistema implantado. No contexto da realização de treinamentos mediante ao novo sistema adotado, o gerente administrativo respondeu “Todos os colaboradores que em suas atribuições utilizam o sistema em suas atividades receberam treinamento” segundo o gerente comercial “Quando o sistema foi instalado a liderança recebeu um treinamento pelo o suporte da Getway, onde aprendemos as diversas funções que o sistema possui”. Entretanto o entrevistado encarregado do setor cadastral relatou que não recebeu seu treinamento pelo suporte da Getway:

“Quando fui contratado a pessoa que me ensinou foi o antigo chefe do cadastro que passou o que os outros antes dele passaram {...} tínhamos um guia do passo a passo basico de como cadastrar os produtos, precificar e imprimir etiquetas que um dos antigos estagiários fez e passamos esse mesmo guia a outros funcionários que chegam para trabalhar no cadastro”

Percebe-se uma diferença no formato ao qual o treinamento foi transmitido pela Getway aos primeiros funcionários (liderança) e das “gerações” de funcionários que foram contratados posteriormente, onde o treinamento é feito pelos funcionários com mais tempo na função, transmitindo seus conhecimento desenvolvidos e adaptados no dia a dia no setor, nota-se a ausência de documento dos procedimentos operacionais padrão (POP) do setor que sirva como guia para os recém-ingressos na organização, e a falta de incentivo dos gerentes para que o treinamentos seja realizado pelo suporte da Getway, o que poderia evitar gargalos no setor durante o exercício das atividades gerados pela falta de conhecimento da plataforma.

Nesse sentido, segundo as afirmações de Sgrò (2020) os mercados atuais impõem que as organizações tenham mais conhecimento e controle sobre seus sistemas de gestão, fornecendo informações pertinentes para assessorar os métodos na tomada de decisão e reduzir os impactos das oscilações nos ambientes internos e externos. Diminuir a incerteza

nos negócios é um exercício labiríntico, principalmente por envolver muitos fatores a serem ponderados na tomada das resoluções das estratégias empresariais.

As estratégias são fundamentais para o sucesso de qualquer empresa, elas ajudam a guiar a organização, definindo objetivos claros e o caminho para alcançá-los, isso é refletido na resposta do gerente comercial quando indagados sobre as estratégias que o supermercado adota para aumentar a clientela.

“Procuramos propor aos nossos clientes versatilidade em produtos, formas de pagamento, parcerias e serviços, investimos em marketing como cartazes alto falantes como também em marketing digital pelas redes sociais e mais recentemente pela loja virtual”

Sobre o acompanhamento das metas e dos resultados, segundo a fala do gerente comercial, a empresa realiza “reuniões mensais com a liderança, para alinhamento de metas e resultados geral e por setores” segundo o gerente administrativo “realizamos reuniões sempre que necessário, temos reuniões mensais mas realizamos algumas reuniões semanais também”. Segundo as afirmações de Batista (2023) a manutenção de um ciclo de vida sustentável nas empresas familiares está relacionada à formalização de políticas de gestão, estratégias e acompanhamento de resultados e à sua compreensão por meio de diferentes níveis de cooperação e integração das informações.

4.2.1 Processo De Importação

Mediante a crise causada pela covid-19 e com o isolamento social provocado pelo vírus, o supermercado buscou formas de disponibilizar seus serviços de forma mais efetiva no ambiente digital, o supermercado atendia por meio do aplicativo whatsapp os pedidos de seus clientes que eram entregues em suas residências, para otimizar esse processo no atendimento virtual e atender a demanda a liderança no início do ano de 2021 começou a planejar o desenvolvimento do supermercado no formato virtual.

Considerando o crescimento do comércio eletrônico e as mudanças no comportamento de compra dos consumidores, para não perder a competitividade muitas empresas varejistas buscaram se inserir no ambiente online. Uma loja virtual não é apenas uma vantagem competitiva, mas uma necessidade para as empresas que desejam alcançar um público mais amplo, reduzir custos, melhorar a eficiência operacional e oferecer uma experiência de compra conveniente e personalizada aos clientes. O setor responsável por configurar o sistema integrado para desenvolvimento da loja virtual, foi o cadastro uma vez que as atividades

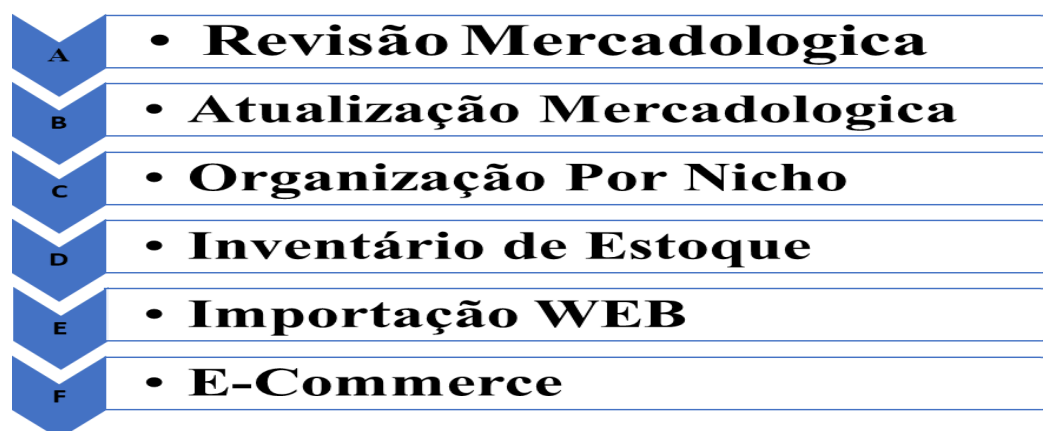
necessárias para alimentar o sistema e atualização dos produtos estavam relacionadas ao setor, segundo o gerente administrativo:

“Percebemos a importância de estar no ambiente digital, principalmente durante a pandemia não podíamos ficar parados, foi durante as reuniões gerais mensais que temos com os líderes colocamos em pauta nosso projeto de desenvolver a loja virtual do supermercado”

Visando atender a demanda de seus clientes e otimizar seus processos voltados para as vendas, o supermercado utilizou a solução integrada Mercado Gateway do Sambanet, sistema atual ao qual utilizavam em maio de 2021. Entretanto, para lançar sua loja no âmbito digital foi necessário analisar e reestruturar processos no setor cadastral, onde a elaboração de um planejamento se fez necessária para montar a loja virtual que contou com seis etapas estruturais dos processos no setor. Dalla (2020) afirma que essas adaptações são uma tentativa das organizações de garantir a continuidade no mercado e devem ser acompanhadas por um sistema de controle de gestão (SGC) eficaz.

O primeiro passo concentrou-se na realização de um mapeamento dos produtos na loja física, e uma revisão detalhada no cadastro dos produtos no sistema de forma manual para realizar a transporte e publicação do site. Segundo as afirmações de Silva (2022) a importância de traçar, elaborar processos fornece às empresas identificar com mais facilidade as oportunidades de melhoria para torná-las mais eficientes, seja pelo enxugamento de processos ou atalhos. Este processo passou por seis etapas: revisão e atualização da classificação mercadológica, organização por nicho, a realização de um inventário de estoque, importação pela WEB, configurações e lançamento do E-commerce do supermercado conforme apresentado na imagem 6.

Imagem 6: Processo de Importação dos Produtos



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2023).

A. Revisão da Classificação Mercadológica dos Produtos no Sambanet.

A primeira etapa deste processo de montar um e-commerce iniciou com a revisão da classificação mercadológica da loja no sistema sambanet, pois segundo o cadastro “{...} o modelo utilizado já não era adequado devido ao novo propósito da loja” que estaria incluindo comidas e bebidas em seu portfólio. A revisão proporcionou uma visão ampla dos produtos no sistema e como estavam alocados, assim como o estoque físico e o digital.

A revisão também serviu para outro propósito, de fazer um balanço dos materiais e realizar a separação de itens que já não seriam ofertados para o público, desta forma ocorreu uma redução no portfólio de confeitaria e materiais descartáveis deixando apenas os itens essenciais e de maior volume de vendas, foram necessários “{...} quinze dias para finalizar a revisão mercadológica” da loja no sistema Sambanet de acordo com o cadastro.

Conforme as ideias propostas por Kaiser (2021) o principal objetivo de gerenciar processos é a otimização das etapas necessárias dos processos de um negócio de ponta a ponta criando valor interno para os funcionários e externo para os usuários. Essa característica de gestão mapeia o fluxo das atividades e incentiva a melhoria contínua, a partir do reconhecimento das áreas de melhoria, em outras palavras, na implementação dos métodos, as empresas podem padronizar suas operações.

B. Atualização da Classificação Mercadológica.

Com a revisão da classificação mercadológica concluída, iniciou-se a segunda etapa da atualização mercadológica onde surgiram novos departamentos devido a expansão de produtos que seriam ofertados no site, e renomeação dos antigos departamentos relacionados a confeitaria, papelaria e materiais descartáveis e produtos para festas de aniversários. A atualização mercadológica gerou um novo modelo com novos departamentos na classificação mercadológica onde os produtos seriam organizados por nicho assim como nas prateleiras da loja física abrangendo todos os itens do mercado, assim como produtos solicitados pelos clientes que ainda não estavam disponíveis para venda.

Baseando-se nos dados da Conab divulgados em (2019) as empresas que conseguem organizar seus processos podem detectar as oportunidades de melhoria para torná-los mais eficientes, em última análise, o gerenciamento adequado de processos pode ajudar a reduzir custos e alocar os recursos disponíveis com mais eficiência.

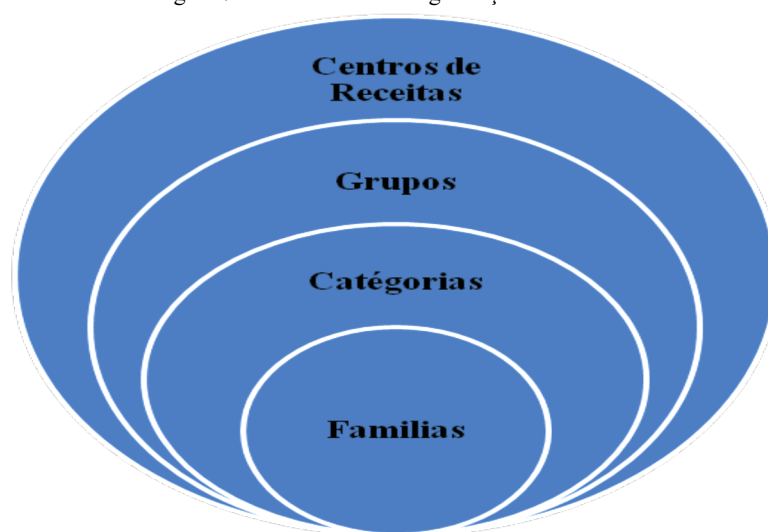
C. Organização por Nicho.

A organização por nicho nada mais é do que a posição dos produtos no sistema, seguindo a mesma lógica de exposição dos itens nas prateleiras da loja física, sendo que essas prateleiras estão localizadas dentro do sistema e são classificadas como grupos, categorias e famílias. O sistema de gerenciamento Sambanet utilizado pelo supermercado para auxiliar no gerenciamento do negócio possui departamentos que se estiverem organizados corretamente podem gerar relatórios fidedignos de desempenho semanal, mensal e anual, como também pode-se acompanhar por meio de filtros do sistema para gerar relatórios de perdas, vendas e compras.

Segundo as premissas dos autores Ferreira e Otley (2009) ter controle do processo é fundamental para o gerenciamento da empresa, a gestão deve ser compreendida como um esforço para atingir objetivos específicos da empresa. Neste contexto, o SCG tem como propósito auxiliar nas decisões de forma estratégica, correspondendo a um grupo de processos formais e informais dependendo do formato de interpretação e dados obtidos.

Entretanto para os relatórios serem gerados corretamente, de acordo com o cadastro “os produtos precisam passar por um crivo de identificação nominal” para realizar os cadastrados, atendendo a nova demanda da loja e seguindo o novo modelo de recategorização onde os produtos seriam enquadrados em centros de receitas seguidos por grupos, categorias e famílias conforme exposto na imagem 7.

Imagem 7: Processo de recategorização dos Produtos



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2023)

Como pode-se observar todos os produtos deveriam ser organizados respeitando sua classificação nas “prateleiras digitais”, nesta etapa de recategorização obedecendo seus

centros de receita que seriam os “blocos macros” e seus grupos que seriam os “blocos micros” e dentro dos grupos cada item seria designado a uma categoria específica vinculado a uma família dentro das categorias.

Esse processo abrangeu todos os produtos antigos já cadastrados no sistema tendo a necessidade de alterar seus históricos, já para os novos itens que ainda não possuíam vínculo com o novo sistema eles seriam automaticamente ajustados nessa nova classificação mercadológica desenvolvida conforme ilustra a fala representativa do cadastro

“Tivemos que checar o histórico de todos os produtos no sistema um a um, ao mesmo tempo íamos realocando os itens para seus devidos grupos e inserindo o cadastro de novos produtos e atualizando o seus estoques ao mesmo tempo que a mercadoria chegava na loja”.

Nesse contexto os autores Beuren e Silva (2020) afirmam que os controles formais são variáveis significativos no manuseio do SCG porque eles fornecem informações sobre a marcha da produção, qualidade do produto ou serviço e retorno sobre o investimento, além de promoverem a inovação ao fornecer informações sobre a necessidade de manutenção, continuação e encerramento de protocolos e itens enfatizado o processo utilizado.

D. Inventário de Estoque

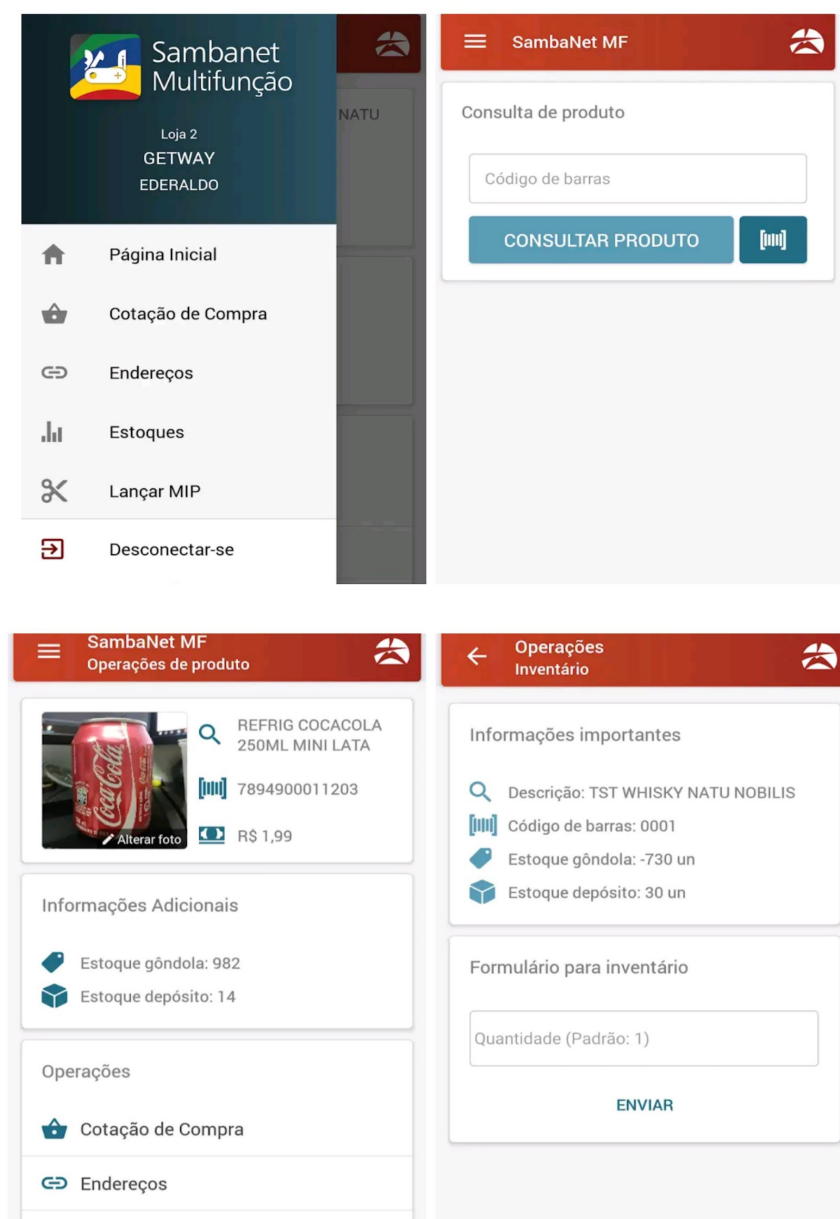
O inventário de estoque foi realizado após a percepção de divergências do estoque físico com o estoque digital no sistema de gestão Sambanet e o Mercado Getway durante a organização por nicho, segundo o cadastro:

“Fiz alguns testes com o sistema que seria utilizado para a loja virtual e percebi diferenças na gôndola e o estoque que estava contabilizando no sistema, uma vez que tinha adicionado a quantidade do produto em questão recentemente {...} não tinha como avançar na loja virtual sem realizar antes uma contagem geral do estoque do supermercado”.

O Inventário segundo as afirmações dos autores Matias e Leão (2023) tem como propósito realizar um levantamento completo de todos, móveis, imóveis, maquinários, e ferramentas, ou seja, todos os recursos utilizados e necessários durante as operações cotidianas de uma empresa. Esta lista identifica, caracteriza e determina o valor de cada produto, isto se aplica tanto a matérias-primas quanto a bens, sejam eles próprios ou de terceiros.

O supermercado contou com 12 colaboradores que utilizando o app “Sambanet Multifunções” realizaram a contagem em dez horas no dia 15 de Maio de 2022. O procedimento incluía contar a quantidade de cada item por nicho, lendo o código de barras ou digitando seu número identificador, realizando a separação dos itens com validade próxima de seu vencimento conforme exposto na imagem 8.

Imagem 8: App Sambanet Multifunção



Fonte: AppSambanet(2023).

Após a contagem os dados foram enviados automaticamente para o sistema onde após uma nova verificação da lista enviada ao cadastro do volume dos itens, foram selecionados e

enviados para a nuvem atualizando automaticamente todo o estoque do supermercado conforme ilustrado na imagem 9.

Imagem 9: Atualização do Estoque no ERP Samb@net.

Fonte: Sambanet (2023).

Com o estoque atualizado e com o relatório produzido pelo ERP a empresa identificou o cadastro dos produtos que seriam inativados por já não fazerem parte do portfólio, utilizando o mecanismo de filtragem dos estoques zerados pela contagem do inventário, identificando os produtos com maiores saídas de vendas, como também foi possível mensurar o percentual de produtos roubados, violados, descartados, e produtos de troca com os fornecedores, visto a fala do cadastro

“Foi um alívio quando finalizamos a contagem um dos setores com maiores divergência no estoque eram os setores de descartáveis, hortifruti e açougue {...} os estoque ficavam negativos por mais que desse entrada na nova mercadoria os estoque simplesmente não batiam”.

A realização do inventário foi imprescindível para a empresa, pois com o resultado do inventário a empresa obteve precisão de seu estoque. Com o objetivo de lançar um e-commerce a empresa teria que estar com seu estoque alinhado é preciso, pois ambos sistemas ERP sambanet e Mercado Gateway são ferramentas integradas, ou seja os dados

básicos necessários para a alimentação da loja virtual fornecidos pela plataforma base, refletiria a desconformidade do estoque, influenciando no controle de pedidos e solicitações de compras dos futuros clientes no e-commerce caso não fosse realizado a contagem de itens no estoque do supermercado.

E. Importação via Web

O termo gateway no contexto da internet e das configurações de conexão, se refere exatamente às ferramentas que funcionam como intermediário para troca de informações. Essa troca se dá entre dispositivos diferentes que se conectam por meio de uma rede para servir como ponte de troca de informações. Em conformidade com Beniwal (2022), um gateway desempenha diversas funções como controlar o tráfego de dados (pacotes de informação), traduzir protocolos para decodificar informações de uma rede para outra, fornecer recursos e camadas de segurança, dentre outros, ou seja, por definição os gateways são pontes para estabelecer a interconexão entre redes e para segurança das informações.

Tendo isso em mente o Gateway do ERP sambanet foi utilizado como ponte entre as ferramentas integradas acompanhando e transportando as bases de classificações do sistema central do sambanet para site da loja virtual do supermercado, ou seja o formato de edição que os produtos estiverem classificados resulta no modelo de exposição dos itens no site quando transportados pela WEB, os filtros também serão influenciados pois possuem a mesma base de origem e seguem a mesma linha de projeção conforme apresentado na imagem 10.

Imagem 10: Processo de Importação via WEB

Operações	Descrição	NCM	CEST	Preço Custo (Loja 1)	Margem % (Loja 1)	Preço Venda (Loja 1)	Preço Promocão (Loja 1)	Estoque	Plz/Cofins Entrada	Plz/Cofins Saída	Unidade
Ativar Selecionados	SABAO GLIC. AZUL EXTRA 5000G - RISO	34011900		5,44000	30,35	7,09		0,0000	98	49	UN
Desativar Selecionados	SABAO GLIC. NEUTRO EXTRA 5000G - RISO	34011900		3,42000	30,12	4,45		55,0000	98	49	UN
Recategorizar	AMAC URCA NATURAL VERDE 2L	38099190		5,71000	35,61	7,75		0,0000	98	49	UN
Atribuir a Fornecedor	SAB BAR PLUS ALDE VER UN 200G YPE	34011900		2,03000	25,64	2,55		1,0000	98	49	PCT
Desassociar Fornecedores	AMACANTE INVICTO ENCANTOS 2L	38099190		6,04000	35,00	8,15		1,0000	98	49	UN
Atribuir a Família Preços	AMACANTE 4K PAIXAO DOWNY 500ML	28289011		16,80000	35,00	22,69		1,0000	98	49	UN
Atribuir a Comprador	AMAC URCA BRISA 500ML	38099190		2,20000	35,75	2,99		-1,0000	98	49	UN
Atribuir a Setor de Balança	AMAC URCA PAIXAO SEDUTORA 500ML	38099190		2,20000	35,70	2,99		4,0000	98	49	UN
Classificar Tributação	AMAC URCA TERNURA BABY 500ML	38099190		2,20000	35,70	2,99		9,0000	98	49	UN
Corredor	SABAO EM PO FIORAL 500G ARCOVERDE	34022000		1,58000	36,36	2,15		0,0000	98	49	UN
Atribuir Corredor	SABAO EM PO FIORAL 500G ARCOVERDE	34022000		1,58000	36,36	2,15		7,0000	98	49	UN
Desassociar Corredor	AMAC PRAXY DESODOR INODORIZADA ROSA 2L	38099190	1100800	4,29000	35,00	5,79		0,0000	98	49	UN
Avaiar em Cotação	AMAC ROLUP SONHO LAVANDA 1L 5L	38099190	1100800	6,65000	30,74	8,69		0,0000	98	49	UN
Não Avaiar em Cotação	AMAC ROLUP SONHO LAVANDA 1L 5L	38099190	1100800	6,65000	30,74	8,69		0,0000	98	49	UN
Atribuir Margem Parâm	AMAC ROLUP SONHO LAVANDA 1L 5L	38099190	1100800	6,65000	30,74	8,69		0,0000	98	49	UN
Atribuir Estocagem	AMAC ROLUP SONHO LAVANDA 1L 5L	38099190	1100800	6,65000	30,74	8,69		0,0000	98	49	UN
Atribuir Qtd. Dias(Receb.)	AMAC ROLUP SONHO LAVANDA 1L 5L	38099190	1100800	6,65000	30,74	8,69		0,0000	98	49	UN
Atribuir Sazonal	AMAC ROLUP SONHO LAVANDA 1L 5L	38099190	1100800	6,65000	30,74	8,69		0,0000	98	49	UN
Atribuir Marca	AMAC ROLUP SONHO LAVANDA 1L 5L	38099190	1100800	6,65000	30,74	8,69		0,0000	98	49	UN
Atribuir Web	AMAC ROLUP SONHO LAVANDA 1L 5L	38099190	1100800	6,65000	30,74	8,69		0,0000	98	49	UN
Atribuir Un. Ref. na Etiqueta	AMAC ROLUP SONHO LAVANDA 1L 5L	38099190	1100800	6,65000	30,74	8,69		0,0000	98	49	UN
	345402 7896013108214										
	345403 7896098900989										
	345404 7896098900952										
	345527 7896098904671										
	345556 7896031173359										

Fonte: Sambanet (2023).

Segundo a experiência vivida pelo cadastro a “Importação dos itens {...} foi a parte mais fácil de todo esse processo, pois era só selecionar os itens desejados para a loja virtual por setor através dos filtros do Samba”, conforme a fala do cadastro, após concluir a etapa da organização dos produtos por nicho e seus estoques utilizando os filtros do sistema, iniciou-se a etapa da transportação dos itens pela Web. A importação dos itens realizou-se de forma setorial, com a utilização dos mecanismos de filtragem do Samb@net (centros de receitas, grupos, categorias e famílias) onde ocorreu a seleção manual dos itens para importação via web como demonstrado na imagem acima que representa esse processo.

F. E-Commerce

Disponibilizar serviços e produtos pela internet é uma oportunidade vantajosa para empresas que desejam aumentar as vendas. Os serviços online são a melhor forma de realizar transações comerciais e financeiras, a plataforma utilizada pela D+ Supermercado Atacado e Varejo foi o Mercado Getway que é uma das soluções integradas com os sistemas ERPs da Getway, visando a facilidade das vendas pela internet onde o cliente compra da loja pelo celular, tablet ou computador, sem sair de casa economizando o tempo e aumentando a fidelidade dos clientes, utilizando os filtros de busca dos produtos por grupos e categorias com várias formas de pagamento podendo ser feita pelo site através do mercado pago ou pessoalmente ao entregador conforme apresentado na imagem 11.

Imagem 11: Logomarca Mercado Getway



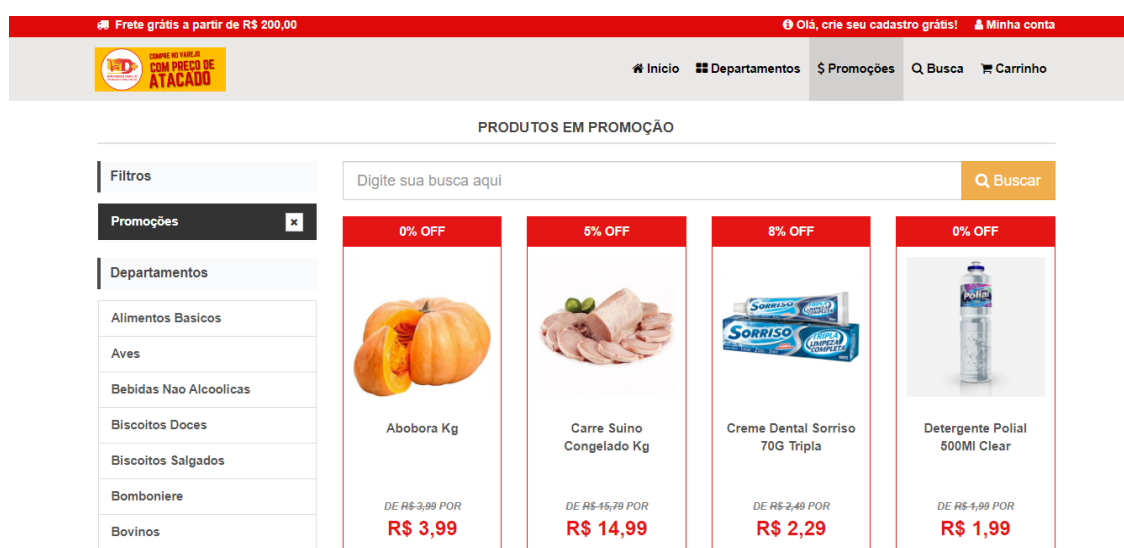
Fonte: Mercado Getway (2023).

Os itens selecionados para exposição no e-commerce segundo os relatos do cadastro “levaram cerca de trinta minutos para serem liberados para configuração na plataforma”, com a visualização dos itens transportados a etapa adiante foi a personalização da loja virtual responsabilidade compartilhada entre os setores de marketing responsável pela logomarca,

banners, destaques dos itens promocionais e o cadastro na apresentação das políticas de privacidade, de pagamento, cancelamento, de entrega e retirada em loja física, da segurança de dados tal como a aplicação das imagens correspondentes a cada item conforme as configurações e normalização da plataforma segundo o cadastro de acordo com a fala do cadastro:

“As imagens dos produtos tiramos elas da internet e com a utilização de alguns aplicativos conseguimos adaptá-las de acordo com as resoluções exigidas do mercado gateway, foi uma etapa trabalhosa pois tínhamos que fazer isso item por item”.

Imagem 12: Loja Virtual D+Supermercado



Fonte: Mercado Gateway (2023).

A realização da recategorização mercadológica resultou na facilitação e organização dos filtros no e-commerce como demonstrado na imagem 12, pois a plataforma tem por base a organização dos grupos e suas correspondentes categorias na alocação dos itens transportados. Uma vez que o Mercado Gateway sistema espelhado recebe as informações dos produtos, os mesmos são alocados seguindo as diretrizes configuradas do sambanet apresentando um reflexo dos estoques, filtros e palavras chaves nos buscadores como também no volume do estoque dos itens disponíveis para aquisição dos clientes.

Todo o processo de adaptação do supermercado mediante ao desenvolvimento do e-commerce que envolveu a revisão e atualização mercadológica, organização por nicho, inventário de estoque, importação web, até chegar na personalização da loja virtual teve uma

duração de 10 meses, segundo os relatos obtidos durante a entrevista esse resultado é consequência da alta rotatividade de funcionários no setor conforme o relato do cadastro:

“Na verdade esse setor sempre foi formado por apenas um funcionário, vez ou outra aparecia um estagiário porém desde que fui contratada, já passaram vários estagiários, porém eles não duram muito, desistem antes mesmo de aprenderem as atividades básicas do setor {...} como a demanda é grande o ideal seria ter dois funcionários fixos para dar conta de tudo”.

Com a alta demanda no setor e a escassez de mão de obra, ambos os fatores corroboram para o período, demandando no tempo de conclusão dos processos para divulgação da loja virtual do supermercado.

O presente estudo também buscou acompanhar a adaptação dos funcionários do setor de televendas no manuseio da nova plataforma implementada à rotina trabalhista, o Mercado Getway, uma vez que o setor é responsável pela interação direta com o cliente, responsável pelos pedidos, separação e entrega das mercadorias da loja virtual. Mediante a ferramenta adicionada às suas atividades onde segundo o televendas o setor do cadastro foi o responsável por transmitir as informações necessárias dos processos mediante o manuseio do e-commerce como ilustra a fala do televendas “O cadastro estava a frente da loja virtual, e foi ele que mostrou como a plataforma funcionava e quais as áreas que tínhamos autorização de acessar”

Mediante as respostas obtidas, percebe-se que a empresa não investe em treinamento qualificado aos novos funcionários sobre o sistema utilizado, onde os recém-contratados recebem um treinamento rápido e com muitos gargalos de outros funcionários que chegaram antes na organização, embora o ERP disponibiliza treinamentos online para todos os setores mensalmente, além do suporte vinte e quatro horas durante a semana para esclarecimento de dúvidas. Isso gera demora no atendimento pela falta de familiarização de todas as etapas necessárias para o processamento, separação e envio dos pedidos dos clientes, sem contar que a maioria dos funcionários nunca trabalharam com plataformas parecidas anteriormente.

As afirmações de Carvalho et.al (2023), destacam que investir na capacitação dos colaboradores aumenta a produtividade da empresa. Com a formação suficiente, os funcionários adquirem ou melhoram competências básicas que impactam sua atuação na empresa, desta forma as habilidades são aprimoradas ainda mais aumentando suas qualificações, resultando em melhores resultados para a instituição.

O treinamento de funcionários é uma estratégia inteligente para qualquer empresa, independentemente do setor ou tamanho, é uma forma segura de garantir retornos financeiros

atrativos e construtivos para a organização, bem como melhorias internas como a geração de feedback positivo para a empresa. Segundo os conceitos de Nunes (2023) ao investir em treinamentos as empresas criam oportunidades para o crescimento e engajamento dos colaboradores, otimização de processos, retenção de talentos e aumento na receita organizacional.

Buscou-se analisar o tempo de processamento dos pedidos e sua finalização ao realizarem os atendimentos via whatsapp e pela loja virtual, percebe-se nas falas dos entrevistados que o tempo do processamento do atendimento é diferente, onde grande destaque entre as duas formas de atendimento está no formato do pedido, pois por meio da loja virtual “a lista de compras chega pronta ao setor” de tele vendas, responsável apenas pela separação, confirmação do pedido com o cliente e envio da mercadoria, já os pedidos realizados pelo whatsapp “o cliente realiza o pedido por item”, ou seja dependendo do volume de itens que o cliente deseja o tempo de finalização é maior onde o funcionário do tele vendas constrói juntamente com o cliente a lista necessária para conclusão do pedido ‘levando cerca de 50 a 60 minutos ou mais no atendimento” segundo o relato do tele vendas.

Isso reflete nas respostas negativas e positivas coletadas pelos funcionários do tele vendas onde elogia ‘a rapidez nos processos” quando recebem pedidos realizados pela loja virtual, e negativos pois a plataforma “não possui um chat onde é possível contatar o cliente diretamente pela plataforma”, tendo que realizar essa conexão com o cliente pelo whatsapp independentemente dos pedidos serem realizados pela loja virtual.

Em relação aos canais disponibilizados pelo supermercado para atendimento e manutenção da comunicação do relacionamento com seus clientes o instagram e o whatsapp são os canais mais utilizados para coleta de feedbacks e divulgação das novidades oferecidas pelo estabelecimento para seus clientes, pois segundo Las Casas (2014) manter um relacionamento sadio com o público reflete no desempenho e no futuro das organizações.

4.3 Métricas de Desempenho da Loja Virtual

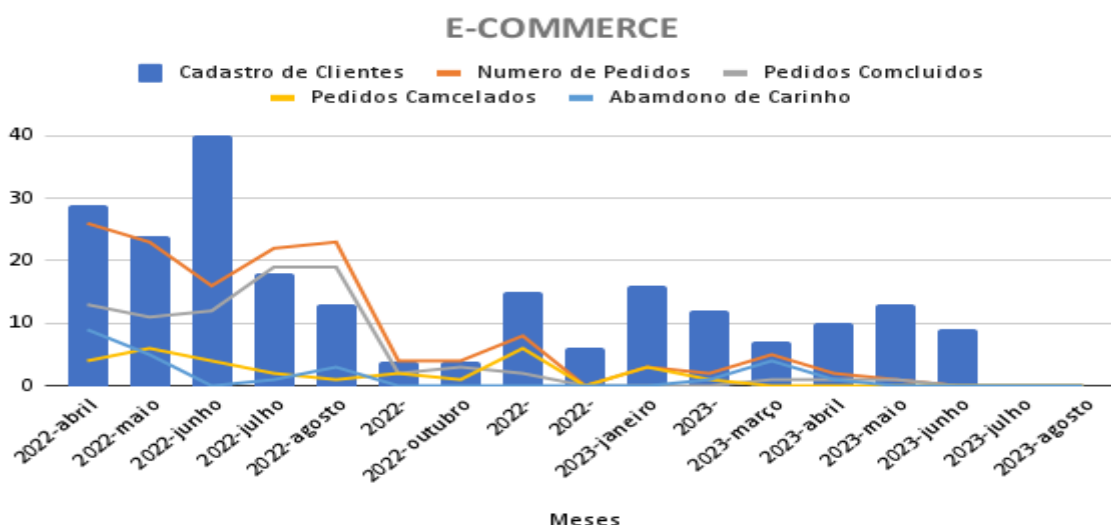
As empresas devem estar atentas às mudanças nas tecnologias de comunicação e informação para melhorar o processo de promoção de produtos e serviços de fidelização. Segundo o autor Francisco (2023) o marketing digital é um mecanismo que, quando utilizado corretamente, pode garantir a fidelização no longo prazo, pois o ambiente está em constante mudança e o comportamento do consumidor, que está intimamente relacionado ao ambiente digital, acompanha essas dinâmicas.

Foram desenvolvidos indicadores de desempenho para ajudar a empresa a mensurar seus resultados e identificar gargalos em suas estratégias mediante o gerenciamento da plataforma baseados nos conceitos dos autores Mitchell e Ryder (2013) levando em consideração o contexto ao qual a organização está inserida, de acordo com as informações que os gerentes desejam monitorar para desenvolver os objetivos e metas que o supermercado deseja alcançar.

Ao analisar certos indicadores de desempenho em um período pré-determinado, é possível identificar possíveis tendências de aumento e queda nas vendas, ajudando na formulação de projeções mais realistas e compatíveis com a capacidade de investimento em marketing e vendas, os KPIs desenvolvidos, foram monitorados, estudados de forma cruzada e inseridos dentro do contexto mercadológico para serem devidamente compreendidos.

A loja virtual foi publicada aos clientes no dia 01 de abril de 2022 sobre o slogan que "No dia da mentira pode haver uma verdade", o site ficou disponível aos clientes com várias promoções e descontos em sua inauguração, o período de análise do e-commerce do supermercado teve uma duração de um ano e quatro meses possibilitando a geração e apresentação dos indicadores de desempenho da loja virtual conforme apresentado no gráfico 1, onde as informações adquiridas foram tabuladas por meio do excel para compreensão destes elementos.

Gráfico 1: E-commerce



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2023)

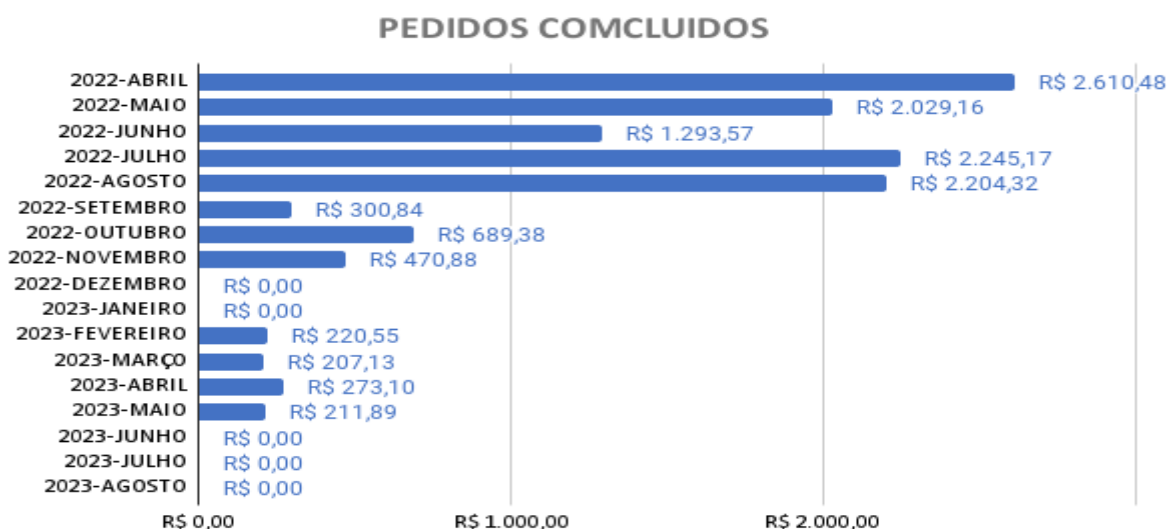
Durante o período de acompanhamento da plataforma, o e-commerce obteve um total de 220 cadastros de clientes ao longo dos 16 meses analisados conforme apresentados no

gráfico acima, abril (mês da inauguração), foram registrados 29 cadastros na plataforma, em seguida os meses de maio e junho de 2022 apresentaram um alto índice de visitação e registros na plataforma.

O gráfico 2 apresenta o faturamento em (R\$) dos pedidos concluídos pelo e-commerce. O supermercado por possuir um portfólio extenso e versátil ele atende a várias demandas da região por ser uma empresa de varejo e atacado mediante as promoções semanais e mensais ele fornece matérias primas para empreendimentos menores localizados na região como pizzarias, escolas, confeitarias, sorveterias e estabelecimentos que vendem quentinhas, esses empreendimentos compram frequentemente materiais básicos para manutenção de seus negócios e alimentação de seus estoques do supermercado em atacado. Conforme os dados coletados e apresentados no gráfico o supermercado faturou R\$12.756,47 em um ano e quatro meses apenas com o e-commerce, tendo uma média de R\$750,38 de faturamento durante os 16 meses analisados.

Esse valor no faturamento refere-se a 139 pedidos atendidos pelo e-commerce, a maioria destes pedidos foram registrados entre os meses de abril a agosto de 2022, e após esses meses percebemos uma queda nos próximos meses até chegar aos meses de junho, julho e agosto de 2023 onde não houveram pedidos, apesar de ter sido registrado novos cadastro de clientes na plataforma, não houveram solicitações de compra, isso significa que a empresa tem um grande grupo de clientes em potencial em sua plataforma. Porém, desses 139 registros de pedidos realizados apenas 84 foram finalizados, ou seja, apenas 84 clientes receberam seus pedidos em casa ou retiraram presencialmente na loja conforme demonstrado no gráfico 2.

Gráfico 2: Pedidos Concluídos Dados em (R\$)



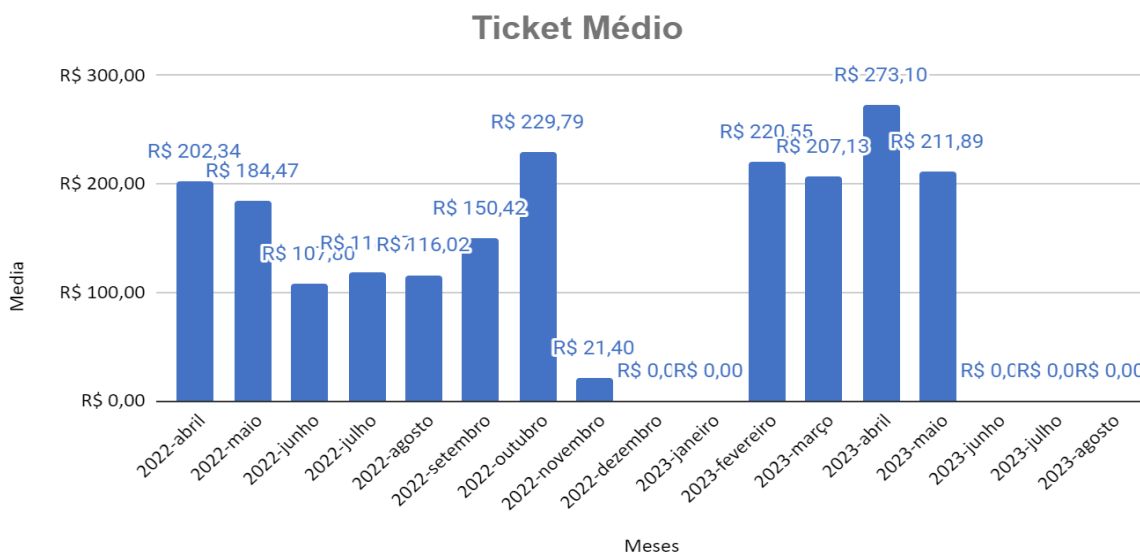
Fonte: Desenvolvido pelo autor (2023)

Com a visibilidade dos dados obtidos no faturamento é importante também analisar o valor médio que cada cliente gasta a cada compra finalizada no e-commerce, desta forma foi desenvolvido a taxa de ticket médio no gráfico 3, que segundo Souza (2023) é uma média aritmética que demonstra o percentual de gasto médio dos clientes a cada compra realizada no e-commerce. A fórmula utilizada para mensuração dos dados foi por meio da utilização do faturamento mensal dividido pela quantidade de vendas realizadas no mês, na seguinte fórmula:

$$\text{Ticket Médio} = \text{Faturamento do Mês} / \text{Quantidade de Vendas no Mês}$$

Esse indicador apresenta o comportamento do consumidor com a empresa e o quanto ele gasta em média a cada compra, nos meses de fevereiro a maio de 2023 foram os meses com maiores registros na plataforma tendo em média o valor de R\$200.00 reais gastos em produtos a cada compra pelo e-commerce.

Gráfico 3: Ticket Médio Dados em (R\$)

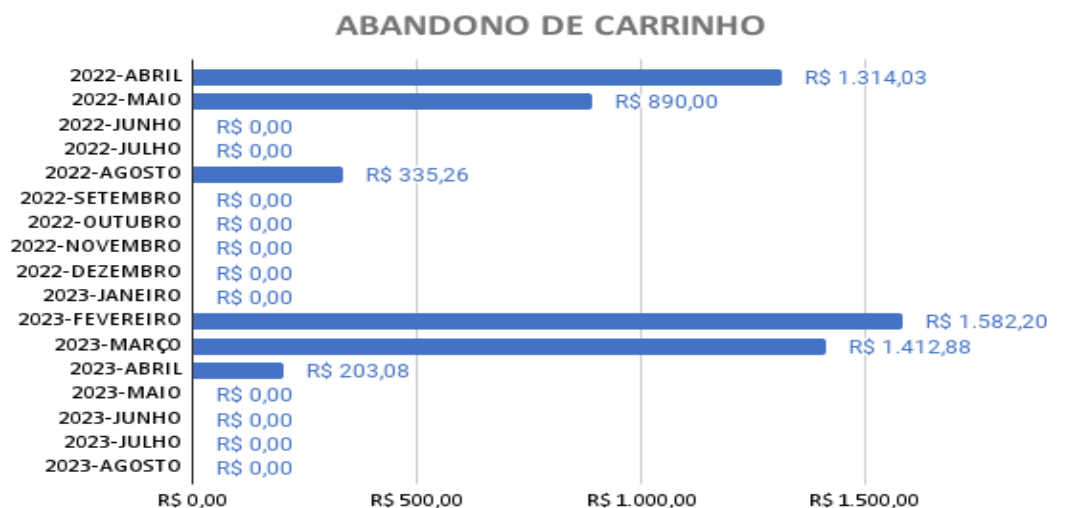


Fonte: Desenvolvido pelo autor (2023)

Também foram computados o volume de abandonos dos carrinhos na plataforma, infelizmente é um índice importante e preocupante onde revela as oportunidades da empresa em ajustar suas estratégias para incentivar esses clientes a retomarem suas listas de compras. O gráfico 4 apresenta o número de abandono de carrinho em (R\$) onde clientes em potencial desistiram de concluir sua compra após passar por todo o processo de cadastro no site, ter

navegado pela loja online, adicionando itens ao seu carrinho, mas que não chegou a finalizar a lista de compras desejada. Ao observarmos o gráfico abaixo nos meses de maio de 2022, fevereiro, março e abril de 2023 foram os meses com maior número de abandonos registrados, durante o período analisado o supermercado deixou de faturar R\$4.560,70 no total.

Gráfico 4: Abandono de Carrinho Dados em (R\$)



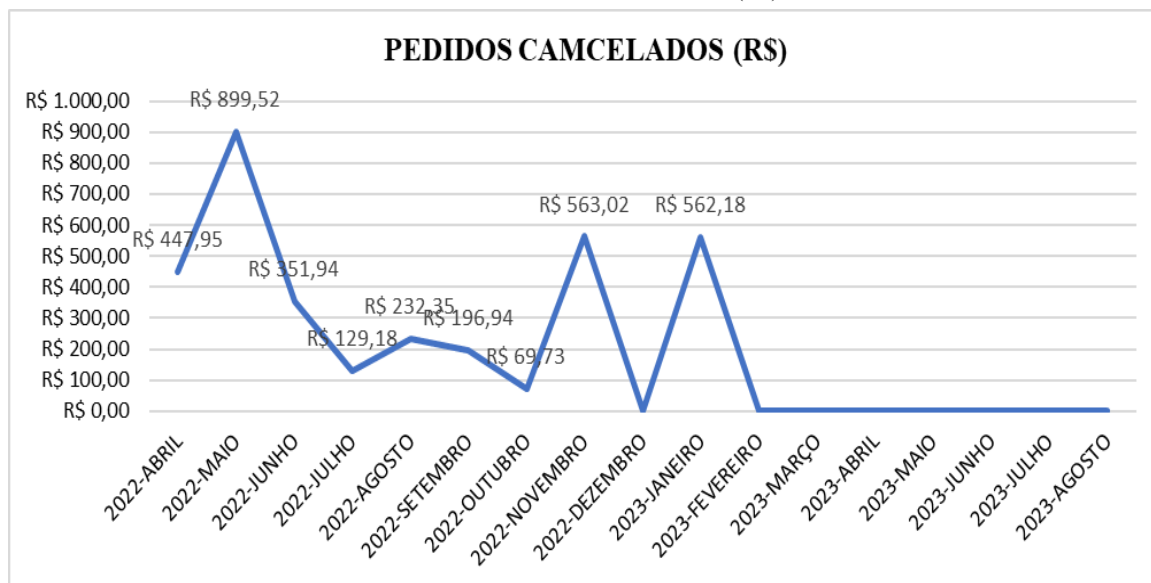
Fonte: Desenvolvido pelo autor (2023)

Outro fator que chamou atenção foi o percentual de pedidos cancelados dentro do período analisado, o supermercado deixou de faturar um total de R\$ 5.737,45 durante um ano e quatro meses, levantando a preocupação de investigar as causas dos cancelamentos, dentre os relatos coletados o mais recorrente foi a contestação de promoções disponíveis na loja física e que o mesmo não ocorria na loja virtual resultando no elevado volume de abandono dos carrinho de compra dos clientes e consequentemente seus cancelamentos.

O supermercado segue um calendário semanal e mensal de promoções pré-estabelecido dos dias e produtos que serão promovidos em cada campanha, às contestações coletadas apresentou que a maioria dos cancelamentos dentro do período analisado foi devido a interpretação equivocada da promoção realizado no “Dia D+” onde o slogan é referente ao dia mais barato do mês onde ocorre várias promoções no atacado, e com preço baixo no varejo com altos descontos em frete em compras que atingiam determinado valor estabelecido, realizadas na loja física, entretanto essas promoções não incluem os produtos disponíveis no E-commerce, o que levou os clientes a realizarem vários pedidos esperando o desconto divulgados nas redes sociais. Ao serem informados que tais descontos

eram aplicáveis apenas na loja física, solicitaram o cancelamento de suas compras como apresentado no gráfico 5.

Gráfico 5: Pedidos Cancelados Dados em (R\$)



Fonte: Desenvolvido pelo autor (2023)

Como apresentado no gráfico 5, nos meses de abril de 2022 a janeiro de 2023 ocorreu uma sequência constante de pedidos cancelados na plataforma, dentre as causas investigadas dos motivos dos cancelamentos estão as promoções divulgadas nas redes sociais que não incluem o e-commerce, e a falta de produtos nas gôndolas, isso mostra que a empresa ainda tem muito a amadurecer, porém se alinhar suas compras com o estoque podem resultar na diminuição desse indicador de pedidos cancelados, com o preparo adequado do supermercado para venda na forma digital como na forma presencial.

Pode-se identificar o grande potencial na implementação do e-commerce do supermercado D+ atacado e varejo mesmo com altos e baixos no faturamento e engajamento de clientes nesses 16 meses analisados, pois existe uma clientela de microempreendedores que se abastecem do supermercado além de clientes que residem na região e realizam suas compras no supermercado para complemento da feira do mês, porém a organização precisa estabelecer processos de compra, controle de estoque e controle de perdas para ficar alinhado com o e-commerce, além do acompanhamento de indicadores que auxiliam a empresa a mensurar seus pontos fortes e fracos.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Gerenciar o e-commerce não é uma tarefa fácil, o ambiente online exige cuidados especiais e flexibilidade para ficar por dentro das tendências e novidades do mercado. Transformar uma loja online em uma máquina de vendas exige atenção a muitos detalhes, principalmente porque a concorrência tem crescido e há pouco espaço para erros neste cenário. As decisões devem ser tomadas da forma mais convincente possível, por isso devem ser baseadas em informações concretas para fazer as escolhas certas, e o acompanhamento das métricas de desempenho do e-commerce são grandes aliados.

Ao analisar o processo de adoção do sistema de controle gerencial no supermercado de médio porte no bairro da Santa Lúcia em Maceió / Alagoas na aplicação e implementação de uma loja virtual, observou-se que o ERP utilizado pela empresa é uma ferramenta completa que integra todas as operações necessárias para o gerenciamento do supermercado, porém a empresa não utiliza todos os recursos disponíveis pelo ERP, adotando processos sem base de dados gerados pelo sistema de controle gerencial diminuindo o potencial e agilidade dos processos operacionais. Dificultando o mapeamento das atividades por utilizar métodos isolados da rede de conexão da plataforma Getway, tornando difícil a coleta de informações de desempenho da empresa, gerando inconformidade na coleta dos dados e metas gerados, esperados e obtidos.

O intuito deste estudo baseado no objetivo geral e nos objetivos específicos foram alcançados, um dos pontos dos objetivos específicos, buscou descrever os processos na adoção do ERP Sambanet e Mercado Getway, ressaltando o acompanhamento de todo o processo de análise, atualização, recategorização de todos os produtos na loja, adaptação da classificação mercadológica e as métricas de desempenho do mercado Getway durante o período analisado.

Ao verificar os aspectos de customização da plataforma em fazer alterações rápidas mediante as novas necessidades da organização, observou-se que a empresa desenvolveu uma solução integrada com o ERPs da Getway que realiza a separação dos produtos com base em uma estrutura mercadológica pronta, voltada para a loja adaptável para todos os portes de supermercados, gerando relatórios de desempenho de produtos com base na classificação setorial familiar, relatórios precisos dos produtos mais vendidos e produtos com pouca saída. O processo da classificação mercadológica da D + Supermercado Atacado e Varejo causou grandes gargalos pela falta de informações sobre o planejamento adaptável para o Mercado

Getway levando vários meses para finalizar a análise, atualização, recategorização e importação dos produtos para Web.

Além disso, buscou-se identificar as potencialidades na adoção de Sistema de Informação Gerencial na empresa, e ressalta-se os recursos completos disponíveis pelo sistema de controle gerencial Sambanet que auxilia nas operações necessárias para o gerenciamento do supermercado como cadastro, financeiro, orçamento, pedidos, compras, reajustes de preços, planejamento, faturamento, estoque, demonstrativos e ferramentas integradas como Mercado Gateway para lançamento da loja virtual adaptável para qualquer empreendimento varejista, além do ERP operando no conceito de cloud computing mantendo o armazenamento dos dados em toda centers, os quais permitem o acesso a qualquer hora e em qualquer lugar sem a necessidade de instalação de programas ou armazenamento dos dados fisicamente, além de contar com um suporte vinte e quatro horas.

As barreiras identificadas estão voltadas as crenças e gestão organizacional em relação ao SCG, que embora o ERP sendo uma ferramenta multifuncional disponível em vários formatos de gestão a empresa não faz uso de sua totalidade, deixando de extrair todo o potencial das ferramentas na empresa, ocasionando alguns atritos relacionados às estratégias de desenvolvimento adotadas na instituição que poderiam ser sanadas pelo sistema, por meio do conhecimento desses recursos obtidos através do incentivo em capacitação dos colaboradores mediante ao sistema.

Assim, ao acompanhar as métricas de desempenho da loja virtual desenvolvidas considerando os objetivos dos gerentes no acompanhamento dos dados, tem-se como exemplos citados o volume no faturamento da empresa durante os dezesseis meses analisados, os dados obtidos mostram que o supermercado tem grande oportunidade para alavancar as vendas no formato digital e que o retorno é considerável e positivo, porém a empresa necessita resolver os gargalos encontrados para operar a plataforma de forma eficiente, desenvolvendo estratégias para redução do volume de carrinhos abandonados e pedidos cancelados, considerando o planejamento de compras para acompanhar as demandas das duas formas de vendas física e digital, como também engajar nas estratégias de marketing digital para transformar leads em clientes uma vez que a empresa possui um percentual considerável de clientes cadastrados na plataforma que ainda não realizaram pedidos na loja virtual.

Como sugestão futuras, recomenda-se que a empresa formalize e padronize os processos relacionados às compras destinando essa atividade a um setor ou colaborador responsável que possa atuar de forma assertiva, evitando as frustrações geradas pela falta de produtos que não tiveram nenhuma expressão, e nos produtos que tiveram uma rápida saída

na loja física e virtual. Utilizando as ferramentas integradas o ERP Sambanet que auxiliam na sintetização e automação desses processos, evitando os riscos ao realizar essas atividades de forma manual com possíveis complicações desnecessárias ao processo de compras.

Outro ponto a ser considerado é a padronização da contagem do estoque com prazo pré-estabelecido, essa formalização e execução das atividades auxiliam no alinhamento do estoque físico com o estoque computado pelo sistema de controle gerencial Sambanet, evitando atritos no Mercado Getway mediante a realização dos pedidos selecionados, que por conta do estoque divergente, o cliente pode escolher um item que esteja em falta na loja física porém no sistema consta-se com estoque e operante para envio.

Da mesma maneira, aconselha-se o investimento em treinamento que qualifica os colaboradores no manuseio das ferramentas de controle gerenciais da empresa, gerando agilidade nas atividades atribuídas, e conhecimento dos recursos disponíveis dos sistemas, evitando erros e trazendo resultados para a instituição, pois o ambiente virtual tem seus perigos e exige preparo e conhecimento. É fundamental que as empresas tenham bons sistemas de gerenciamento (ERPs), que forneçam ferramentas consistentes de gestão avançadas, bem como módulos específicos para apoiar o planejamento da empresa para suprir as demandas.

A administração das operações em estabelecimentos físicos e online apresenta características distintas, com um planejamento apropriado e a identificação cuidadosa de processos, metas e objetivos adequados, o supermercado poderá alcançar os resultados desejados. Os resultados claros e definidos possibilitam a análise precisa das projeções no contexto comercial em que estão inseridos, permitindo ajustes estratégicos para alcançar resultados positivos na loja física e virtual.

A pesquisa dedicou-se à análise do comportamento das empresas familiares ao adotar sistemas de controle gerencial para a formulação de estratégias e inovação. Adicionalmente, buscou aprofundar a investigação na avaliação da intenção do usuário e na compreensão dos fatores que afetam a taxa de vendas no site. Nesse contexto, foram realizadas contribuições teóricas e empíricas por meio de pesquisas detalhadas, visando proporcionar insights para o progresso de futuros estudos na área de administração. O enfoque específico reside na compreensão dos processos nas empresas familiares e na implementação de sistemas de controle gerencial no contexto brasileiro, assim como em trabalhos futuros dedicados à avaliação do impacto da adoção desses sistemas nas organizações.

REFERÊNCIAS

AGENCIA IBGE NOTÍCIAS. PIB cai 9,7% no 2º trimestre de 2020. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-denoticias/releases/28721-pib-cai-9-7-no-2-trimestre-de2020#:~:text=PIB%20cai%209%2C7%25%20em,s%C3%A9ri%20hist%C3%B3ria%20iniciada%20em%201996> . Acesso em 04 de novembro de 2020.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS - ABRAS (2022). Pesquisa de eficiência operacional Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/pesquisa-de-eficiencia-operacional/pesquisa-2023>. Acesso em: 25 de junho de 2023

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION - AMA (2017). Definition of marketing. Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>. Acesso em 20 de junho de 2023.

AUSBERGER, Tomáš; ŠTĚTINA, Milan. General methodology for building of OPC UA gateways. IFAC-PapersOnLine, v. 52, n. 27, p. 317-322, 2019.

ASIF, M. & Searcy, C. (2014). A composite index for measuring performance in higher education institutions. *Journal of Quality & Reliability Management*, 31 (9), 983-1001.

AKROYD, C., & Kober, R. (2020). Imprinting founders' blueprints on management control systems. *Management Accounting Research*, 46(100645). Disponível em: <https://www.scielo.br/j/rac/a/f7cNRjgwfy9szmLfkXWTDrc/?format=html lang=pt> Acesso em: 19 de outubro de 2022

ARAÚJO, SC de; BOURGUIGNON, H. C. E.; MEWS, IPC. Como promover o E-commerce através do Marketing Digital. *Interfaces do Conhecimento*, 1 (1), 134, v. 147, 2019. Disponível em: <http://periodicos.unicathedral.edu.br/revistainter-faces/article/view/387/282>. Acesso em: 18 de Agosto de 2023.

ARAUJO, Stefany Cesar de; BOURGUIGNON, Helen Cristina Estanislau; MEWS, Iniss Pozzobom Costa. como promover o e-commerce através do marketing digital. *Revista Interfaces do conhecimento, Barra do garças - MT*, v.1, n. 01, p. 134-147, out/jan. 2019/2022. Disponível em: <http://periodicos.unicathedral.edu.br/revistainterfaces/article/view/387/282>. Acesso em: 05 de setembro de 2022.

ARMSTRONG, Marcos (2020). 'Coronavirus crise sparks race for inventive solutions', *Euronews*, 2 de Março de 2020, Disponível em: www.euronews.com/2020/03/21/coronavirus-crisis-sparks-race-for-inventive-solutions, Acesso em 19 de Abril de 2023.

AZMA, F. (2010). Qualitative Indicators for the evaluation of universities performance. *Procedia Social and Behavioral Sciences*, 2 (2), 5408-5411.

BARBOSA, José Geraldo Pereira et al. A influência da inovação tecnológica e organizacional no crescimento de empresas brasileiras. *Brazilian Journal of Management and Innovation (Revista Brasileira de Gestão e Inovação)*, v. 10, n. 1, p. 123-143, 2022. Disponível em: <https://sou.ucs.br/revistas/index.php/RBGI/article/view/369>. Acesso em 03 de junho de 2023.

BAYNAST, A.; Lendrevie, J.; Lévy, J.; Dionísio, P. & Rodrigues, V. (2018). Mercator 25 Anos – O Marketing na Era Digital, (17ª ed., pp. 606-638). Dom Quixote. Lisboa

BATISTA, L. A. V. ., Nobre, L. H. N. ., & Nobre, F. C. . (2023). Índice de confiança empresarial e ciclo de vida das organizações: um estudo nas micro e pequenas empresas no contexto da Covid-19. *Revista De Gestão E Secretariado (Management and Administrative Professional Review)*, 14(1), 625–644 Disponível em: <https://doi.org/10.7769/gesec.v14i1.1539>. Acesso em; 16 de setenbro de 2023.

BELMONT, Filipe. Marketing digital e e-commerce. Editora Senac São Paulo, 202.Disponívelem:https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=SZ_eDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PT2&dq=related:bs1sFbTXaRsJ:scholar.google.com/&ots=U63dIFVi4G&sig=3Kmg_CrdLXJBK9ezGWpz8BGhfzg#v=onepage & f=false. Acesso em 15 de Agosto de 2023.

BENIWAL, Gunjan; SINGH ROVA, Anitta. Uma revisão sistemática da literatura sobre gateways IoT. ↑ Journal of King Saud University-Computer and Information Sciences , v. 10, pág.9541-9563,2022.Disponivelem:<https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S1319157821003219>. Acesso em 10 de janeiro de 2023.

BEUREN, I. M.; ORO, I. M. Relação entre estratégia de diferenciação e inovação, e sistemas de controle gerencial. *Revista de administração contemporânea, Maringá*, v. 18, n. 3, p. 285-310,2014.

BEUREN, Ilse Maria; SANTOS, Vanderlei dos. Sistemas de controle gerencial habilitantes e coercitivos e resiliência organizacional. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 30, p. 307-323, 2019.

BRITO, Maria Eduarda Rodrigues Souza et al.Estratégias de Marketing Digital para fortalecer o Relacionamento com o cliente em uma Empresa do Segmento fitness.2019. In.Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação -- COGETI.Anais. Sergipe.

CARRILLO, Harold Mendivelso; ROBLES, Felipe Lobos. La evolución del marketing: una aproximación integral. 2019.

CANARIM,Paulo. KPIs - indicadores básicos no e-commerce 2023. Disponível em: <https://paulocanarim.com/2023/02/kpis-indicadores-basicos-no-e-commerce/>. Acesso em 24 de novembro de 2023.

CARTWRIGHT, S.; DAVIES, I.; ARCHER-BROWN, C. Managing relationships on social media in business-to-business organizations. *Journal of Business Research*, v. 125, n. November 2020, p. 120–134, 2021.

CONAPP.Entenda a Importância do Gerenciamento de Processos nas Empresas.(2019) Disponível em:<https://blog.cronapp.io/gerenciamento-de-processos/>Acesso em: 25 de dezembro de 2022.

COSTA, Lúcia Darque Ribeiro Macêdo. UM ESTUDO SOBRE A IMPORTÂNCIA E AS FORMAS DE IMPLANTAÇÃO DO COMPLIANCE TRABALHISTA. 2023.

CRUVINEL, I. B. (2020). Marketing digital em tempos de pandemia. In: Gestão & Tecnologia. Faculdade Delta Ano IX, 1.<http://faculdaadedelta.edu.br/revistas3/index.php/gt/article/view/57>

DALLA, Celia ;ROSINI,Alessandro;SANTOS,Alvaro.Perspectivas sobre o Marketing Estratégico, Estratégias de Marketing Posicionamento e Segmentação. REFAE Revista Ensino e Pesquisa em Administração e Engenharia Volume 5, número 12019. Disponível em: <https://www.repae-online.com.br/index.php/REPAE/article/view/179/pdf>. Acesso em: 15 de Abril de 2023.

DAMANPOUR, F.,Walker, R.M., &Avellaneda, C.N. (2009). Combinative effects of innovation types and organizational performance: a longitudinal study of service organizations. *Journal of Management Studies*, 46(4), 650-675.

DELLA Giustina, K. A., Gasparetto, V., & João Lunkes, R. (2020). Efeito dos Estilos de Liderança nos Sistemas de Controle Gerencial e no Desempenho Organizacional.Revista Capital Científico, 18(1), 64-81.

DE CARVALHO, Ana Cristina Marques et al. Treinar funcionários “encurta caminhos”? O caso do funcionamento logístico de uma distribuidora de medicamentos. *Produto & Produção*,v.24,n.1,p.53-72,2023.Disponivelem:https://scholar.google.com.br/scholar?hl=pt-BR&as_sdt=0%2C5&q=Treinar+funcion%C3%A1rios+%E2%80%9Cencurta+caminhos%E2%80%9D%3F+O+caso+do+funcionamento+log%C3%ADstico+de+uma+distribuidora+de+medicamentos.&btnG=&lr=lang_pt#d=gs_qabs&t=1697420605974&u=%23p%3Dk_qyTUn9wWEJ.Acesso em: 29 de junho de 2023.

DELFABBRO, Paul; KING, Daniel L. Gaming-gambling convergence: Evaluating evidence for the ‘gateway’ hypothesis. *International Gambling Studies*, v. 20, n. 3, p. 380-392, 2020

DOS SANTOS, Allisson Silva et al. A IMPORTÂNCIA DO TREINAMENTO DE DISCENTES PARA ATUAÇÃO NO PROJETO DE EXTENSÃO TRILHA FINANCEIRA. *RevistaConexãoUEPG*,v.19,n.1,p.01-11,2023.Disponívelem:<https://revistas.uepg.br/index.php/conexao/article/view/21559>.Acesso em: 29 de junho de 2023.

DA SILVA, Alini; MARIA BEUREN, Ilse. Efeitos Dos Sistemas De Controle Gerencial E Do Compartilhamento De Informações No Risco Interorganizacional De Uma Rede De Franquia. *Advances in Scientific & Applied Accounting*, v. 13, n. 1, 2020.

EMPRESAS investem em experiência digital para fidelizar e conquistar novos clientes. *Exame*.21ago.2019.Disponívelem:<https://exame.abril.com.br/negocios/dino/empresasinvestem-em-experiencia-digital-para-fidelizar-e-conquistar-novos-clientes/> Acesso em: 18 out. 2022.

EBIT NIELSEN. 48º ed. Webshoppers Versão free. Agosto de 2022.

E-COMMERCE E REALIDADE AUMENTADA NA INDÚSTRIA DE BASE TECNOLÓGICA.SEBRAE, 2023. Disponível em: URL. Acesso em: <https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/e-commerce-e-realidade-aumentada-na-industria-de-base-tecnologica,a0ddc01b65d95810VgnVCM1000001b00320aRCRD> . Acesso 10 de Abril de 2023.

E-COMMERCE BRASIL. Em janeiro, o ticket médio dos brasileiros com compras online teve aumento de 3%, em 2020. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/ticket-medio-sobe-em-janeiro..> Acesso 05 de novembro de 2022

E-COMMERCE BRASIL. 46% dos consumidores usam mais e-commerce por causa da pandemia 2020. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/noticias/consumidores-usam-ecommerce-pandemia-coronavirus/> . Acesso 05 de novembro de 2022

FRATTA, Danilo; BARCELLOS, Daniel. Setor do Varejo: Análise Setorial Disponível em: <https://capitalizo.com.br/setoreletrico/#:~:text=Como%20citado%20anteriormente%2C%20as%20empresas,distribui%C3%A7%C3%A3o%20de%20dividendos%2C%20no%20geral.Acesso em: 07 nov. 2022.>

FRANCISCO DE LIMA, A. L.; DE OLIVEIRA BRASIL, M. V. CÂNDIDO, L. F. da S. O MARKETING DIGITAL EM UNIDADES DE INFORMAÇÃO: novas estratégias de disseminação da informação . P2P E INOVAÇÃO, Rio de Janeiro, v. 10, n. 1, p. 463–474, 2023. DOI: 10.21728/p2p.2023v10n1.p463-474. Disponível em: <https://revista.ibict.br/p2p/article/view/6470>. Acesso em: 9 setembro. 2023.

FRANCO, Vanessa Cristina Fonseca; MOREIRA, Josielle Vitória Macedo; SILVA, Raissa de Oliveira. ESTUDO DE CASO EM UMA EMPRESA DE COMÉRCIO VAREJISTA DE ITUIUTABA–MG. 2022

FERREIRA, L. (2020). Como será o mundo pós-pandemia? In: UNESC-AICOM. Disponível em: <https://www.unesc.net/portal/aicom/blog/47946-como-sera-o-mundo-pos-pandemia-profesores-da-unesc-apontam-desafios-e-solucoes>. Acesso 10 de novembro de 2023.

FERREIRA, A.; OTLEY, D. The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis. *Management accounting research*, V.20, n.4, P.263-282, 2009.

FREZATTI, F. Bido, D. de S., Cruz, A. P. C. da, & Machado, M. J. C.. (2017). Impacts of Interactive and Diagnostic Control System Use on the Innovation Process. *BAR - Brazilian Administration Review*, 14(3), e160087. <https://doi.org/10.1590/1807-7692bar2017160087>.

FURTADO, Daniel Brandão Borges et al. Marketing de relacionamento, competitividade e crescimento no mercado. *LIBERTAS: Revista de Ciências Sociais Aplicadas*, v. 13, n. 1, 2023.

GOUVÊA, K. (2020). A economia e a sustentabilidade pós-pandemia da Covid-19. In: Portal Comunique-se. Disponível em: <https://portal.comunique-se.com.br/a-economia-e-a-sustentabilidade-e-pos-pandemia-da-covid-19-237768/> Acesso 20 de novembro de 2023.

GODIN, Seth. Isso é marketing: Para ser visto é preciso aprender a enxergar. 1ª ed. Rio de Janeiro: Alta Books, 2019.

HOECKESFELD, Lenoir et al. Por onde anda o Marketing de Relacionamento?. *Revista de Negócios*, v. 26, n. 4, p. 46-61, 2023. Disponível em: DOI: <http://dx.doi.org/10.7867/1980-4431.2021v26n4p46-61>. Acesso em 5 de Agosto de 2023.

HILLEN, Cristina; LAVARDA, Carlos Eduardo Facin. Orçamento e ciclo de vida em empresas familiares em processo de sucessão. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 31, p. 212-227, 2019.

KAISER, Marcos. Gestão de Processos: o que é, importância e como padronizar o seu jeito de fazer (2021).Disponível em:<https://scopi.com.br/blog/gestao-de-processos/> Acesso em : 18 de março de 2023.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. *Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade*. Rio de Janeiro: Sextante, 2021

KOTLER, P.KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. *Marketing 4.0: do Tradicional ao Digital*. 1 ed. Rio de Janeiro: Sextante, 2017. 208 p.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG,Garry. *Princípios de marketing.Marketing 4.0 do tradicional ao digital*, 2021.

KOTLER, P.; KELLER, K. *Administração de Marketing*. 15ª. ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2019.

KUBICKI, Morgane. *Marketing Mix: Dominar os 4 P's de marketing*. 50Minutos. es, 2023.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. *Cocriação de valor: conectando a empresa com os consumidores através das redes sociais e ferramentas colaborativas*. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2014. *Administração de Marketing*. 2ª ed. Atlas, São Paulo, SP, Brasil. 2019.

LACOMBE, F. *Recursos humanos: Princípios e tendências*; 2ª. ed. São Paulo: 2011.

LEITE, Amanda Regina; SGARBOSSA, Maira. *Evolução das perspectivas teóricas do marketing e a abordagem do marketing estratégico*. *Revista GESTO: Revista de Gestão Estratégica de Organizações*, v. 9, n. 2, p. 114-134, 2021.

LESTER, D. L; PARNELL, J. A.; CARRAHER, S. *Organizational life cycle: A five stage empirical scale*. *International Journal of Organizational Analysis*, v. 11, n. 4, p.339–354, 2003.

LESSA, Bruno de Souza. *Marketing Digital*. Porto Alegre: Sagah, 2019.

LEÃO, Thiago. O que é inventário de estoque, para que serve e como fazer. 2023. Disponível em:<https://www.nomus.com.br/blogindustrial/inventariodeestoque/#:~:text=Com%20o%20estoque%20inventariado%20regularmente,t%C3%A3o%20importante%20em%20um a%20ind%C3%BAria>.Acesso em: 26 de junho de 2023.

MAÇÃES, Manuel Alberto Ramos. *Marketing Estratégico-As Quatro Etapas para Criar Vantagem Competitiva e Melhorar o Desempenho*. Leya, 2019.

MARTINS, R. (2020). *Crescimento do e-commerce em meio à pandemia do coronavírus*. In: *Lifeapps*Disponível em:<https://lifeapps.com.br/crescimento-do-e-commerce-em-meio-a-pandemia-do-coronavirus/>Acesso 10 de março de 2023.

MARTINS,Rômulo (2023) Treinamento e Capacitação de funcionários e quando investir. Disponível em: <https://www.gupy.io/blog/treinamento-e-capacitacao-de-funcionarios>Acesso em 25 de julho de 2023.

MATIAS,Sanon.Saiba o que é inventário de estoque, o que é e como fazer.Disponível em:<https://webmaissistemas.com.br/blog/inventario-de-estoque/>Acesso em:26 de maio de 2023.

MARQUES, Vasco. Marketing Digital de A a Z. Digital 360, 2022.Disponível em:https://books.google.com.br/books?hl=pt-BR&lr=lang_pt&id=_cgQEAAAQBAJ&oi=fnd&pg=PA26&dq=marketing+digital&ots=P4SE3evRAU&sig=HAjsBFVySv8nqvR7OVXFTz6_h9g#v=onepage&q&f=false.Acesso em:24 de junho de 2023.

MACEDO, Alcídio Daniel Leite. Business Intelligence Desenvolvimento de um modelo de controle de produtividade. 2023.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. Metodologia do Trabalho Científico: procedimentos básicos, pesquisa bibliográfica, projeto e relatório, publicações e trabalhos científicos. 7. ed. 8. reimpr. São Paulo: Atlas, 2013.

MENDES, Apoliane Matos. A importância do marketing de relacionamento para as cooperativas de créditos: uma revisão. 2023.

MIRANDA, Kamila; FARIAS, Micheline; CARMO, Eronildo. Marketing de relacionamento: Um estudo de caso com clientes e lojistas do shopping Guararapes, 2022.

MIRANDA, E. B.; JANKOWITSCH, J. Marketing Digital Como Ferramenta Estratégica Para O Crescimento Empresarial.Revista Portuguesa Interdisciplinar, v. 3, n. 02, p. 27-41,2022.

MITCHELL; J. J. & Ryder, A. J. (2013). Developing and Using Dashboard Indicators in StudentAffairs Assessment.New Directions for Student Services, (142), 71-81.

MINAYO, M. C. S. Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Rio de Janeiro: Editora Vozes, 201

MOVIMENTO COMPRE & CONFIE CRESCIMENTO DO E-COMMERCE EM 2020.Compre&Confie(2020).Disponívelem:<https://www.blog.compreconfie.com.br/post/movimento-compre-confie-destaca-o-crescimento-do-e-commerce-em-2020>. Acesso em 15 Junho de 2022.

MORATO,Isadora.ET al.O marketing de varejo para empresas: conceito e estratégias. Revista Científica Multidisciplinar Núcleo do conhecimento.Ano.07, Ed.10, Vol. 09, pp.142-150.Outubrode2022.ISSN:2448-0959,LinkDeAcesso,DOI:10.32749/nucleoconhecime nto.com.br/administração/marketing-de-varejo.Acesso em 19 de abril de 2023.

MOREIRA, Leide Vania Miranda; FREZATTI, Fábio. O papel do sistema de controle gerencial na transição entre estágios do ciclo de vida organizacional em uma empresa familiar. *Revista Universo Contábil*, v. 15, n. 1, p. 65-84, 2022.

MOREIRA, Carlos. Melhores indicadores de desempenho no e-commerce para a empresa liderar as vendas 2022. Disponível em: https://pt.linkedin.com/pulse/melhores-indicadores-de-desempenho-e-commerce-para-sua-moreira?trk=articles_directory. Acesso em 24 de novembro de 2023.

NASCIMENTO, Danilo. Transformação digital: o varejo do futuro. *E-COMMERCEBRASIL*, 2019. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/transformacao-digital-o-varejo-do-futuro/>. Acesso em: 19 novembro de 2022.

NORDVPN. Disponível em: <https://nordvpn.com/pt-br/blog/2022/05/brasileiros-passam-mais-da-metade-de-suas-vidas-na-internet-estima-pesquisa.html>. Janeiro de 2022. Acesso 10 de Abril de 2023.

NUVEMCOMMERCE: relatório anual de tendências do e-commerce. 2023. Disponível em: <https://materiais.nuvemshop.com.br/ebooks/nuvemcommerce>. Acesso em 08/05/2023.

NIELSEN. COM. Covid-19 Comportamento das vendas online no Brasil 2023. Disponível em: <https://www.nielsen.com/br/pt/insights/article/2023/covid-19-comportamento-das-vendas-online-no-brasil/>. Acesso em: 10 de junho de 2023

NOGUEIRA, Shirlane Valerio et al. O uso do Instagram como ferramenta de marketing digital nas agências de intercâmbio da cidade de Maceió/Al durante a Pandemia Covid-19. In: Congresso de Gestão, Negócios e Tecnologia da Informação – CONGENTI. 2021

NUNES NETO, Mariano Pereira et al. A importância da aplicação do treinamento e desenvolvimento para a organização. 2023.

ORO, I. M., & LAVARDA, C. E. F. (2019). Interface between management control systems and strategy and performance measures in a family business. *Revista Contabilidade & Finanças*, 30(79), 14-27.

OTLEY, D. The contingency theory of management accounting and control: 1980-2014. *Management accounting research*, V.31, P.45-62, 2016.

OYADOMARI, José Carlos Tiomatsu et al. Relacionamentos entre indicadores de desempenho, controles e desempenho estrategicamente alinhados. *Revista Contabilidade & Finanças*, v. 34, 2023. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1808-057x20221618.pt>. Acesso em: 28 de agosto de 2023.

PARTHENON, E. Consumo e pandemia: as mudanças de hábitos e padrões de comportamento provocados pelo coronavírus 2020. Disponível em: <https://veja.abril.com.br/insights-list/insight-3/>. Acesso em: 31 de Abril de. 2022.

PALMATIER, R., & Sridhar, S. (2021). *MARKETING STRATEGY : based on first principles and data analytics*. Nielsen Bookdata.

PAZZIM, Débora. Quais são os principais indicadores de mercado que devemos acompanhar no e-commerce? 2020. Disponível em: <https://www.datasystem.com.br/quais-sao-os-principais-indicadores-de-mercado-que-devemos-acompanhar-no-e-commerce/>. Acesso em: 24 de novembro de 2023.

PEREIRA, Phellipe. A evolução do marketing: estudo de caso da marca Mercedes-Benz. Publicidade e Propaganda-Tubarão, 2022.

PEREIRA, Pedro de Assis Maciel Fontão. Marketing de relacionamento: a influência dos programas de Fidelidade na intenção de compra, 2019.

PESCE, L.; ABREU, C. B. DE M. Pesquisa Qualitativa: considerações sobre as bases filosóficas e os princípios norteadores. Revista da FAEEBA - Educação e Contemporaneidade, v. 22, n. 40, p. 19–29, 30 de agosto de 2023.

RAMALHO, Elvira; RODRIGUES, O marketing no Varejo como Aliado para Vendas. 2021. Disponível em: <https://unipacto.com.br/storage/gallery/files/nice/documentos/LIVRO%20-%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20-%202022.pdf> Acesso em: 16 de Maio de 2022.

RAMOS, Thomaz El al. Importância da utilização de estratégias de marketing digital no relacionamento com os clientes. 2022. Disponível em: <https://unipacto.com.br/storage/gallery/files/nice/documentos/LIVRO%20-%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20-%202022.pdf#page=58> Acesso em: 23 de junho de 2023.

RIBEIRO, Aline; SOBREIRA, Érica. Marketing estratégico: planejamento, posicionamento e gestão. Editora Senac São Paulo, 2023.

REZENDE, A. A. Marcelino, J. A., & Miyaji, M. (2020). A reinvenção das vendas: as estratégias das empresas brasileiras para gerar receitas na pandemia de covid-19. In: Boletim de Conjuntura (BOCA), 2(6), 53-69.

RÉVILLION, Anya Sartori Piatnicki; LESSA, Bruno De Souza; NETO, Rogério Gomes; JUSKI, Juliana do Rocio; NEUMA, Susana Elisabeth. Marketing Digital. Porto Alegre: Sagah, 2019.

ROCHA, R (2020). Mudanças nas tendências de marketing digital com a Covid-19. In: E-commerce Brasil. Disponível em: <https://www.ecommercebrasil.com.br/artigos/mudancas-nas-tendencias-de-marketing-digital-com-a-covid-19/> Acesso 03 de Abril de 2023.

ROCHA, Marcos; TREVISAN, Nanci. Marketing nas Mídias Sociais. 1ª ed. São Paulo: Saraiva Uni, 2020.

SANTOS, Evner Silva et al. Estratégias de marketing no contexto da contabilidade. Humanidades e Tecnologia (FINOM), v. 1, n. 16, p. 191-228, 2019.

SIMONS, R. Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston: Harvard Business Press, 1995.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS – SEBRAE. Cada empresa foi atingida pela crise de uma forma, em 2022. Disponível em <<https://is.gd/2VUYJn>> Acesso em 21 de Abril de 2023.

SEBRAE, Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas. Porte do Comércio, Indústria e Serviços. Porte das empresas. (2017). Disponível em:<https://m.sebrae.com.br/sebrae/Portal%20sebrae/UFs/SP/Pesquisa/MPE_conceito_empregados.pdf> . Acesso em: 10 de julho de 2020.

SHIGUNOV, Neto, A. & Gomes, R. M. (2002). Reflexões sobre a Avaliação de Desempenho: uma Breve Análise do Sistema Tradicional e das novas propostas.Revista Eletrônica de Ciência Administrativa, 1 (1), 1-24.

SILVA, Larissa Leopoldo da.As influências da era digital nas estratégias de marketing.Trabalho de Conclusão de Curso-Instituição Anhanguera de Rio Claro, Rio Claro, 2019.

SILVA, A., & Beuren, I. M. (2020). Efeitos dos sistemas de controle gerencial e do compartilhamento de informações no risco interorganizacional de uma rede de franquia. *Advances in Scientific and Applied Accounting*, 13(1), 03-22.

SILVA, Vinicius Abreu da; MENDES, André Luís Moraes; De que forma os 4ps do Marketing determinam a estratégia de negócio de uma empresa. 2019.

SILVA, Douglas. A importância da gestão de processos nas empresas.2022. Web Content & SEO Associate, LATAM Disponível em:<https://www.zendesk.com.br/blog/importanciadagestao-de-processos-nas-empresas/#:~:text=A%20import%C3%A2ncia%20da%20gest%C3%A3o%20de%20processos%20nas%20empresas%20est%C3%A1%20a%20torna%20mais%20eficiente.Acesso em:02 abril de 2023.>

SOUZA, Ivan. Aprenda a real importância da gestão de processos nas empresas.(2021) Disponível em:<https://blog.zapsign.com.br/importancia-da-gestao-de-processos-nas-empresas/> Acesso em:28 de junho de 2022.

SOUZA, J. L. DE; GRUNWALD, R. H.; BORBA, J. A. . MODELO DE NEGÓCIOS: Estudo de caso de um restaurante sustentável e orgânico. REVISTA DE EXTENSÃO E INICIAÇÃO CIENTÍFICA DA UNISOCIESC, v. 10, n. 3, 28 jul. 2023. Disponível em:<http://rist.unisociesc.com.br/index.php/reis/article/view/435> Acesso em: 25 de agosto de 2023.

SOARES, Rogério. Como o e-commerce estimula mudanças no varejo físico, 2018. Disponível em:<https://consumirdormoderno.com.br/2018/09/17/e-commerce-esta-estimula-mudancas-varejo-fisico/>. Acesso em: 19 de novembro de 2022.

SOUZA, Marileia EI al. O marketing na internet: A evolução do marketing como ferramenta estratégica2022. Disponível em:<https://unipacto.com.br/storage/gallery/files/nice/documentos/LIVRO%20-%20ADMINISTRA%C3%87%C3%83O%20-%202022.pdf#page=58>. Acesso em: 20 de julho de 2023.

SULZ, Paulo. O guia completo de redes sociais: saiba tudo sobre as plataformas das mídias sociais! Rock Content, Mar. 2020. Disponível

em:<https://rockcontent.com/br/blog/tudo-sobre-redes-sociais/>. Acesso em: 19 de Abril de 2021.

SGRÒ, F., Palazzi, F., Ciambotti, M., & Gelsomini, L. (2020). Factors promoting and hindering the adoption of management accounting tools. Evidence from Italian manufacturing SMEs. *Management Control*, 1, 19-38.

STATISTA. Redes sociais mais populares em todo o mundo em julho de 2021, classificadas por número de usuários ativos. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>. Data de acesso: 21 de Abril de 2023.

TAXA DE SOBREVIVÊNCIA DAS EMPRESAS NO BRASIL.SEBRAE, 2023.Disponível em;<https://sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/a-taxa-de-sobrevivencia-das-empresas-no-brasil,d5147a3a415f5810VgnVCM1000001b00320aRCRD>. Acesso em 30 de abril de 2023

TORRES, C. A bíblia do Marketing Digital: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. 2. ed. São Paulo: Novatec Editora, 2018.

TOLEDO, Geraldo Luciano; NAKAGAWA, Marcelo Hiroshi; YAMASHITA, Sandra Sayuri. O composto de marketing no contexto estratégico da Internet. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, v 3, p. 33-78, 2022.

TRUANT, E., Broccardo, L., & Vanessa, V. (2019). Sistemas de controle gerencial em empresas familiares: as mulheres são importantes? Evidências do setor alimentar italiano. *Revista Internacional de Empreendedorismo e Pequenas Empresas*, 37(1),54-70.

VIEIRA, V. A., de Almeida, M. I. S., Agnihotri, R., & Arunachalam, S. (2019). In Pursuit of an effective B2B digital marketing strategy in an emerging market. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47(6), 1085–1108. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00687-1> Acedido 09/05/2022

XAVIER, Eucirene Pereira et al. A Importância do Nicho de Mercado para uma Gestão Estratégica de Marketing. *COLETÂNEA CIENTÍFICA ADMINISTRAÇÃO* 2022, p. 57, 2022.

WEBSHOPPERS.Nielsen IEBit 48º Edição .Fevereiro de 2023. Disponível em: <https://company.ebit.com.br/webshoppers/webshoppersfree>Acesso em: 16 Abril de 2023.

YANG, Shuangming et al. Sistema inteligente de navegação de tráfego para computação de borda tolerante a falhas da Internet do veículo em gateway de transporte inteligente. *TransaçõesIEEEemSistemasdeTransporteInteligentes*,2023.Disponívelem:<https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/10014015> Acesso em 11de janeiro de 2023.

ZANCHIN, Gabriel Teixeira. Desenvolvimento de um gateway para automação industrial. 2021.

ZONETTI, Aryadne Marina. Título: Marketing Digital Em Mídias Sociais. EAD UniCesumar.2020.Disponívelem:<https://www.unicesumar.edu.br/wp-content/uploads/degustacao/ebook/ebook-material-didatico-marketing.pdf> . Acesso em: 10 de Abril de 2023.

APÊNDICE A – ROTEIRO DE ENTREVISTA (ADAPTADO)

GERENTES (ADMINISTRATIVO E COMERCIAL)

- 1) A empresa realiza investimentos e faz uso de novas tecnologias para desenvolvimento da empresa?
- 2) Houve treinamento dos colaboradores mediante ao novo sistema adotado?
- 3) Quais estratégias são adotadas para conquistar novos clientes?
- 4) Quais as formas de acompanhamento das metas e dos resultados do supermercado?

FUNCIONÁRIOS (Cadastro)

- 5) Quais foram as metodologias adotadas no processo de implementação da loja virtual?
- 6) Quanto tempo levou para a loja virtual ser divulgada ao público?
- 7) Após a divulgação da loja virtual foram desenvolvidos métricas de desempenho na loja virtual?
- 8) A empresa possui um setor ou colaborador que gerencie a loja virtual?
- 9) Sobre a plataforma do e-commerce como você avalia o catálogo de imagens do mercado Getway.

FUNCIONÁRIOS (Televendas)

- 10) Recebeu treinamento para manejar a loja virtual ?
- 11) Qual o tempo médio de atendimento de um cliente quando realiza as compras pela loja virtual?
- 12) Qual o tempo médio de atendimento de um cliente quando realiza as compras pelo WhatsApp?
- 13) Quais características você considera negativa da loja virtual utilizada pela empresa?
- 14) Quais características você considera positiva da loja virtual utilizada pela empresa?
- 15) Quais são os canais que a empresa utiliza para se comunicar com os clientes e receber feedbacks?

ANEXO A – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ORO E LAVARDA (2019)

Influência da família

- 1) Como foi a evolução e desenvolvimento da empresa desde a sua fundação? (Surgimento, fundação, expansão, períodos marcantes, controle e propriedade da empresa)
- 2) Como está estruturada a organização societária da empresa? O controle da empresa está consolidado na família? (Casal/fundador, filhos e outros membros familiares)?
- 3) Como ocorre a entrada de novos membros familiares na gestão?
- 4) Como a nova geração está sendo preparada para assumir novos desafios na organização?

Inovação de produtos e processos

- 1) Com relação ao ambiente de inovação, a empresa possui um setor de P & D, projetos que trabalham a inovação de produtos?
- 2) O desenvolvimento de produtos possui ênfase na criação de novos produtos?
- 3) Qual o número de patentes no período de 2011 a 2013?
- 4) Qual o percentual do faturamento destinado a novos produtos e processos?
- 5) Como ocorre a implementação de novos processos e novas técnicas de produção?
- 6) A empresa realiza investimentos e faz uso de novas tecnologias para desenvolvimento do produto (avançada, possui liderança)?

Sistema de Crenças e Limites

- 1) Como a visão e missão são divulgadas a todos os colaboradores?
- 2) A empresa possui valores declarados e são difundidos entre os gestores e colaboradores? (Crenças, valores, objetivos, orientações, comportamento, estratégias, mudanças).
- 3) Como o código de ética e de conduta orienta a forma de comportamento dos funcionários? (Formalização, regras claras, liberdade/autonomia, limites, conduta).

Sistema de Controles Diagnósticos

- 1) Como e para quem o planejamento estratégico é divulgado na organização?
- 2) Como a empresa faz para acompanhar as metas e os resultados?

3) Como e quando ocorrem as reuniões entre níveis hierárquicos para discussão das metas e resultados?

4) Como e quando os controles formais são utilizados no processo decisório?

Sistema de Controles Interativos

1) Como a empresa monitora as necessidades dos clientes? Como?

2) Como os funcionários são estimulados a propor novas ideias e soluções para os problemas da organização? (Resolver, opinar sobre incertezas estratégicas)

3) Como ocorre a discussão dos planos de ação e metas de desempenho entre superiores e subordinados? (Quando ocorre, participação de membros familiares e não familiares, competitividade)

4) A empresa possui indicadores de desempenho que acompanha no processo decisório? E quando são utilizados os indicadores de desempenho?

Tensão dinâmica

1) Como a empresa cria valor para o negócio familiar (objetivo de longo prazo, objetivo de curto prazo, risco envolvido no negócio e entrada da nova geração na gestão das empresas)?

2) Como a empresa cobra dos subordinados (gerentes familiares e não familiares) a pressão por resultados?

3) Como a empresa faz a interação das informações entre uma área e outra?

4) Ocorre necessidade de os sistemas de controle gerencial serem adaptados para atender as estratégias? Como e quando ocorre?