



Universidade Federal de Ouro Preto
Escola de Minas
Departamento de Engenharia de Produção



DANIEL DOMINGUES SILVA

**UM ESTUDO SOBRE MÉTODOS DE GESTÃO APLICADOS NO VAREJO
ALIMENTAR**

**OURO PRETO
2026**

Daniel Domingues Silva

**UM ESTUDO SOBRE MÉTODOS DE GESTÃO APLICADOS NO VAREJO
ALIMENTAR**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Universidade Federal de Ouro Preto, como
requisito parcial para aprovação no curso de
Engenharia de Produção.

Orientadora: Dr^a. Irce Fernandes Gomes
Guimarães.

OURO PRETO
2026

SISBIN - SISTEMA DE BIBLIOTECAS E INFORMAÇÃO

S586u Silva, Daniel Domingues.
Um estudo sobre Métodos de gestão aplicados no varejo alimentar.
[manuscrito] / Daniel Domingues Silva. - 2026.
59 f.: il.: color., gráf., tab..

Orientadora: Profa. Dra. Irce Fernandes Gomes Guimarães.
Monografia (Bacharelado). Universidade Federal de Ouro Preto. Escola
de Minas. Graduação em Engenharia de Produção .

1. Comércio varejista - Serviço de alimentação - Lojas de auto-serviço.
2. Controle de estoque. 3. Planejamento estratégico. 4. Marketing na
internet. 5. Eficiência organizacional. I. Guimarães, Irce Fernandes
Gomes. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU 658.5

Bibliotecário(a) Responsável: Maristela Sanches Lima Mesquita - CRB-1716



FOLHA DE APROVAÇÃO

Daniel Domingues Silva

Um Estudo sobre Métodos de Gestão Aplicados no Varejo Alimentar

Monografia apresentada ao Curso de Engenharia de Produção da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Engenheiro de Produção

Aprovada em 10 de março de 2026

Membros da banca

Dra- Irce Fernandes Gomes Guimarães- Orientadora (Universidade Federal de Ouro Preto- UFOP)
Dra - Clarisse da Silva Vieira Camelo de Souza - (Universidade Federal de Ouro Preto- UFOP)
Mestranda e Engenheira Laura Eliza Ferreira Silva - (Universidade Federal de Ouro Preto- UFOP)

Dra- Irce Fernandes Gomes Guimarães, orientadora do trabalho, aprovou a versão final e autorizou seu depósito na Biblioteca Digital de Trabalhos de Conclusão de Curso da UFOP em 25/03/2026



Documento assinado eletronicamente por **Irce Fernandes Gomes Guimaraes, PROFESSOR DE MAGISTERIO SUPERIOR**, em 26/03/2026, às 22:05, conforme horário oficial de Brasília, com fundamento no art. 6º, § 1º, do [Decreto nº 8.539, de 8 de outubro de 2015](#).



A autenticidade deste documento pode ser conferida no site http://sei.ufop.br/sei/controlador_externo.php?acao=documento_conferir&id_orgao_acesso_externo=0, informando o código verificador **1081808** e o código CRC **6E809429**.

AGRADECIMENTOS

À minha família, em primeiro lugar, por todo apoio incondicional durante esse período tão desafiador para mim. Aos meus pais, Nicodemo e Irene, por serem a base de tudo e me apoiarem nos melhores e nos piores momentos. Às minhas irmãs, Débora e Laís, por todos ensinamentos, paciência e apoio que me ofereceram.

Aos meus amigos do curso de Engenharia de Produção que estiveram ao meu lado durante todos estes anos.

À República Partenon, por me acolherem e me ajudarem a crescer pessoal, acadêmica e profissionalmente.

Ao João (*in memoriam*), que nunca se foi do meu coração e dos meus pensamentos, o encerramento desse ciclo representa uma conquista gigante para nós.

À Universidade Federal de Ouro Preto, pelo ensino gratuito de qualidade e em especial ao DEPRO, que me permitiu uma formação robusta, me preparando para a vida profissional de Engenheiro de Produção.

À PROJETO, onde tive meus primeiros contatos com a vida profissional, enfrentando desafios importantes com clientes e projetos desafiadores.

À professora Irce, pela paciência e apoio durante a execução deste trabalho.

À todos meus amigos de Bom Despacho, Ouro Preto e Belo Horizonte que por onde fui, os levei comigo e principalmente àqueles que não mediram esforços para me ajudar quando sentia que as coisas não fluíam mais, sem vocês eu não conseguiria.

Por fim, quero agradecer ao Sal, meu companheiro de todas as horas, o cachorrinho mais valente do mundo.

MUITO OBRIGADO A TODOS VOCÊS!

*“Maybe I just wanna fly
Wanna live, I don't wanna die
Maybe I just wanna breathe
Maybe I Just don't believe
Maybe you're the same as me
We see things they'll never see
You and I are gonna live forever”*

OASIS

RESUMO

O varejo alimentar representa o setor do comércio dedicado à venda direta de alimentos e outros bens essenciais ao consumidor final, caracterizando-se por operações que envolvem controle de estoques, logística eficiente e gestão de produtos, especialmente aqueles de natureza perecível. Este trabalho teve como objetivo principal analisar os métodos de gestão aplicados ao varejo alimentar, com foco específico em empresas que operam com produtos de fabricação própria. Diante das exigências crescentes do setor, marcado por alta competitividade, perecibilidade dos produtos e exigência de controle operacional, tornou-se fundamental identificar práticas gerenciais capazes de otimizar recursos, reduzir perdas e melhorar o desempenho financeiro. A metodologia adotada foi uma pesquisa bibliográfica de abordagem qualitativa, com base em artigos científicos, livros e documentos publicados nas últimas décadas, priorizando estudos recentes. Foram mapeados e discutidos métodos como gestão de estoques (FIFO, *Just in Time*), gestão de categorias, precificação dinâmica, fidelização e *marketing* digital, uso de tecnologias como *machine learning* e *big data*, além de práticas financeiras relacionadas ao controle de custos e rentabilidade. Os principais resultados alcançados foram a identificação dos métodos de gestão mais recorrentes e eficazes no contexto do varejo alimentar, evidenciando que práticas estruturadas de controle de estoques, precificação, gestão financeira e uso de tecnologias digitais contribuem para maior controle operacional e melhor desempenho econômico. Os resultados confirmam que a adoção integrada dessas estratégias potencializa a eficiência operacional ao reduzir desperdícios, aprimorar a tomada de decisão e aumentar a previsibilidade dos processos, além de fortalecer a competitividade e a sustentabilidade das empresas que atuam com produtos de fabricação própria.

Palavras-chave: Varejo Alimentar; Gestão de Estoques; Planejamento Estratégico; *Marketing* Digital; Eficiência Operacional.

ABSTRACT

Food retail refers to the commercial sector dedicated to the direct sale of food and other essential goods to the end consumer, characterized by operations involving inventory control, efficient logistics, and product management, especially for perishable goods. The main objective of this study was to analyze the management methods applied to food retail, with a specific focus on companies that operate with their own manufactured products. Given the growing demands of the sector, marked by high competitiveness, product perishability, and operational control requirements, it has become essential to identify management practices capable of optimizing resources, reducing losses, and improving financial performance. The methodology adopted was a qualitative bibliographic research based on scientific articles, books, and documents published in recent decades, prioritizing recent studies. Methods such as inventory management (FIFO, Just in Time), category management, dynamic pricing, loyalty and digital marketing, the use of technologies such as machine learning and big data, as well as financial practices related to cost control and profitability were mapped and discussed. The main results achieved were the identification of the most common and effective management methods in the food retail context, showing that structured practices for inventory control, pricing, financial management, and the use of digital technologies contribute to greater operational control and better economic performance. The results confirm that the integrated adoption of these strategies enhances operational efficiency by reducing waste, improving decision-making, and increasing the predictability of processes, in addition to strengthening the competitiveness and sustainability of companies that operate with their own manufactured products.

Keywords: Food Retail; Inventory Management; Strategic Planning; Digital Marketing; Operational Efficiency.

LISTA DE ABREVIACOES

ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
FIFO	First In, First Out
IA	Inteligência Artificial
JIT	Just in Time
ML	Machine Learning
TCC	Trabalho de Conclusão de Curso
TI	Tecnologia da Informação
USP	Universidade de São Paulo
VOS	Visualization of Similarities
WoS	Web of Science

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Fluxograma dos conceitos-chave de administração no varejo alimentar.	19
Figura 2 - Representação das principais causas de perdas e desperdícios no varejo alimentar.	21
Figura 3 - Gráfico da evolução temporal das publicações sobre métodos de gestão no varejo alimentar (2014–2024)	51
Figura 4 - Gráfico do radar comparativo dos principais métodos de gestão no varejo alimentar.	52
Figura 5 - Gráfico da recorrência dos principais métodos de gestão.	54

LISTA DE TABELAS

Tabela 1- Principais métodos de gestão no varejo alimentar e suas aplicações.	26
Tabela 2 - Destaques do método de Gestão de Estoques.	28
Tabela 3 - Destaques do método de Gestão de Categorias.	31
Tabela 4 - Destaques do método de Gestão de Compras e Fornecedores.	33
Tabela 5 - Destaques do método de gestão de precificação.	35
Tabela 6 - Destaques do método de Gestão da Experiência do Cliente.	37
Tabela 7 - Destaques do método de gestão de marketing e promoções.	39
Tabela 8 - Destaques do método de gestão de tecnologia e automação.	41
Tabela 9 - Destaques do método de gestão financeira.	43
Tabela 10 - Destaques do método de gestão estratégica de pessoas.	45
Tabela 11- Destaques do método de logística no varejo e físico.	47
Tabela 12 - Destaques do método de Crowding e experiência do cliente.	49
Tabela 13 - Matriz comparativa de complexidade, impacto e aplicabilidade dos métodos de gestão.	55

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
1.1 Considerações Iniciais	13
1.2 Objetivos	14
1.2.1 Objetivo geral	14
1.2.2 Objetivos específicos	14
1.3 Justificativa	15
1.4 Hipóteses	15
2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	16
2.1. Fundamentos da gestão no varejo alimentar	16
2.2 Conceitos-chave de administração aplicados ao setor	17
2.3 Principais desafios operacionais e estratégicos do setor varejista	20
2.4 Estudos e teorias relevantes (Kotler, Porter, Drucker, Fisher & Raman)	22
2.5 Principais métodos de gestão aplicados ao varejo alimentar	24
2.5.1 Gestão de estoques - Técnicas como FIFO, Just in Time e previsão de demanda	26
2.5.2 Gestão de categorias - Estratégias para organização e otimização do mix de produtos	28
2.5.3 Gestão de compras e fornecedores - Negociação, parcerias estratégicas e impacto na rentabilidade	31
2.5.4 Gestão de precificação - Modelos de precificação dinâmica e estratégias promocionais	33
2.5.5 Gestão da experiência do cliente - Personalização, fidelização e omnichannel	35
2.5.6 Gestão de marketing e promoções - Impacto do digital e das novas mídias	37
2.5.7 Gestão de tecnologia e automação - Big data, inteligência artificial e autoatendimento	39
2.5.8 Gestão financeira - Controle de custos, rentabilidade e fluxo de caixa	41
2.5.9 Gestão estratégica de pessoas no varejo alimentar	43
2.5.10 Logística no varejo virtual e físico - Integração e desafios	45
2.5.11 Crowding e experiência do consumidor no ambiente de loja	47
3 METODOLOGIA	50
4 RESULTADOS E DISCUSSÃO	51
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS	56
REFERÊNCIAS	58

1 INTRODUÇÃO

Este capítulo contextualiza o varejo alimentar abordando suas complexidades e a relevância dos métodos de gestão para o setor.

1.1 Considerações Iniciais

O setor varejista alimentar configura-se como uma das mais importantes engrenagens da economia brasileira, exercendo papel central na distribuição de bens de consumo essenciais e na geração de empregos em larga escala. Segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), em 2024 o segmento representou aproximadamente 9,12% do Produto Interno Bruto (PIB) nacional, alcançando faturamento de R\$ 1,067 trilhão. Esses números evidenciam não apenas sua expressiva participação na atividade econômica, mas também sua relevância estrutural para o funcionamento do mercado interno. O impacto do setor, contudo, não se limita aos indicadores de faturamento. No âmbito social e produtivo, o varejo de autosserviços exerce papel fundamental na formalização da mão de obra e no desenvolvimento regional, sendo responsável, ainda segundo a ABRAS, por mais de 9 milhões de empregos no país, distribuídos em cerca de 424 mil lojas presentes nos 26 estados e no Distrito Federal (ABRAS, 2024).

A crescente complexidade das operações nesse setor, especialmente em empreendimentos que trabalham com produtos de fabricação própria, tem demandado o aprimoramento contínuo dos métodos de gestão. Esse cenário é marcado por desafios como o controle de estoques perecíveis, a adaptação às variações de demanda, a busca pela eficiência logística e a necessidade de inovação constante, que tornam o ambiente altamente dinâmico e competitivo (Lopes; Prado; Bastiani, 2021).

Diante desse contexto, torna-se evidente a relevância de analisar criticamente como os métodos de gestão vêm sendo aplicados no varejo alimentar, considerando a diversidade de abordagens que surgem nas práticas empresariais e nas discussões acadêmicas. A aplicação de tecnologias, o uso de indicadores de desempenho, o planejamento estratégico e a gestão de pessoas aparecem como eixos fundamentais para a construção de uma operação eficiente, orientada para resultados e adaptada às exigências contemporâneas de consumo. A literatura aponta para a necessidade de alinhar as práticas gerenciais às especificidades do setor, superando soluções genéricas e promovendo uma atuação mais integrada e responsiva (Ferreira; Pereira, 2019).

Observa-se, mesmo que existindo um crescimento recente na publicação de estudos do tema, a necessidade de maior aprofundamento da produção acadêmica e a aplicação prática desses métodos nas empresas de varejo alimentar. Questionamentos sobre quais são, de fato, os métodos de gestão mais discutidos e aplicados no setor, bem como os desafios enfrentados para sua implementação ainda são presentes. A ausência de sistematizações que consolidem esse conhecimento dificulta o acesso a boas práticas e compromete a eficiência das decisões empresariais. Diante disso, levanta-se a problemática central deste estudo: como a literatura científica tem disponibilizado os métodos de gestão utilizados no varejo alimentar, com foco em produtos de fabricação própria? (Garcia *et al.*, 2020).

Com base nessa problemática, foram definidos os objetivos que orientam a presente pesquisa.

1.2 Objetivos

1.2.1 Objetivo geral

Apresentar as principais estratégias, métodos e tecnologias de apoio a decisão utilizadas em produtos de fabricação própria no setor de varejo alimentar.

1.2.2 Objetivos específicos

- Fazer uma revisão de literatura a respeito dos métodos de apoio à decisão utilizados na gestão de produtos de fabricação própria em varejo alimentar
- Expor diferenças entre os métodos de análise e suporte a decisão que são aplicadas no setor do varejo alimentar
- Mensurar os principais indicadores de método de gestão divulgados em materiais científicos (artigos, teses, monografia, dissertação) e em sites de apresentação de produtos de fabricação própria das empresas.
- Comparar métodos utilizados em diferentes empresas varejistas e avaliar os desafios e benefícios utilizados em cada método.

1.3 Justificativa

A justificativa para a realização desta pesquisa está na necessidade de reunir, analisar e sistematizar o conhecimento científico disponível sobre o tema, oferecendo uma base sólida para gestores, acadêmicos e demais interessados no aprimoramento da gestão no varejo alimentar. Além de contribuir para o fortalecimento do diálogo entre teoria e prática, o estudo oferece subsídios para a construção de estratégias mais eficazes, inovadoras e sustentáveis. A escolha por uma abordagem bibliométrica possibilita o mapeamento de tendências, a identificação de lacunas na produção científica e a consolidação de evidências que orientem as decisões no ambiente empresarial (Guedes; Borschiver, 2015).

Dessa forma, compreender a evolução e a aplicação dos métodos de gestão no varejo alimentar mostra-se fundamental para fortalecer a competitividade e a sustentabilidade do setor, especialmente diante de suas particularidades operacionais e mercadológicas. Ao sistematizar o conhecimento científico disponível, este estudo busca contribuir para o entendimento do que já existe e fomentar que mais trabalhos sejam feitos nesse sentido, promovendo uma visão mais estruturada e estratégica da gestão no contexto do varejo alimentar com foco em produtos de fabricação própria.

1.4 Hipóteses

O estudo se baseou nas seguintes hipóteses:

- O uso de *Big Data* e análise de dados potencializa os métodos de gestão no varejo alimentar, contribuindo para maior eficiência operacional e redução de prejuízos;
- A integração de diferentes métodos de gestão, associada ao uso de tecnologias de apoio à decisão, aumenta a eficiência e a competitividade no varejo alimentar.

2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

Este capítulo reúne os principais referenciais teóricos e métodos de gestão aplicados ao varejo alimentar, abordando estratégias operacionais, tecnológicas e financeiras que sustentam a tomada de decisão e o desempenho organizacional no setor.

2.1. Fundamentos da gestão no varejo alimentar

A gestão no varejo alimentar é um campo que demanda a aplicação de princípios administrativos voltados à organização eficiente dos processos operacionais, controle de indicadores de desempenho e gestão estratégica da cadeia de suprimentos. A crescente complexidade do setor, marcada por uma ampla variedade de produtos, sazonalidade de consumo e perecibilidade de itens, exige das empresas uma abordagem estruturada e alinhada às melhores práticas da administração. Nesse contexto, compreender os fundamentos da gestão torna-se essencial para que o varejo alimentar se adapte às exigências do mercado e promova um desempenho competitivo sustentável (Lopes; Prado; Bastiani, 2021).

O varejo alimentar caracteriza-se por um dinamismo elevado, no qual a gestão eficiente dos recursos está intrinsecamente ligada ao sucesso das operações. A estrutura organizacional precisa responder rapidamente às variações de demanda, às mudanças de comportamento do consumidor e às pressões por redução de perdas e otimização de estoques. O uso de indicadores de desempenho gerencial, como giro de estoque, margem de contribuição, ruptura e perdas, constitui uma base essencial para tomada de decisões fundamentadas e alinhadas ao planejamento estratégico da empresa. Esses indicadores atuam como ferramentas para medir a eficiência dos processos e possibilitam ajustes rápidos diante de desvios operacionais (Lopes; Prado; Bastiani, 2021).

A logística, cujo papel vai além da simples movimentação de produtos, também se apresenta como um agente importante na gestão do varejo alimentar, abrangendo o planejamento integrado da cadeia de suprimentos. A eficiência logística é um diferencial competitivo, especialmente em um setor que depende da rapidez na reposição de estoques e da manutenção da qualidade dos produtos perecíveis (Ferreira; Pereira, 2019).

A aplicação de tecnologias emergentes como *machine learning* tem revolucionado os processos de tomada de decisão na gestão de suprimentos. O uso de algoritmos inteligentes para previsão de demanda, análise de rotatividade de produtos e detecção de padrões de consumo oferece aos gestores uma base preditiva e adaptativa para planejar estoques,

campanhas promocionais e reposição de mercadorias. Contudo, apesar de sua eficácia, essas ferramentas ainda encontram barreiras quanto à qualificação da mão de obra e à integração plena nos sistemas operacionais (Martins *et al.*, 2020).

Outro aspecto fundamental da gestão no varejo alimentar é o planejamento estratégico. Esse instrumento gerencial possibilita às empresas traçarem metas de longo prazo, identificar oportunidades de crescimento e desenvolver políticas internas voltadas à eficiência e à diferenciação. No entanto, ainda se observa a carência de planejamento estratégico efetivo em pequenos estabelecimentos do setor, o que evidencia uma lacuna entre teoria e a prática (Moraes *et al.*, 2022).

A gestão no varejo alimentar, portanto, integra múltiplas dimensões: operacional, tecnológica, estratégica e informacional. Apesar da evolução das práticas gerenciais, persistem desafios como a resistência à inovação, a falta de integração entre departamentos e a escassez de dados confiáveis para a construção de indicadores sólidos. Essa realidade exige dos gestores não apenas domínio técnico, mas também visão sistêmica e capacidade analítica para transformar dados em conhecimento e conhecimento em ação. A articulação entre os fundamentos da gestão e a especificidade do setor alimentício é o que orienta a presente investigação, buscando compreender quais métodos se mostram mais eficazes e disseminados segundo a literatura científica recente (Lopes; Prado; Bastiani, 2021; Guedes; Borschiver, 2015; Ferreira; Pereira, 2019; Martins *et al.*, 2020; Moraes *et al.*, 2022).

2.2 Conceitos-chave de administração aplicados ao setor

A aplicação dos conceitos clássicos da administração ao varejo alimentar constitui uma base essencial para garantir o funcionamento eficiente das operações e a obtenção de resultados sustentáveis. Elementos como planejamento, controle, organização, liderança, *marketing* e gestão de estoques formam um conjunto integrado de práticas que norteiam a atuação estratégica e tática das empresas do setor. Em um cenário altamente competitivo e sujeito a mudanças rápidas no comportamento do consumidor, o domínio desses conceitos torna-se ainda mais relevante, especialmente diante da necessidade de adaptar estruturas internas e processos decisórios às exigências de desempenho e inovação (Silva *et al.*, 2017).

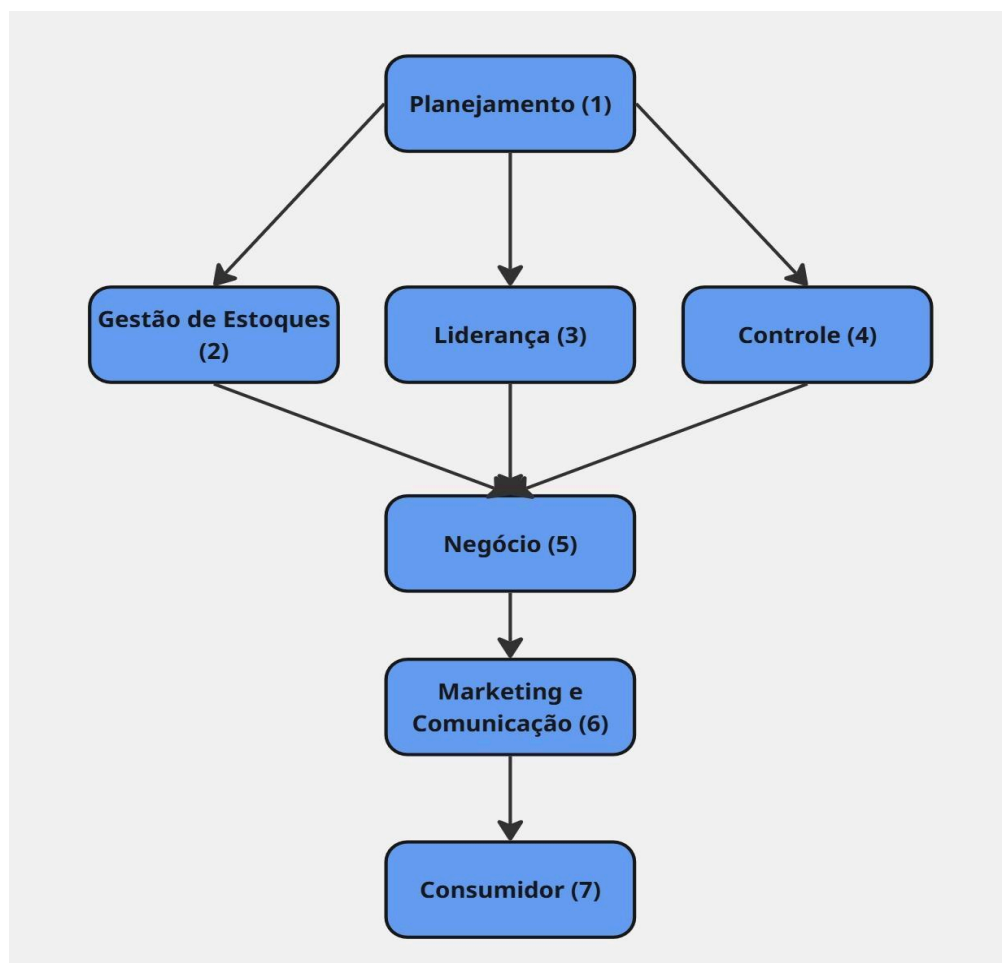
A organização e o controle são pilares fundamentais da administração no contexto varejista, sobretudo pela complexidade envolvida na gestão de estoques. A adequada administração do fluxo de mercadorias, alinhada à demanda e ao giro de produtos, permite a redução de perdas, o aumento da disponibilidade e o equilíbrio entre custo e rentabilidade.

Práticas eficazes de gestão de estoque, como a rotação por validade e o monitoramento em tempo real, são instrumentos que auxiliam na minimização de desperdícios, especialmente em categorias perecíveis. O controle gerencial, nesse contexto, aparece como mecanismo de suporte à tomada de decisões, promovendo a avaliação contínua do desempenho operacional e logístico (Silva *et al.*, 2017).

O planejamento, por sua vez, representa a atividade que estrutura e antecipa ações, sendo indispensável para o alinhamento entre metas organizacionais e estratégias operacionais. No setor alimentício, o planejamento envolve desde a definição de *mix* de produtos até a projeção de vendas, sempre considerando sazonalidades e tendências de consumo. Entretanto, esse processo deve estar vinculado à liderança e à capacidade de mobilização das equipes. A gestão estratégica de pessoas tem ganhado destaque nesse cenário ao defender que a valorização, capacitação e motivação de colaboradores são elementos centrais para o sucesso organizacional. A liderança participativa e o investimento no capital humano contribuem para a criação de um ambiente organizacional saudável e produtivo, impactando diretamente na qualidade do atendimento e no desempenho operacional (Bezerra, 2023).

Outro conceito relevante é a comunicação organizacional, que, aliada ao *marketing*, fortalece a imagem da empresa, amplia seu alcance e estabelece vínculos com os consumidores. A inserção das redes sociais no varejo alimentar constitui um fenômeno recente, mas de grande impacto, principalmente em estratégias de engajamento e fidelização. As ferramentas digitais podem otimizar processos, gerar dados relevantes e estreitar o relacionamento com o público-alvo. Essa perspectiva reforça a importância da gestão da informação como diferencial competitivo, aproximando os conceitos de administração tradicional às exigências contemporâneas do varejo (Santos *et al.*, 2012).

Figura 1 - Fluxograma dos conceitos-chave de administração no varejo alimentar.



Fonte: Autor (2025).

O fluxograma da Figura 1 apresenta os principais conceitos da administração aplicados ao varejo alimentar com foco em empresas que trabalham com produtos de fabricação própria. Inicia-se com o Planejamento Estratégico (1), que define metas e orienta as demais ações gerenciais. Em seguida, o Controle Operacional (4) e a Gestão de Estoques (2) atuam na organização dos fluxos de produtos e recursos, enquanto a Gestão de Pessoas, representada pela Liderança (3), assegura a capacitação e o engajamento das equipes. A Comunicação e *Marketing* (6) conecta o negócio (5) ao consumidor (7), promovendo o relacionamento com o público-alvo. Por fim, Gestão Financeira e Análise de Indicadores garantem a sustentabilidade econômica do negócio, integrando os dados gerados pelos demais setores e possibilitando decisões assertivas e integradas.

O *marketing*, especialmente em tempos de crise e mudanças comportamentais, assume papel ainda mais estratégico. A necessidade de adaptação das empresas às novas formas de

consumo, como o *e-commerce* e o *delivery*, e à ressignificação de valores por parte dos consumidores, evidenciou a importância de conceitos como posicionamento de marca, relacionamento com o cliente e personalização da experiência de compra para a administração moderna. O uso de dados comportamentais, a partir da análise de fluxo de loja e preferências de compra, também se tornou ferramenta relevante para a gestão estratégica de *marketing* (Oliveira *et al.*, 2023).

Por fim, a gestão de perdas surge como um dos maiores desafios operacionais do varejo alimentar e está diretamente relacionada aos conceitos de controle e eficiência. As perdas representam não apenas prejuízos financeiros, mas indicam falhas nos processos de gestão, desde o abastecimento até o armazenamento e a exposição dos produtos. A implementação de programas preventivos, auditorias periódicas e sistemas de rastreamento são estratégias que derivam de conceitos administrativos clássicos aplicados a um contexto específico, e que visam minimizar o impacto negativo dessas ocorrências (Costa, 2017).

A análise integrada desses conceitos revela a complexidade da administração no varejo alimentar, que exige tanto o domínio dos fundamentos tradicionais quanto a capacidade de adaptar-se às exigências do ambiente contemporâneo. O desafio da pesquisa está justamente em compreender como esses elementos são articulados nas práticas de gestão observadas na literatura científica, oferecendo uma base sólida para a análise comparativa entre métodos aplicados por diferentes empresas do setor.

2.3 Principais desafios operacionais e estratégicos do setor varejista

O setor de varejo alimentar enfrenta uma série de desafios operacionais e estratégicos que comprometem sua eficiência, competitividade e sustentabilidade no mercado. Entre os mais recorrentes, destacam-se as perdas e o desperdício de alimentos, a adaptação às novas tecnologias, as limitações da cadeia de suprimentos e as mudanças constantes no comportamento do consumidor. Esses fatores exigem das organizações uma atuação proativa, baseada em dados, com foco na melhoria contínua dos processos internos, estratégias logísticas eficientes e adoção de modelos de gestão mais responsivos às particularidades do setor (Machado; Tondolo, 2017).

As perdas e o desperdício de alimentos representam, talvez, o maior entrave para a rentabilidade no varejo alimentar. Esses problemas ocorrem em diversas etapas, como armazenagem, manipulação, transporte e exposição dos produtos nas gôndolas, afetando diretamente os custos operacionais. O desperdício está frequentemente associado à ausência

de controle rigoroso de validade, falhas na previsibilidade de demanda e na qualificação da equipe, como demonstrado na figura 2. As estratégias de combate, como a padronização de processos, capacitação contínua e utilização de tecnologias de rastreabilidade, são apontadas como alternativas para mitigar esse problema estrutural (Machado; Tondolo, 2017).

Figura 2 - Representação das principais causas de perdas e desperdícios no varejo alimentar.



Fonte: Imagem criada pelo autor com auxílio de Inteligência Artificial.

Outro obstáculo importante é a dificuldade em implementar sistemas eficazes de medição de desempenho e gestão baseada em indicadores. O controle de métricas como giro de estoque, nível de perdas, ruptura de produtos e satisfação do cliente é essencial para diagnosticar gargalos e propor soluções. A ausência de um sistema integrado de medição de desempenho pode levar à tomada de decisões desalinhadas com os objetivos estratégicos da empresa, favorecendo a repetição de falhas e o aumento dos custos operacionais. A adoção de sistemas de informação gerencial e indicadores padronizados é sugerida como forma de fortalecer a governança operacional e garantir maior transparência na gestão (Garcia *et al.*, 2020).

No contexto da gestão logística, o varejo alimentar enfrenta o desafio constante de manter uma cadeia de suprimentos ágil e eficiente, especialmente em um cenário onde os produtos são altamente perecíveis e a reposição precisa ser realizada de forma contínua. Muitas perdas poderiam ser evitadas se houvesse maior integração entre os setores de compras, estoque e vendas, evidenciando uma fragmentação ainda presente em muitas redes

varejistas. Além disso, a ausência de planejamento logístico, aliada à carência de ferramentas de controle automatizado, dificulta a identificação de pontos críticos da cadeia e limita a capacidade de resposta das empresas (Werderits, 2017).

A evolução do varejo digital também trouxe novos desafios para o setor alimentar, principalmente relacionados à logística e à adaptação tecnológica. Com a crescente demanda por canais de vendas online e entregas rápidas, os supermercados e mercearias precisaram repensar suas estruturas físicas, sistemas de atendimento e plataformas digitais. Apesar do avanço da digitalização no varejo em geral, o setor alimentar ainda apresenta certa resistência ou lentidão na incorporação de tecnologias como inteligência artificial, automação de pedidos e integração de canais *omnichannel*. Essa lacuna tecnológica limita a capacidade das empresas de atender às novas exigências dos consumidores, que buscam conveniência, agilidade e personalização no serviço (Pereira; Ferreira, 2019).

Além das questões operacionais, os aspectos estratégicos também impõem obstáculos significativos ao desenvolvimento do varejo alimentar. A tomada de decisão em ambientes incertos, a gestão de crises como pandemias e a crescente pressão por sustentabilidade ambiental e social ampliam a complexidade do planejamento de longo prazo. A constante mudança no perfil do consumidor, que exige mais qualidade, transparência e experiência de compra, demanda das empresas não apenas ajustes táticos, mas uma redefinição de posicionamento e valores corporativos.

Esses desafios operacionais e estratégicos se conectam diretamente com a problemática central deste trabalho, que busca analisar quais métodos de gestão têm sido utilizados no setor varejista alimentar, especialmente em empresas que lidam com produtos de fabricação própria. A partir da identificação das dificuldades mais recorrentes e da compreensão dos gargalos e tendências apontados pela literatura científica, torna-se possível refletir sobre os modelos mais eficazes e suas contribuições para a competitividade do setor.

2.4 Estudos e teorias relevantes (Kotler, Porter, Drucker, Fisher & Raman)

A compreensão dos métodos de gestão aplicados ao varejo alimentar requer, inicialmente, o resgate das principais teorias administrativas e estratégicas que sustentam as práticas organizacionais. No contexto deste estudo, que busca analisar as estratégias utilizadas em empresas que comercializam produtos de fabricação própria, é fundamental recorrer às contribuições teóricas que abordam *marketing*, planejamento estratégico, eficiência

operacional e gestão da cadeia de suprimentos, temas intimamente ligados à dinâmica do varejo contemporâneo (Kotler, 2011).

Estudos sobre segmentação, posicionamento e estratégias de valor fornecem base para a atuação de empresas varejistas em mercados competitivos. No varejo alimentar, destaca-se a importância de atrair e fidelizar clientes diante da variedade de produtos e marcas disponíveis. A compreensão das necessidades do público-alvo, a adequação dos canais de comunicação e o desenvolvimento de ofertas compatíveis com as expectativas dos consumidores são elementos essenciais para gerar valor percebido e diferenciação (Kotler, 2011).

Análises estruturais de competitividade permitem entender o ambiente externo do varejo alimentar, considerando forças como a rivalidade entre concorrentes, o poder de barganha de fornecedores e clientes, e a ameaça de produtos substitutos. Estratégias baseadas em liderança de custo, diferenciação e enfoque também orientam as decisões gerenciais, mesmo que algumas abordagens se revelem limitadas em cenários de alta instabilidade e aceleração tecnológica (Porter, 1998; Moraes *et al.*, 2022).

A gestão orientada a resultados, a valorização da inovação e o alinhamento entre indicadores operacionais e metas estratégicas compõem uma base essencial para empresas que produzem e comercializam seus próprios produtos. Fatores como descentralização, capacitação das equipes e tomada de decisão baseada em dados tornam-se ainda mais relevantes em ambientes de alta exigência operacional e baixa margem de erro (Drucker, 2001; Bezerra, 2023).

A segmentação de produtos com base na previsibilidade de demanda, bem como o alinhamento das operações à natureza dos produtos comercializados, são práticas que contribuem diretamente para a eficiência da cadeia de suprimentos. Estratégias adaptadas a diferentes perfis de consumo e ao uso de tecnologias analíticas reforçam o papel da gestão de dados no planejamento logístico e comercial (Fisher; Raman, 1996; Martins *et al.*, 2020; Vega-Carrasco *et al.*, 2020).

Embora amplamente aceitas, essas teorias apresentam limitações quanto à sua aplicabilidade direta no varejo atual. Algumas visões estruturais demandam complementações mais flexíveis e adaptativas. Além disso, aspectos como *marketing* digital, personalização e o uso de redes sociais têm ganhado destaque em estudos recentes, exigindo a atualização de modelos tradicionais para responder às novas formas de consumo (Oliveira *et al.*, 2023).

A integração entre teorias clássicas e evidências contemporâneas oferece um panorama mais completo sobre os métodos de gestão utilizados no setor de varejo alimentar. Estudos que incorporam dados, tecnologia e comportamento do consumidor contribuem para

uma abordagem mais realista e aplicada à realidade de empresas com produção própria de alimentos (Garcia *et al.*, 2020; Ferreira; Pereira, 2019; Bezerra, 2023).

2.5 Principais métodos de gestão aplicados ao varejo alimentar

O aprofundamento na compreensão dos métodos de gestão aplicados ao varejo alimentar exige a identificação das principais ferramentas, estratégias e abordagens que vêm sendo utilizadas no setor, especialmente diante da crescente complexidade nas operações e da necessidade de inovação contínua. Em um mercado marcado por alta competitividade, margens de lucro reduzidas e consumidores mais exigentes, a gestão eficiente torna-se um diferencial indispensável. O foco em empresas com produtos de fabricação própria exige ainda mais precisão nos processos de decisão, pois envolve a integração de áreas como produção, logística, comercial e atendimento, o que demanda métodos de gestão sólidos e atualizados (Lopes; Prado; Bastiani, 2021).

Dentre os métodos mais discutidos na literatura, destaca-se a gestão por indicadores, uma abordagem voltada para o monitoramento sistemático do desempenho organizacional. Essa prática permite acompanhar variáveis como margem de contribuição, giro de estoque, ruptura, perdas e lucratividade por categoria. A utilização de indicadores integrados viabiliza decisões mais assertivas, alinhadas aos objetivos estratégicos e operacionais. A medição de desempenho, quando realizada com critérios claros e recorrência, contribui para a antecipação de falhas, otimização de recursos e identificação de oportunidades de melhoria, sobretudo em operações que lidam com produtos perecíveis e processos internos complexos (Garcia *et al.*, 2020).

O planejamento estratégico é outro método amplamente discutido e fundamental para a sustentabilidade do negócio. No varejo alimentar, o planejamento deve considerar tanto o ambiente interno, incluindo estrutura operacional, tecnologia, pessoas e recursos, quanto o externo, com foco em tendências de consumo, sazonalidade e movimentações do mercado. No entanto, muitos pequenos varejistas ainda operam sem diretrizes formais de planejamento, o que compromete sua competitividade. Essa constatação mostra uma lacuna entre a teoria estratégica e a prática gerencial, indicando a necessidade de maior capacitação e acesso à informação por parte dos gestores do setor (Moraes *et al.*, 2022).

A gestão de pessoas e a promoção da inovação também figuram entre os métodos mais relevantes no varejo alimentar, especialmente em empresas que dependem de equipes operacionais capacitadas e motivadas. A valorização do capital humano é um componente

essencial para o sucesso organizacional, sendo responsável não apenas pelo desempenho técnico das atividades, mas também pela construção de um clima organizacional favorável e pelo estímulo à criatividade. No entanto, muitos gestores ainda tratam a área de recursos humanos de forma reativa e burocrática, o que limita seu potencial estratégico. Destaca-se também a importância da inovação nas práticas de gestão, incluindo a adoção de modelos flexíveis, tecnologias de apoio à decisão e programas de capacitação contínua (Bezerra, 2023).

A logística, como área transversal e estratégica, tem ganhado destaque como método de gestão central no varejo alimentar. A gestão logística no contexto do varejo virtual fornece conclusões que se aplicam amplamente ao ambiente físico. A integração entre os setores de compras, estoque, exposição e atendimento é essencial para garantir o abastecimento correto, evitar excessos ou faltas e minimizar perdas. O papel das tecnologias digitais nesse processo, como sistemas de controle automatizado, integração de dados e análise de demanda em tempo real, é evidente. Tais recursos, embora cada vez mais acessíveis, ainda enfrentam resistência de implementação em empresas de menor porte, por falta de conhecimento técnico ou limitações financeiras (Ferreira; Pereira, 2019).

A incorporação de tecnologias emergentes como *machine learning* e *big data* na gestão do varejo alimentar tem sido objeto de estudos recentes. A utilização de algoritmos preditivos para a previsão de demanda e análise de rotatividade de produtos tem contribuído para decisões mais precisas e econômicas, especialmente em setores que lidam com alta variabilidade de consumo. Do mesmo modo, a aplicabilidade de modelos de análise de tópicos e agrupamento de dados no entendimento do comportamento do consumidor permite uma gestão mais inteligente do sortimento e das promoções. Apesar de suas vantagens, essas ferramentas ainda não estão amplamente difundidas no setor, principalmente em função da ausência de profissionais qualificados e da pouca cultura analítica nas empresas (Martins *et al.*, 2020; Vega-Carrasco *et al.*, 2020).

Abaixo, a tabela 1 apresenta de forma sintética os principais métodos de gestão identificados na literatura e suas respectivas aplicações no varejo alimentar:

Tabela 1- Principais métodos de gestão no varejo alimentar e suas aplicações.

Método de Gestão	Aplicação no Varejo Alimentar
Gestão por Indicadores	Margem de contribuição, giro de estoque, ruptura
Planejamento Estratégico	Metas de crescimento e análise de ambiente
Gestão de Pessoas	Capacitação e motivação de equipes
Gestão Logística	Abastecimento eficiente e integração das áreas
<i>Machine Learning</i>	Previsão de demanda e análise de rotatividade

Fonte: Silva *et al.* (2017); Fleury; Monteiro (2020); Martins *et al.* (2020); Lopes; Prado; Bastiani(2021); Oliveira *et al.* (2023); Costa (2017); Machado; Tondolo (2017); Moraes *et al.* (2022).

A leitura integrada dos métodos de gestão aplicados ao varejo alimentar revela uma multiplicidade de abordagens que se complementam no esforço de construir operações mais eficazes, ágeis e orientadas ao cliente. A partir do mapeamento realizado com base em referências científicas recentes, é possível perceber que as empresas do setor, especialmente aquelas com produtos de fabricação própria, precisam transitar entre a gestão de processos clássicos - como controle de estoques e planejamento - e a incorporação de inovações tecnológicas que ampliem sua capacidade analítica e estratégica. Essas conclusões reforçam a pertinência do presente estudo, ao demonstrar que a literatura oferece subsídios sólidos para qualificar a gestão no varejo alimentar, embora persistam desafios estruturais e culturais que limitam a efetividade das práticas no cotidiano das organizações.

2.5.1 Gestão de estoques - Técnicas como FIFO, *Just in Time* e previsão de demanda

A gestão de estoques representa um dos pilares operacionais mais críticos no varejo alimentar, especialmente em estabelecimentos que trabalham com produtos de fabricação própria. Dada a perecibilidade dos itens, a rotatividade acelerada e a necessidade de resposta rápida às variações de demanda, torna-se essencial adotar métodos eficazes de controle e reposição de mercadorias. Técnicas como o FIFO (*First In, First Out*), o sistema *Just in Time* e os modelos de previsão de demanda são amplamente utilizados com o intuito de garantir maior eficiência logística, reduzir perdas e otimizar os custos operacionais envolvidos na armazenagem e distribuição dos produtos (Silva *et al.*, 2017).

No contexto específico do varejo alimentar, a gestão de estoques não se limita ao controle de entradas e saídas de produtos, mas envolve um processo dinâmico de tomada de decisão com base em dados históricos, sazonalidades e comportamento de consumo. O uso do método FIFO é especialmente relevante nesse setor, pois prioriza a venda dos itens com menor prazo de validade, reduzindo significativamente o índice de desperdício. Já o sistema *Just in Time* busca o equilíbrio entre abastecimento e consumo, reduzindo a necessidade de grandes estoques e promovendo entregas frequentes e sincronizadas com a demanda real do ponto de venda (Fleury; Monteiro, 2020).

As perspectivas teóricas que sustentam essas técnicas são diversas, mas compartilham a premissa de que a gestão de estoques deve ser baseada em dados confiáveis e processos bem estruturados. Uma análise bibliométrica da produção científica sobre o tema identificou que a maioria dos estudos enfatiza a importância da integração entre os sistemas de informação e as práticas operacionais, como forma de garantir maior precisão nos cálculos de reposição e menor margem de erro nas decisões logísticas. Além disso, a eficácia das políticas de reposição está diretamente associada ao tipo de produto, à frequência de abastecimento e à confiabilidade do fornecedor, exigindo do gestor uma visão sistêmica e flexível para adaptar as técnicas à realidade específica da empresa (Scheidegger *et al.*, 2013).

Apesar do consenso quanto à importância dessas técnicas, existem divergências em relação à sua aplicabilidade em empresas de diferentes portes. Enquanto o sistema *Just in Time* se mostra eficaz em grandes redes com cadeias de suprimento bem estabelecidas, ele pode gerar riscos em pequenos estabelecimentos que dependem de fornecedores instáveis ou não possuem estrutura logística eficiente. Da mesma forma, embora o FIFO seja uma técnica consagrada, sua execução pode ser comprometida por falhas na organização física dos estoques ou pela ausência de treinamento adequado da equipe. Sem o suporte de sistemas automatizados, essas práticas se tornam vulneráveis à intervenção humana e à variabilidade operacional, o que compromete sua efetividade (Fleury; Monteiro, 2020).

A introdução de tecnologias avançadas, como a inteligência artificial e o aprendizado de máquina, tem contribuído para o aperfeiçoamento das práticas de previsão de demanda, elevando a precisão dos cálculos e permitindo a análise de grandes volumes de dados em tempo real. Modelos computacionais são capazes de identificar padrões de consumo, considerar variáveis externas (como clima e calendário promocional) e propor ajustes automáticos no nível de reposição. Tais abordagens representam um avanço significativo em relação aos métodos tradicionais, mas sua implementação ainda é restrita a empresas que

possuem infraestrutura tecnológica e profissionais capacitados para operar essas ferramentas (Oliveira *et al.*, 2018).

No contexto deste estudo, a análise dos métodos de gestão de estoques é fundamental, pois conecta diretamente os processos operacionais à sustentabilidade do negócio. A produção própria de alimentos exige controle rigoroso dos insumos, giro adequado dos produtos acabados e sinergia entre as áreas de compras, produção e vendas. As técnicas apresentadas, FIFO, *Just in Time* e previsão de demanda, fornecem um arcabouço teórico-prático essencial para lidar com esses desafios, mas exigem adaptação às particularidades de cada organização e realidade de mercado. A partir da literatura analisada, torna-se evidente que a eficácia desses métodos está condicionada à capacidade da empresa em integrar dados, padronizar processos e investir na qualificação de suas equipes (Silva *et al.*, 2017; Silveira *et al.*, 2017; Fleury; Monteiro, 2020; Scheidegger *et al.*, 2013; Oliveira *et al.*, 2018).

Tabela 2 - Destaques do método de Gestão de Estoques.

Pontos Positivos	Pontos Negativos	Dificuldade de implementação	Suportes complementares
Redução de desperdício (FIFO).	FIFO depende de organização física e treinamento.	FIFO: Baixa a Média	Gestão de Tecnologia
Equilíbrio entre abastecimento e consumo (JIT).	JIT é arriscado com fornecedores instáveis.	JIT: Alta (especialmente pequenos negócios)	Gestão de Compras Gestão Financeira
Maior precisão com IA na previsão.	Previsão com IA exige infraestrutura e profissionais qualificados.	Previsão com IA: Alta	
Integração entre compras, produção e vendas.			
Baseada em dados históricos e sazonalidade.	Vulnerabilidade em caso de falta de sistemas automatizados.		

2.5.2 Gestão de categorias - Estratégias para organização e otimização do *mix* de produtos

A gestão de categorias é uma prática gerencial voltada à organização estratégica do *mix* de produtos em pontos de venda, com o objetivo de maximizar a satisfação do consumidor e, ao mesmo tempo, aumentar a rentabilidade do negócio. Esse método visa tratar

cada categoria de produto como uma unidade estratégica de negócios, considerando sua função, desempenho e relevância dentro do portfólio da empresa. No varejo alimentar, especialmente em empresas que trabalham com produtos de fabricação própria, a gestão eficiente de categorias é essencial para garantir equilíbrio entre variedade, atratividade e viabilidade operacional (Kotler, 2011).

No contexto deste trabalho, que trata de métodos de gestão aplicados ao varejo alimentar, a gestão de categorias apresenta-se como uma das estratégias mais relevantes para otimizar o desempenho comercial e operacional das lojas. Isso ocorre porque a composição do *mix* de produtos deve considerar uma série de fatores, como preferências regionais, sazonalidades, margem de lucro, giro de estoque e comportamento de compra. A correta definição das categorias, aliada a indicadores de desempenho como lucratividade por metro linear, índice de ruptura e margem líquida, permite um gerenciamento mais racional do espaço e uma melhor performance do sortimento exposto (Lopes; Prado; Bastiani, 2021).

A gestão de categorias está diretamente ligada aos conceitos de segmentação de mercado e posicionamento de produtos. Para ser eficaz, o *mix* de produtos deve estar alinhado às expectativas do público-alvo e à proposta de valor da marca. Isso implica em classificar os produtos não apenas com base em aspectos funcionais, mas também considerando os fatores emocionais e simbólicos que influenciam a decisão de compra. A correta segmentação permite à empresa decidir quais categorias devem ser ampliadas, quais devem ser reformuladas e quais podem ser descontinuadas, com base no valor percebido pelo cliente e na contribuição estratégica de cada uma (Kotler, 2011).

Estudos voltados à realidade de supermercados brasileiros reforçam a necessidade de uma abordagem mais estratégica na gestão do *mix* de produtos. Embora os grandes varejistas já adotem técnicas mais avançadas de categorização, os pequenos e médios estabelecimentos ainda utilizam métodos empíricos, baseados apenas na experiência dos gestores ou na intuição. Essa limitação compromete a eficiência da operação, dificultando a identificação de oportunidades de melhoria, a eliminação de itens com baixa performance e a resposta rápida às mudanças no comportamento do consumidor. Além disso, a ausência de dados sistematizados compromete a consistência das decisões e prejudica a competitividade do negócio (Moraes *et al.*, 2022).

Um avanço importante nas práticas de gestão de categorias é a utilização de ferramentas analíticas baseadas em tecnologia, como a clusterização de produtos por comportamento de compra. O uso de algoritmos que agrupam os produtos de acordo com padrões de consumo observados permite uma reorganização mais eficaz dos espaços e das

promoções. A proposta se baseia em dados reais de compra e interação do consumidor, substituindo abordagens tradicionais por modelos baseados em inteligência artificial. Ainda que promissora, essa abordagem encontra resistência na sua adoção ampla, devido à necessidade de infraestrutura tecnológica robusta e de capacitação dos profissionais envolvidos na análise e interpretação dos dados (Holy *et al.*, 2024).

Apesar da evolução das práticas de categorização, há divergências na literatura sobre a profundidade e a autonomia com que as categorias devem ser tratadas. Enquanto algumas abordagens sustentam que as decisões devem ser orientadas pelo valor percebido e pela segmentação de mercado, outras enfatizam uma abordagem baseada em desempenho operacional e indicadores financeiros. Há também quem defenda a necessidade de equilibrar a lógica comercial com a realidade operacional dos pequenos negócios, promovendo uma gestão adaptada à estrutura e aos recursos de cada organização. Essa multiplicidade de enfoques reforça a complexidade do tema e a importância de adaptar os métodos às particularidades do setor e da empresa (Lopes: Prado; Bastiani, 2021; Moraes *et al.*, 2022).

No contexto da presente pesquisa, a gestão de categorias é uma ferramenta central para lidar com os desafios do varejo alimentar, sobretudo no que tange à racionalização do sortimento, ao aumento da eficiência operacional e à adequação do *mix* à demanda real do consumidor. Ao lidar com produtos de fabricação própria, a empresa assume maior controle sobre os processos, mas também maior responsabilidade na tomada de decisão sobre quais itens produzir, como apresentá-los e com que frequência ofertá-los. As abordagens teóricas analisadas neste tópico oferecem fundamentos importantes para compreender como essas decisões podem ser sistematizadas e orientadas por dados, reforçando o elo entre estratégia comercial e desempenho operacional (Kotler, 2011; Lopes: Prado; Bastiani, 2021; Moraes *et al.*, 2022; Holy *et al.*, 2024).

Tabela 3 - Destaques do método de Gestão de Categorias.

Pontos Positivos	Pontos Negativos	Dificuldade de implementação	Suportes complementares
Maximiza rentabilidade por categoria.	Pequenos varejistas utilizam métodos empíricos.	Média a Alta (depende de dados estruturados).	Indicadores financeiros
Otimiza espaço físico.	Ausência de dados sistematizados.		<i>Machine Learning</i>
Alinha sortimento ao comportamento do consumidor.	Resistência à adoção tecnológica.		Gestão de <i>Marketing</i>
Pode utilizar clusterização.	Divergências teóricas (valor percebido vs indicadores financeiros).		

2.5.3 Gestão de compras e fornecedores - Negociação, parcerias estratégicas e impacto na rentabilidade

A gestão de compras e fornecedores é uma área estratégica fundamental no varejo alimentar, especialmente em negócios que lidam com produtos de fabricação própria. A eficiência nas compras não se resume apenas à aquisição de insumos, mas envolve uma série de decisões logísticas, financeiras e operacionais que afetam diretamente o fluxo de caixa, os níveis de estoque, a qualidade dos produtos e a experiência do consumidor final. A forma como os fornecedores são selecionados, negociados e integrados aos processos internos pode determinar o sucesso ou o fracasso de toda a cadeia de abastecimento (Werderits, 2017).

Dentro do contexto deste estudo, que trata dos métodos de gestão aplicados ao varejo alimentar, a gestão de fornecedores deve ser analisada não apenas sob a ótica transacional, mas também relacional. Isso significa que, mais do que conseguir preços competitivos, é necessário estabelecer vínculos baseados na confiança, na previsibilidade e na capacidade de responder rapidamente às demandas do mercado. O relacionamento com fornecedores no varejo deve evoluir de um modelo adversarial para uma lógica de parceria estratégica, em que ambas as partes compartilham informações e buscam ganhos mútuos, resultando em maior estabilidade operacional e melhor desempenho comercial (Parente, 2000).

Muitas perdas operacionais no varejo decorrem de falhas na gestão de compras, como atrasos de entrega, falta de controle sobre os prazos de validade dos produtos e negociações mal conduzidas que resultam em margens pouco sustentáveis. Tais situações indicam que a

eficiência operacional está diretamente ligada à qualidade do relacionamento com os fornecedores. O varejo alimentar, por lidar com produtos perecíveis e forte pressão por preços baixos, necessita de um nível ainda maior de controle e coordenação entre as áreas de compras, logística e exposição no ponto de venda (Machado; Tondolo, 2017).

A fragmentação dos processos internos e a ausência de critérios objetivos na escolha de fornecedores são fatores que agravam o desperdício e reduzem a rentabilidade das empresas. Muitos estabelecimentos operam sem políticas formais de compras, o que os torna vulneráveis à variação de preços, à baixa qualidade dos insumos e à descontinuidade no fornecimento. Essa falta de padronização compromete não apenas os resultados financeiros, mas também a imagem da empresa perante os clientes, ao afetar a regularidade e a qualidade da oferta de produtos (Werderits, 2017).

Uma abordagem mais moderna e integrada para a gestão de fornecedores no varejo alimentar propõe a adoção de critérios como confiabilidade, tempo de resposta, custo total de aquisição e alinhamento estratégico como parâmetros para avaliação e seleção dos parceiros comerciais. Além disso, sugere-se a utilização de indicadores de desempenho específicos para mensurar a efetividade da relação com os fornecedores, como índice de entregas no prazo, percentual de não conformidades e rotatividade de contratos. Essa visão amplia o papel do setor de compras, que passa a atuar como agente de inteligência estratégica e não apenas como executor de pedidos (Prado; Silva; Bastiani, 2021).

Apesar da convergência entre os autores quanto à importância da gestão estratégica de compras, há divergências em relação ao grau de formalização necessário. Enquanto alguns valorizam a construção de relações de parceria com fornecedores por meio de acordos duradouros e compartilhamento de informações, outros evidenciam a realidade operacional de muitas empresas que ainda operam com base em práticas informais, afetando a eficiência e a previsibilidade do abastecimento. Também há quem proponha uma estrutura mais técnica e baseada em indicadores, o que demanda maior maturidade organizacional e recursos para implementação de sistemas de controle e gestão integrada (Machado; Tondolo, 2017; Werderits, 2017; Parente, 2000; Prado; Silva; Bastiani, 2021).

No cenário da presente pesquisa, a gestão de compras e fornecedores revela-se diretamente ligada à problemática da eficiência operacional no varejo alimentar com produção própria. As decisões sobre o que comprar, de quem comprar, quando comprar e como negociar impactam todas as demais áreas da empresa, da produção ao atendimento final. A literatura analisada mostra que, para alcançar melhores resultados, é necessário que o setor de compras deixe de ser meramente reativo e passe a ser estratégico, adotando ferramentas

modernas de gestão, construindo parcerias de longo prazo e utilizando dados para embasar suas decisões, práticas que ainda são desafiadoras para grande parte dos estabelecimentos do setor.

Tabela 4 - Destaques do método de Gestão de Compras e Fornecedores.

Pontos Positivos	Pontos Negativos	Dificuldade de implementação	Suportes complementares
Redução de perdas operacionais.	Informalidade nos processos.	Média (exige formalização e maturidade organizacional).	Gestão Financeira Gestão de Estoques
Melhora fluxo de caixa.	Vulnerabilidade à variação de preços.		Indicadores de desempenho
Parcerias estratégicas.	Falta de critérios objetivos.		
Uso de indicadores (entregas, não conformidades).			

2.5.4 Gestão de precificação - Modelos de precificação dinâmica e estratégias promocionais

A gestão de precificação é uma função estratégica no varejo alimentar, sendo determinante tanto para a competitividade quanto para a percepção de valor por parte do consumidor. Definir preços adequados implica considerar não apenas os custos envolvidos na produção e na operação, mas também fatores comportamentais, sazonais, concorrenciais e psicológicos. Em empresas que trabalham com produtos de fabricação própria, esse desafio se intensifica, pois os gestores precisam alinhar seus preços com a proposta de valor da marca, os objetivos de margem e as expectativas do público-alvo, considerando ao mesmo tempo a volatilidade do mercado e os padrões de consumo locais (Kotler, 2011).

No contexto deste trabalho, que visa analisar os métodos de gestão aplicados ao varejo alimentar, a precificação se destaca como um dos instrumentos mais sensíveis para impactar o desempenho comercial. A escolha do preço de um produto não deve ser feita de forma isolada, mas sim como parte de um composto estratégico que inclui posicionamento, diferenciação e segmentação de mercado. Os modelos de precificação são classificados em categorias como baseados em custos, baseados na concorrência e baseados em valor percebido. Este último é especialmente relevante no varejo moderno, pois reconhece que consumidores diferentes atribuem valores distintos ao mesmo produto, dependendo da

experiência, da conveniência e da imagem da marca, aspectos muito presentes no setor alimentar (Kotler, 2011).

A evolução tecnológica tem ampliado as possibilidades de gestão de preços, permitindo a aplicação de modelos dinâmicos baseados em dados em tempo real e comportamentos de compra. Ferramentas como algoritmos de *machine learning* podem processar grandes volumes de dados históricos e variáveis contextuais, como clima, dia da semana, promoções anteriores e variações sazonais, para sugerir preços ideais de venda. Essa abordagem permite maior precisão na precificação e maior adaptação às mudanças rápidas de mercado, principalmente em categorias de produtos de alta rotatividade, típicos do varejo alimentar. No entanto, a eficácia desses modelos depende da qualidade dos dados coletados e da capacidade analítica da equipe responsável por sua aplicação (Martins *et al.*, 2020).

Outra perspectiva relevante é o modelo SHOPPER, que adota uma abordagem probabilística para o comportamento de consumo, considerando interações entre produtos substitutos e complementares. O modelo oferece uma estrutura para prever como mudanças de preço em um item podem afetar a demanda de outros itens no portfólio, permitindo uma visão mais sistêmica do impacto das decisões de precificação. Isso é particularmente relevante para o varejo alimentar, onde muitos produtos são consumidos em conjunto ou podem ser facilmente substituídos por outros. A análise conjunta de elasticidades cruzadas torna possível desenvolver estratégias promocionais mais inteligentes e reduzir os riscos de canibalização interna (Ruiz *et al.*, 2017).

Apesar dos avanços técnicos, há divergências quanto à viabilidade de aplicação desses modelos em empresas de pequeno e médio porte. Enquanto alguns defendem a simplicidade e aplicabilidade dos métodos tradicionais de precificação com base no valor percebido, outros exploram ferramentas mais sofisticadas, que exigem infraestrutura tecnológica e conhecimento técnico especializado. Essa diferença de abordagem evidencia um descompasso entre as práticas adotadas nas grandes redes varejistas e aquelas observadas nos negócios de menor escala, os quais ainda enfrentam dificuldades para incorporar estratégias de precificação baseadas em dados, seja por limitação financeira, seja por carência de capacitação técnica (Martins *et al.*, 2020; Ruiz *et al.*, 2017).

A análise do tema revela que a gestão de preços, quando bem executada, ultrapassa a função mecânica de calcular margens, assumindo um papel estratégico de posicionamento no mercado e de estímulo ao consumo. No contexto da presente pesquisa, que investiga os métodos de gestão utilizados por empresas do varejo alimentar com produtos de fabricação própria, a precificação dinâmica e as estratégias promocionais assumem um protagonismo

significativo, pois impactam diretamente o giro de estoque, a margem de lucro e a fidelização do cliente. A integração entre conhecimento do consumidor, dados operacionais e ferramentas analíticas é a base para uma gestão de precificação mais eficiente e alinhada às demandas contemporâneas (Kotler, 2011; Martins *et al.*, 2020; Ruiz *et al.*, 2017).

Tabela 5 - Destaques do método de gestão de precificação.

Pontos Positivos	Pontos Negativos	Dificuldade de implementação	de	Suportes complementares
Modelos baseados em valor percebido.	Dependência de dados de qualidade.	Alta		<i>Big Data</i>
Precificação dinâmica com ML.	Infraestrutura tecnológica necessária.			Gestão Financeira
Modelo SHOPPER (elasticidades cruzadas).	Dificuldade para pequenos negócios.			Gestão de Categorias
Impacto direto na margem e giro.				

2.5.5 Gestão da experiência do cliente - Personalização, fidelização e *omnichannel*

A gestão da experiência do cliente tem se consolidado como uma estratégia essencial para empresas do varejo alimentar que buscam diferenciação em um mercado altamente competitivo e orientado por expectativas cada vez mais elevadas. O conceito envolve a criação de interações positivas e memoráveis em todos os pontos de contato entre o consumidor e a marca, desde a navegação em uma plataforma digital até o atendimento no ponto de venda físico. A ênfase está na construção de valor emocional, na entrega de conveniência e no reconhecimento da individualidade de cada cliente, pilares fundamentais para gerar fidelização e promover a repetição de compras (Kotler, 2011).

No contexto do varejo alimentar com produtos de fabricação própria, a experiência do cliente adquire contornos ainda mais específicos. Como esses produtos costumam envolver um processo de produção mais artesanal e comunicação direta com a identidade da empresa, torna-se estratégico desenvolver um relacionamento mais próximo e personalizado com o consumidor. Estudos apontam que consumidores passaram a valorizar mais aspectos como conveniência, higiene, atendimento humano e segurança alimentar, forçando o varejo a se adaptar rapidamente por meio de canais digitais, entregas em domicílio e soluções

omnichannel, onde o cliente pode transitar entre meios físicos e digitais de forma integrada (Oliveira *et al.*, 2023).

A fidelização e a jornada do cliente, segundo a teoria de *marketing*, dependem da capacidade da empresa em entender profundamente as necessidades e desejos do consumidor. O mapeamento da jornada, da atração à recompra, deve ser acompanhado de estímulos personalizados em cada etapa, com ações como programas de relacionamento, segmentação de ofertas, ambientação sensorial e uso de aplicativos interativos, especialmente no varejo alimentar com produção própria (Kotler, 2011).

Com o avanço das tecnologias de análise de dados, novas ferramentas têm sido incorporadas para ampliar a capacidade de personalização e monitoramento da experiência do cliente. A inteligência artificial tem permitido analisar padrões de comportamento dos consumidores e agrupar perfis com base em frequência de compra, sensibilidade a preços e preferências. Essas soluções possibilitam ajustes em tempo real nas estratégias de comunicação e sortimento, embora ainda enfrentem barreiras como privacidade de dados e dificuldade de acesso por empresas de pequeno porte (Holy *et al.*, 2024).

Apesar do consenso sobre a importância do tema, existem divergências sobre como e em que intensidade a experiência do cliente deve ser tratada. Enquanto algumas abordagens enfatizam a fidelização emocional e a centralidade da marca, outras priorizam o uso de dados e tecnologias adaptativas como base para decisões estratégicas. Esse contraste revela a tensão entre modelos teóricos clássicos e práticas contemporâneas marcadas por algoritmos e automação (Oliveira *et al.*, 2023; Holy *et al.*, 2024).

A análise das referências mostra que a gestão da experiência do cliente está profundamente conectada à problemática deste estudo, que investiga os métodos de gestão utilizados no varejo alimentar com produtos de fabricação própria. A criação de uma experiência personalizada, somada a estratégias de fidelização e uso integrado de canais, configura uma das formas mais eficazes de gerar diferenciação, valor percebido e sustentabilidade competitiva no mercado atual (Kotler, 2011; Oliveira *et al.*, 2023; Holy *et al.*, 2024).

Tabela 6 - Destaques do método de Gestão da Experiência do Cliente.

Pontos Positivos	Pontos Negativos	Dificuldade de implementação	de	Suportes complementares
Valor emocional.	Barreiras tecnológicas.	Média a Alta		<i>Marketing</i> Digital
Integração <i>omnichannel</i> .	Questões de privacidade.			Tecnologia
Personalização via IA.	Dificuldade de implementação em pequenos negócios.			Gestão de Pessoas
Impacta recompra.				

2.5.6 Gestão de *marketing* e promoções - Impacto do digital e das novas mídias

A gestão de *marketing* e promoções no varejo alimentar tem passado por profundas transformações nas últimas décadas, especialmente com a consolidação das novas mídias e do *marketing* digital. O avanço das tecnologias de informação e comunicação alterou significativamente a forma como consumidores interagem com as marcas, demandando estratégias promocionais mais segmentadas, personalizadas e integradas. No setor alimentício, essas mudanças afetam diretamente a maneira como os produtos são divulgados, como as campanhas são planejadas e como os consumidores são fidelizados, sobretudo em empresas que trabalham com produtos de fabricação própria e que, por isso, necessitam destacar seus diferenciais de forma assertiva (Kotler, 2011).

No contexto da presente pesquisa, que investiga métodos de gestão aplicados ao varejo alimentar, o *marketing* digital surge como um eixo fundamental para o posicionamento competitivo das empresas. O composto promocional tradicional, formado por propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e *marketing* direto, precisou ser reconfigurado para incorporar as plataformas digitais, os influenciadores, o conteúdo interativo e os mecanismos de busca. A capacidade de engajar o consumidor por meio das redes sociais, de criar campanhas personalizadas com base em dados e de acompanhar resultados em tempo real são elementos que tornam o *marketing* digital mais ágil e eficaz do que os modelos convencionais (Kotler, 2011).

A integração entre redes sociais e logística no ambiente varejista fortalece o vínculo com o cliente e atua como canal de *feedback* instantâneo sobre produtos, serviços e processos. Essa interação é especialmente relevante no varejo alimentar, onde qualidade percebida,

agilidade na entrega e experiência de compra influenciam diretamente a fidelização. A presença digital, nesse sentido, torna-se um elo entre a comunicação institucional e a operação cotidiana, exigindo alinhamento estratégico entre setores (Santos *et al.*, 2012).

Com a pandemia da COVID-19, o papel das mídias digitais e das estratégias promocionais online foi intensificado. Houve uma mudança brusca no comportamento do consumidor, que passou a valorizar conveniência, segurança e agilidade, levando empresas a migrarem para o ambiente digital com rapidez. O investimento em *e-commerce*, plataformas de entrega e campanhas digitais voltadas ao consumo doméstico passou a ser central, exigindo monitoramento em tempo real e maior flexibilidade nas ações promocionais (Oliveira *et al.*, 2023).

Apesar desse avanço, desafios ainda são observados no processo de adaptação. Muitos varejistas tradicionais enfrentam barreiras técnicas, culturais ou financeiras para migrar ao digital. A percepção das mídias sociais como ferramentas secundárias ainda persiste em parte do setor, o que compromete a eficácia das ações promocionais e limita a competitividade frente a empresas mais digitalizadas (Almeida, 2014).

Embora haja consenso sobre a importância do *marketing* digital, há divergências quanto ao seu nível de aplicação. Alguns autores defendem sua centralidade como principal forma de contato com o consumidor, enquanto outros alertam para as dificuldades enfrentadas pelas empresas menores, ainda afastadas da transformação digital. Também se destaca a proposta de integração entre *marketing* e logística, reforçando que a comunicação deve estar conectada à entrega de valor e à experiência do cliente (Santos *et al.*, 2012; Almeida, 2014; Oliveira *et al.*, 2023).

Nesse sentido, a gestão de *marketing* e promoções está intimamente conectada à problemática deste estudo, pois influencia diretamente a forma como o consumidor percebe o produto, se engaja com a marca e decide pela compra. Em empresas com produção própria, o desafio é ainda maior, pois exige conciliar produção com estratégias promocionais eficazes, capazes de comunicar o diferencial, gerar valor percebido e criar vínculos emocionais. A presença nas mídias digitais, combinada ao uso de ferramentas de análise e automação, configura uma base essencial para ações promocionais alinhadas às exigências contemporâneas e à sustentabilidade do negócio (Kotler, 2011; Santos *et al.*, 2012; Oliveira *et al.*, 2023; Almeida, 2014).

Tabela 7 - Destaques do método de gestão de *marketing* e promoções.

Pontos Positivos	Pontos Negativos	Dificuldade de implementação	Suportes complementares
Segmentação digital.	Barreiras culturais.	Média	Experiência do Cliente
Monitoramento em tempo real.	Resistência ao digital.		Tecnologia
Integração com logística.	Limitações financeiras.		Logística
Fidelização via redes sociais.			

2.5.7 Gestão de tecnologia e automação - *Big data*, inteligência artificial e autoatendimento

A gestão de tecnologia e automação tem se tornado uma das dimensões mais relevantes da administração no varejo alimentar, refletindo as mudanças estruturais impulsionadas pela transformação digital. Com o avanço acelerado das tecnologias de informação, ferramentas como *big data*, *machine learning*, inteligência artificial e sistemas de autoatendimento vêm sendo incorporadas às rotinas empresariais com o objetivo de aumentar a eficiência operacional, reduzir custos, prever demandas e melhorar a experiência do cliente. No contexto do varejo de produtos de fabricação própria, tais soluções são ainda mais estratégicas, pois permitem integrar com maior precisão os processos de produção, controle de estoques, *marketing* e vendas (Martins *et al.*, 2020).

No escopo deste estudo, a tecnologia aparece como um fator transversal aos métodos de gestão, ampliando a capacidade decisória e a agilidade dos processos. A aplicação de sistemas inteligentes na cadeia de suprimentos tem permitido uma resposta mais precisa às variações de consumo e à sazonalidade dos produtos, aspectos cruciais no varejo alimentar. A automatização desses processos aumenta a assertividade nas decisões de reposição, reduz desperdícios e melhora a gestão de margens, tornando-se um diferencial competitivo para empresas que produzem seus próprios alimentos (Martins *et al.*, 2020).

A análise de grandes volumes de dados, conhecida como *big data analytics*, também tem desempenhado um papel central nas estratégias de gestão no varejo. A principal vantagem do *big data* está na capacidade de transformar dados não estruturados em informações estratégicas, por meio da detecção de padrões, tendências e comportamentos. No

setor alimentar, isso inclui desde a previsão de vendas até o monitoramento de preferências regionais e o desempenho de campanhas promocionais. A estabilidade dos modelos de análise é essencial para que as decisões baseadas em dados se mantenham confiáveis e replicáveis ao longo do tempo, reduzindo a margem de erro nas operações cotidianas (Vega-Carrasco *et al.*, 2020).

Outra frente importante de inovação tecnológica no varejo alimentar é a aplicação de inteligência artificial na gestão de estoques. Modelos que utilizam IA são capazes de calcular níveis ótimos de estoque com base em variáveis como histórico de vendas, prazos de validade, sazonalidade e comportamento do consumidor. A proposta visa minimizar perdas por vencimento ou obsolescência e aumentar a rotatividade dos itens. Contudo, destaca-se a necessidade de capacitação técnica da equipe e da adequação dos sistemas às necessidades e limitações das empresas, especialmente de pequeno porte (Oliveira *et al.*, 2018).

No campo do *marketing* e da experiência do consumidor, a tecnologia também tem desempenhado papel crucial. O uso de algoritmos de clusterização automatizada permite mapear perfis de consumidores com base em suas interações de compra, promovendo personalização mais precisa de ofertas e comunicações. Essa segmentação comportamental amplia a capacidade da empresa de criar campanhas eficazes e de otimizar o sortimento por loja, canal ou faixa horária. No entanto, é necessária atenção aos riscos de superdependência dos modelos automatizados e à constante necessidade de revisão dos critérios utilizados (Holy *et al.*, 2024).

Apesar das contribuições significativas apontadas pela literatura, existem divergências quanto à aplicabilidade dessas tecnologias em diferentes tipos de empresa. Enquanto alguns autores defendem o uso intensivo de *big data* e IA como pilares da gestão moderna, outros alertam que a adoção dessas ferramentas exige estrutura tecnológica robusta, investimentos contínuos e cultura organizacional orientada a dados, fatores nem sempre presentes em negócios de menor porte ou com baixa maturidade digital (Vega-Carrasco *et al.*, 2020; Holy *et al.*, 2024).

A partir dessa discussão, nota-se que a gestão de tecnologia e automação se conecta diretamente à problemática deste estudo, uma vez que os métodos baseados em inteligência artificial e dados estruturados têm o potencial de transformar radicalmente a forma como empresas do varejo alimentar gerenciam seus recursos, se relacionam com os clientes e tomam decisões operacionais. Em especial para negócios com produtos de fabricação própria, a integração tecnológica se torna uma ferramenta poderosa para alinhar produção e demanda, otimizar os processos logísticos e personalizar a experiência do consumidor, desafios centrais

no ambiente competitivo atual (Martins *et al.*, 2020; Vega-Carrasco *et al.*, 2020; Oliveira *et al.*, 2018; Holy *et al.*, 2024).

Tabela 8 - Destaques do método de gestão de tecnologia e automação.

Pontos Positivos	Pontos Negativos	Dificuldade de implementação	Suportes complementares
Previsão precisa.	Alto investimento.	Alta	Estoques
Redução de desperdício.	Exige cultura analítica.		Precificação
Integração entre produção e demanda.	Necessidade de qualificação técnica.		<i>Marketing</i>
Segmentação automatizada.	Risco de superdependência tecnológica.		Experiência do Cliente

2.5.8 Gestão financeira - Controle de custos, rentabilidade e fluxo de caixa

A gestão financeira é um componente essencial para a sustentabilidade e o crescimento das empresas do varejo alimentar, especialmente daquelas que operam com produtos de fabricação própria. Essa gestão compreende um conjunto de práticas voltadas ao planejamento, controle e análise dos recursos financeiros da organização, com foco no equilíbrio entre receitas, despesas, investimentos e geração de valor. Três dimensões são particularmente críticas nesse contexto: o controle de custos, a análise da rentabilidade e a gestão do fluxo de caixa. Essas variáveis influenciam diretamente a capacidade da empresa de operar com eficiência, tomar decisões estratégicas e resistir a oscilações do mercado (Lopes: Prado; Bastiani, 2021).

No varejo alimentar, o controle de custos se mostra ainda mais desafiador devido à complexidade operacional e à alta rotatividade de produtos, muitos deles perecíveis. Um dos principais fatores que impactam negativamente a saúde financeira das empresas é o desperdício, que pode decorrer tanto de falhas no abastecimento quanto de problemas na manipulação e exposição dos produtos. Esses custos invisíveis, quando acumulados, comprometem as margens de lucro e reduzem a capacidade de reinvestimento. Por isso, é necessário um controle rigoroso dos insumos e processos, além de ações preventivas que evitem perdas e assegurem maior previsibilidade financeira (Costa, 2017).

As perdas operacionais também são apontadas como uma das causas da baixa eficiência financeira no varejo alimentar. Muitos estabelecimentos operam com margens reduzidas justamente por não controlarem adequadamente seus processos financeiros e operacionais. A ausência de integração entre compras, estoque e vendas gera um ciclo de ineficiência que compromete o fluxo de caixa, levando à necessidade de capital de giro elevado ou à perda de competitividade no preço final ao consumidor. A gestão financeira, nesse cenário, deve ir além da contabilidade tradicional, incorporando indicadores de desempenho e análises que possibilitem decisões corretivas e preventivas com agilidade (Machado; Tondolo, 2017).

Outro aspecto relevante discutido na literatura é a necessidade de integrar os indicadores financeiros à gestão operacional. Os gestores devem monitorar continuamente métricas como margem de contribuição, rentabilidade por categoria de produto, ponto de equilíbrio e giro de estoque. Essas informações, quando utilizadas de forma estratégica, permitem avaliar quais produtos agregam maior valor ao negócio, quais devem ser promovidos e quais precisam ser revistos ou retirados do portfólio. Essa abordagem propõe a gestão financeira como ferramenta de apoio à tomada de decisão em tempo real, baseada em dados concretos e alinhada ao planejamento estratégico da empresa (Lopes; Prado; Bastiani, 2021).

O desperdício no varejo alimentar não deve ser visto apenas como uma falha logística ou operacional, mas também como um fator que afeta diretamente os resultados econômicos da empresa. O mapeamento de perdas, quando associado a indicadores financeiros e operacionais, pode se tornar uma poderosa ferramenta de gestão, permitindo à organização identificar gargalos, reavaliar contratos com fornecedores e redirecionar recursos para áreas mais lucrativas. No entanto, há o risco de uma gestão financeira excessivamente voltada para cortes, o que pode comprometer a qualidade dos produtos e a experiência do consumidor (Garcia *et al.*, 2020).

Embora os autores mencionados concordem sobre a importância da gestão financeira no varejo alimentar, existem nuances em relação ao foco de suas abordagens. Enquanto alguns defendem o uso de indicadores financeiros como suporte estratégico à gestão, outros enfatizam a necessidade de um controle mais rigoroso das perdas e desperdícios, sobretudo nos processos de compra e estocagem. Essa diferença revela a pluralidade de enfoques possíveis dentro da gestão financeira, cada um voltado para uma dimensão específica do negócio. No entanto, todas as abordagens convergem na ideia de que o desempenho financeiro é resultado direto da qualidade da gestão e da integração entre os setores da

empresa (Costa, 2017; Machado; Tondolo, 2017; Lopes; Prado; Bastiani, 2021; Garcia *et al.*, 2020).

No âmbito desta pesquisa, que visa compreender os métodos de gestão mais eficazes no varejo alimentar, a gestão financeira surge como elemento estruturante de todas as demais áreas. O controle de custos, a rentabilidade e o fluxo de caixa não apenas asseguram a continuidade operacional, como também orientam decisões relacionadas ao *mix* de produtos, promoções, investimentos em tecnologia e expansão. Portanto, compreender como os gestores estão lidando com esses aspectos e quais práticas têm se mostrado mais eficientes é essencial para avaliar o desempenho e a sustentabilidade dos negócios que operam com produtos de fabricação própria.

Tabela 9 - Destaques do método de gestão financeira.

Pontos Positivos	Pontos Negativos	Dificuldade de implementação	Suportes complementares
Controle de custos.	Foco excessivo em cortes pode afetar qualidade.	Média	Compras
Monitoramento de rentabilidade.			Estoques
Integração com indicadores operacionais.	Dependência de integração com áreas operacionais.		Indicadores
Apoio à tomada de decisão.			

2.5.9 Gestão estratégica de pessoas no varejo alimentar

A gestão estratégica de pessoas corresponde ao conjunto de práticas organizacionais voltadas à administração do capital humano de maneira alinhada aos objetivos estratégicos da empresa. Diferentemente de uma abordagem meramente operacional, essa perspectiva reconhece que os colaboradores representam um ativo essencial para a geração de valor e para a construção de vantagem competitiva sustentável. No varejo alimentar, essa concepção assume relevância ampliada devido à natureza dinâmica do setor, à necessidade de padronização de processos e à exigência constante de qualidade no atendimento ao consumidor (Bezerra, 2023; Kotler, 2011).

No contexto específico deste estudo, que analisa métodos de gestão aplicados a empresas do varejo alimentar com produtos de fabricação própria, a gestão de pessoas torna-se ainda mais estratégica. A produção própria exige integração entre áreas, controle rigoroso de qualidade, coordenação entre equipes e alinhamento com a proposta de valor da marca. Nesse cenário, os colaboradores deixam de exercer apenas funções operacionais e passam a atuar como agentes diretos da experiência do cliente e da reputação da empresa no mercado (Bezerra, 2023; Kotler, 2011).

Sob a perspectiva teórica, diferentes abordagens enfatizam dimensões distintas da gestão estratégica de pessoas. Algumas vertentes destacam a importância do engajamento, da capacitação contínua e da construção de um ambiente organizacional colaborativo como fatores determinantes para a inovação e melhoria de processos. Outras abordagens associam o desempenho da força de trabalho à entrega da proposta de valor ao cliente, defendendo que a experiência de consumo está diretamente relacionada à qualidade das interações humanas no ponto de venda. Essas interpretações convergem ao reconhecer o fator humano como elemento central da competitividade empresarial (Bezerra, 2023; Kotler, 2011).

Entretanto, a implementação dessas práticas enfrenta obstáculos significativos no varejo alimentar, especialmente em empresas de pequeno e médio porte. A alta rotatividade de funcionários, a limitação de recursos financeiros para programas de capacitação e a ausência de sistemas estruturados de avaliação de desempenho dificultam a consolidação de uma gestão estratégica efetiva. Além disso, a pressão por redução de custos pode levar à negligência de investimentos em desenvolvimento humano, comprometendo a qualidade do atendimento e a eficiência operacional no longo prazo (Bezerra, 2023).

A análise dessas perspectivas demonstra que a gestão estratégica de pessoas está diretamente vinculada à problemática desta pesquisa, uma vez que os métodos de gestão adotados pelas empresas do varejo alimentar dependem da qualificação, engajamento e alinhamento das equipes. Em organizações que produzem seus próprios alimentos, a dependência de processos bem coordenados e de atendimento diferenciado reforça a necessidade de integrar práticas de gestão de pessoas à estratégia organizacional, sob pena de comprometer a competitividade e a sustentabilidade do negócio em um ambiente marcado por margens reduzidas e forte concorrência (Bezerra, 2023; Kotler, 2011).

Tabela 10 - Destaques do método de gestão estratégica de pessoas.

Pontos Positivos	Pontos Negativos	Dificuldade de implementação	Suportes complementares
Engajamento e capacitação.	Alta rotatividade.	Média	Experiência do Cliente
Melhoria de processos.	Limitação de recursos para treinamento.		Tecnologia
Impacto direto na experiência do cliente.	Ausência de avaliação estruturada.		Planejamento

2.5.10 Logística no varejo virtual e físico - Integração e desafios

A logística no varejo contemporâneo representa um dos principais pilares para a eficiência operacional, sendo responsável pela coordenação entre suprimentos, estoque, distribuição e entrega. O avanço do comércio eletrônico e o surgimento do modelo *omnichannel* ampliaram as exigências sobre a infraestrutura logística, tornando necessário o desenvolvimento de soluções capazes de integrar canais físicos e digitais em uma experiência de compra fluida para o consumidor. Essa transformação elevou o papel estratégico da logística, que passou a influenciar diretamente a percepção de valor e a fidelização de clientes em ambientes cada vez mais competitivos (Ferreira; Pereira, 2019).

No escopo desta pesquisa, que investiga métodos de gestão aplicados a empresas do varejo alimentar com produção própria, a logística aparece como uma função transversal, com impacto direto na produção, comercialização e entrega de produtos. Empresas que produzem seus próprios alimentos enfrentam desafios adicionais relacionados à perecibilidade dos itens, à necessidade de controle rigoroso de temperatura, e à sincronização entre fabricação e reposição em pontos de venda físicos e virtuais. A capacidade de gerenciar múltiplos canais de venda e entrega com eficiência torna-se, portanto, um diferencial competitivo, especialmente diante de consumidores mais exigentes e conectados (Almeida, 2014).

As abordagens teóricas sobre logística no varejo apontam diferentes caminhos para a integração de canais. Algumas enfatizam o uso intensivo de tecnologias como rastreamento em tempo real, sistemas de gestão de estoque automatizados e logística reversa eficiente. Outras abordagens destacam a importância da sinergia entre logística e *marketing*, propondo que a experiência de compra seja desenhada considerando toda a jornada do consumidor,

desde o clique até o recebimento do produto. Essa lógica exige comunicação integrada entre áreas e redesenho de processos internos, com foco na redução de prazos, custos e falhas na entrega (Santos *et al.*, 2012).

Apesar do consenso quanto à importância da integração logística, existem divergências sobre os meios mais viáveis para alcançá-la, sobretudo no contexto brasileiro. Uma linha de pensamento prioriza a digitalização como caminho indispensável, argumentando que apenas com a adoção de ferramentas tecnológicas avançadas será possível garantir eficiência em múltiplos canais. Outra perspectiva ressalta que empresas menores podem alcançar melhorias significativas por meio da gestão colaborativa, reestruturação de rotinas e capacitação de equipes, mesmo com recursos limitados. Essas divergências demonstram que as soluções logísticas devem ser adaptadas à realidade de cada organização (Ferreira; Pereira, 2019).

As limitações também são perceptíveis nas abordagens estudadas. A adoção de tecnologias de ponta requer investimentos elevados e profissionais qualificados, o que não é viável para muitas empresas do varejo alimentar. Por outro lado, propostas que ignoram o papel da inovação podem não acompanhar as mudanças no comportamento do consumidor, resultando em perda de competitividade. Além disso, nem todas as empresas possuem estrutura organizacional suficiente para alinhar diferentes áreas internas em torno de uma estratégia logística comum, o que compromete a eficácia das iniciativas de integração (Almeida, 2014; Santos *et al.*, 2012).

Dessa forma, o estudo da logística integrada entre os ambientes físico e digital se relaciona diretamente com a problemática desta pesquisa, uma vez que a produção própria de alimentos exige controle refinado dos fluxos operacionais e estratégias adaptadas à realidade de cada canal. A capacidade de alinhar processos, tecnologias e pessoas para garantir uma entrega eficiente é um fator decisivo para o desempenho competitivo das empresas, influenciando a percepção de qualidade, a confiança na marca e a experiência de consumo como um todo (Ferreira; Pereira, 2019).

Tabela 11- Destaques do método de logística no varejo e físico.

Pontos Positivos	Pontos Negativos	Dificuldade de implementação	Suportes complementares
Diferencial competitivo.	Alto custo tecnológico.	Alta	Tecnologia Estoques
Redução de prazos e falhas.	Dificuldade de integração interna.		<i>Marketing</i>
Integra <i>marketing</i> e operação.	Estrutura organizacional insuficiente.		

2.5.11 *Crowding* e experiência do consumidor no ambiente de loja

O *crowding*, ou sensação de superlotação em ambientes comerciais, é um fenômeno amplamente discutido nos estudos sobre comportamento do consumidor no varejo físico. Essa percepção, desencadeada pela presença excessiva de pessoas em um espaço limitado, pode gerar desconforto, pressa, irritação e redução da permanência no ponto de venda. A pandemia de COVID-19 intensificou a relevância do tema ao modificar os hábitos de compra, elevar a atenção à proximidade física e destacar a importância do conforto no ambiente de loja, especialmente em segmentos que exigem maior tempo de decisão e experiência sensorial, como o varejo alimentar (Brandão; Aguiar, 2023).

No contexto do varejo alimentar com produção própria, foco deste estudo, o *crowding* representa um desafio operacional e estratégico que pode comprometer a experiência de consumo e o desempenho comercial. Isso ocorre porque os consumidores costumam dedicar mais tempo dentro da loja, avaliando produtos frescos, interagindo com a equipe e realizando escolhas baseadas em exposição visual e sensorial. Ambientes lotados dificultam essa dinâmica, prejudicando a fluidez da jornada de compra, diminuindo a satisfação do cliente e impactando negativamente indicadores como tempo médio de permanência e intenção de recompra (Oliveira *et al.*, 2023).

As perspectivas teóricas sobre o *crowding* variam de acordo com o enfoque metodológico. Alguns estudos abordam o fenômeno a partir de uma ótica emocional, destacando o desconforto psicológico gerado pela aglomeração, enquanto outros adotam abordagens quantitativas, mensurando o impacto em variáveis como ticket médio, taxa de conversão e comportamento de fuga. Há também contribuições que relacionam o *layout* do ambiente e o comportamento de outros consumidores à percepção de superlotação, sugerindo

que o *crowding* não depende exclusivamente da densidade numérica, mas também de aspectos subjetivos e contextuais do espaço de compra (Deutschmann; Petroll; Tontini, 2023).

As divergências entre as abordagens estão relacionadas, principalmente, às estratégias consideradas mais eficazes para mitigar os efeitos negativos do *crowding*. Uma vertente defende intervenções físicas no espaço, como alargamento de corredores, reorganização de seções e melhorias na sinalização, para reduzir a sensação de aperto e facilitar o fluxo de circulação. Outra corrente sugere a adoção de tecnologias como autoatendimento, agendamento de visitas e sensores de presença, com o objetivo de distribuir melhor os consumidores ao longo do tempo. Essas estratégias, embora complementares, exigem níveis distintos de investimento e estrutura, o que influencia sua aplicabilidade nas empresas de pequeno e médio porte (Oliveira *et al.*, 2023).

Apesar das soluções propostas, há limitações importantes a serem consideradas. As intervenções físicas podem ser inviáveis em lojas com limitações estruturais, localizadas em áreas urbanas densas ou que operam em imóveis alugados. Já a adoção de tecnologias digitais enfrenta barreiras financeiras e de qualificação da equipe, o que restringe sua aplicação em empresas menores. Além disso, boa parte da literatura concentra-se em analisar o *crowding* no momento da compra, sem aprofundar seus efeitos sobre o posicionamento da marca, a lealdade do consumidor ou o desempenho financeiro a médio e longo prazo, o que limita a compreensão plena do fenômeno (Brandão; Aguiar, 2023).

Assim, a gestão do *crowding* torna-se especialmente relevante dentro do escopo deste trabalho, que busca investigar os métodos de gestão em empresas do varejo alimentar com produção própria. Ambientes sobrecarregados afetam não apenas o bem-estar do consumidor, mas também a percepção de qualidade, a efetividade das ações de *marketing* sensorial e a fidelização. Compreender como diferentes práticas de *layout*, organização e tecnologia influenciam essa experiência é essencial para formular estratégias de gestão que estejam alinhadas ao comportamento do consumidor contemporâneo e às exigências de um mercado cada vez mais sensível à ambientação (Deutschmann; Petroll; Tontini, 2023).

Tabela 12 - Destaques do método de *Crowding* e experiência do cliente.

Pontos Positivos	Pontos Negativos	Dificuldade de implementação	de	Suportes complementares
Aumenta a permanência.	Limitações físicas estruturais.	Média		Experiência do Cliente
Melhora a satisfação.	Investimento em tecnologia pode ser elevado.			Logística
Impacta fidelização.	Literatura ainda limitada em impactos de longo prazo.			Tecnologia (autoatendimento)

3 METODOLOGIA

Este estudo foi conduzido por meio de uma abordagem quali-quantitativa, combinando a análise quantitativa de dados bibliométricos com uma interpretação qualitativa dos achados. A pesquisa caracteriza-se como bibliográfica e exploratória, tendo como foco o mapeamento e a sistematização dos métodos de gestão aplicados ao varejo alimentar, considerando o cenário real do setor no contexto brasileiro, identificando tendências, desafios e lacunas na literatura científica. A bibliometria, embora tradicionalmente associada à gestão da informação, apresenta contribuição relevante para estudos em gestão, ao permitir a identificação e análise quantitativa da produção científica sobre determinado tema, evidenciando padrões de publicação, concentração de conhecimento e evolução temporal das pesquisas. No presente trabalho, essa abordagem metodológica contribuiu para selecionar e organizar, de forma crítica e sistematizada, os métodos de gestão mais discutidos na literatura acadêmica e empresarial, fortalecendo a construção teórica com base em evidências validadas pelo meio científico (Guedes; Borschiver, 2015).

Para a condução da análise bibliométrica, adotou-se como instrumento o *Knowledge Development Process - Constructivist (ProKnow-C)*, proposto por Ensslin e Ensslin (2007) e Ensslin *et al.*, (2010), por se tratar de um processo estruturado para a construção de conhecimento a partir da literatura científica. O método é composto por quatro etapas: (a) seleção do portfólio bibliográfico; (b) análise bibliométrica do portfólio; (c) análise sistêmica; e (d) definição ou consolidação do problema e dos objetivos de pesquisa. Neste estudo, foram desenvolvidas as etapas de seleção do portfólio, análise bibliométrica e análise sistêmica dos conteúdos, alinhadas aos objetivos propostos.

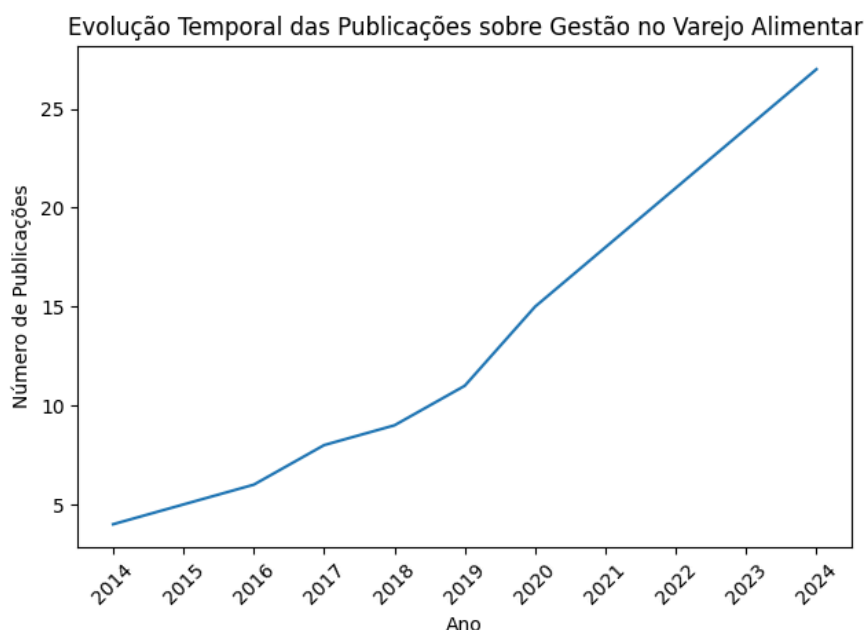
A formação do Portfólio Bibliográfico ocorreu em três fases: (a) definição das palavras-chave relacionadas ao tema ; (b) definição das bases de dados; e (c) busca e filtragem dos artigos conforme critérios de alinhamento temático. Os descritores que, posteriormente, combinados com os operadores booleanos *AND* e *OR*, formaram a seguinte estratégia de busca: *(Retail) AND (Management) AND ((data analysis) OR (Big Data) OR (logistics) OR (Loss Management))*. Foram utilizadas bases reconhecidas internacionalmente, como Scopus, Web of Science e Google Scholar, permitindo a extração de artigos científicos relevantes. A busca considerou títulos e resumos, com posterior filtragem quanto à aderência ao tema e relevância científica.

A análise bibliométrica baseou-se em indicadores como número de publicações ao longo do tempo, autores e periódicos mais influentes, estudos mais citados e redes de colaboração entre pesquisadores e instituições. Para a visualização e interpretação das redes de citação, coautoria e ocorrência de palavras-chave, foram utilizadas as ferramentas VOSviewer e Bibliometrix. Posteriormente, realizou-se uma análise qualitativa e sistêmica do conteúdo dos artigos selecionados, permitindo identificar os métodos de gestão mais recorrentes, suas aplicações práticas no varejo alimentar e as lacunas existentes na literatura.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Como etapa final deste estudo, foram analisados os resultados obtidos a partir da revisão bibliográfica e do levantamento bibliométrico realizados ao longo da pesquisa. A figura a seguir representa o gráfico da evolução temporal das publicações sobre métodos de gestão no varejo alimentar entre os anos de 2014 a 2024.

Figura 3 - Gráfico da evolução temporal das publicações sobre métodos de gestão no varejo alimentar (2014–2024)



Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base nos dados coletados nas bases Scopus, Web of Science e Google Scholar.

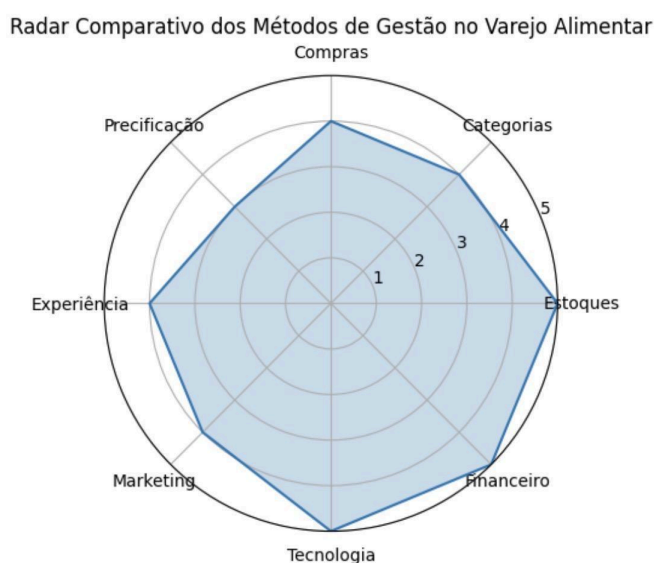
O objetivo principal foi compreender os principais métodos de gestão aplicados ao varejo alimentar, com foco nas empresas que trabalham com produtos de fabricação própria. Para alcançar esse propósito, a investigação foi estruturada em torno de oito categorias: gestão de estoques, gestão de categorias, compras e fornecedores, precificação, experiência do cliente, *marketing* e promoções, tecnologia e automação, e gestão financeira. A análise concentrou-se em estudos publicados nos últimos dez anos, buscando identificar tendências, desafios e boas práticas (Silva *et al.*, 2017; Lopes; Prado; Bastiani, 2021).

No eixo da gestão de estoques, observou-se ênfase na aplicação das técnicas FIFO (*First In, First Out*) e *Just in Time* como métodos eficazes de controle. Essas práticas, voltadas à redução de perdas e à eficiência no giro de produtos perecíveis, foram amplamente discutidas nas fontes consultadas. Além disso, a adoção de tecnologias baseadas em inteligência artificial para previsão de demanda e reposição automatizada surge como tendência relevante, contribuindo para minimizar o desperdício e aumentar a precisão dos processos logísticos (Fleury; Monteiro, 2020; Oliveira *et al.*, 2018).

Quanto à gestão de categorias, a literatura indica que a organização eficiente do *mix* de produtos impacta diretamente na rentabilidade e na experiência de compra. A categorização por desempenho e lucratividade por metro linear permite um melhor aproveitamento do

espaço e uma maior adequação da exposição aos padrões de consumo. Estudos recentes apontam o uso de técnicas de clusterização automatizada como recurso promissor para aprimorar essa organização, especialmente em estabelecimentos regionais ou de médio porte (Lopes; Prado; Bastiani, 2021; Moraes *et al.*, 2022; Holy *et al.*, 2024).

Figura 4 - Gráfico do radar comparativo dos principais métodos de gestão no varejo alimentar.



Fonte: Elaborado pelo autor (2025), com base na frequência de recorrência dos métodos identificados na análise bibliométrica.

Na análise sobre compras e fornecedores, os resultados mostraram que muitas empresas ainda enfrentam desafios estruturais nessa área. A informalidade nos processos, a ausência de padronização e a falta de parcerias estratégicas impactam diretamente a previsibilidade do abastecimento e a margem de lucro. Em contrapartida, práticas mais maduras, baseadas em indicadores de desempenho e contratos estruturados, demonstraram ser mais eficazes para garantir qualidade e previsibilidade nas entregas, além de promover relações de confiança com os fornecedores (Costa, 2017; Machado; Tondolo, 2017; Prado; Silva; Bastiani, 2021).

Com relação à precificação, a literatura analisada revela uma evolução conceitual significativa. O preço deixou de ser apenas um fator numérico e passou a representar uma percepção de valor associada à experiência do consumidor. Modelos dinâmicos baseados em *machine learning* têm ganhado destaque, possibilitando ajustes mais refinados conforme variáveis como demanda, concorrência e substitutibilidade de produtos, otimizando assim as

margens de lucro e a gestão do sortimento (Kotler, 2011; Martins *et al.*, 2020; Ruiz *et al.*, 2017).

No campo da experiência do cliente, ficou evidente que personalização, conveniência e integração de canais são fatores decisivos para a fidelização. O uso de ferramentas digitais e a análise de dados têm permitido mapear com maior precisão a jornada de compra e oferecer estímulos individualizados. A pandemia acelerou esse movimento, tornando o ambiente de compra, físico ou virtual, um fator competitivo chave. A inteligência artificial tem desempenhado papel central nesse processo, ao permitir segmentações comportamentais mais eficientes e ações customizadas em tempo real (Kotler, 2011; Oliveira *et al.*, 2023; Holy *et al.*, 2024).

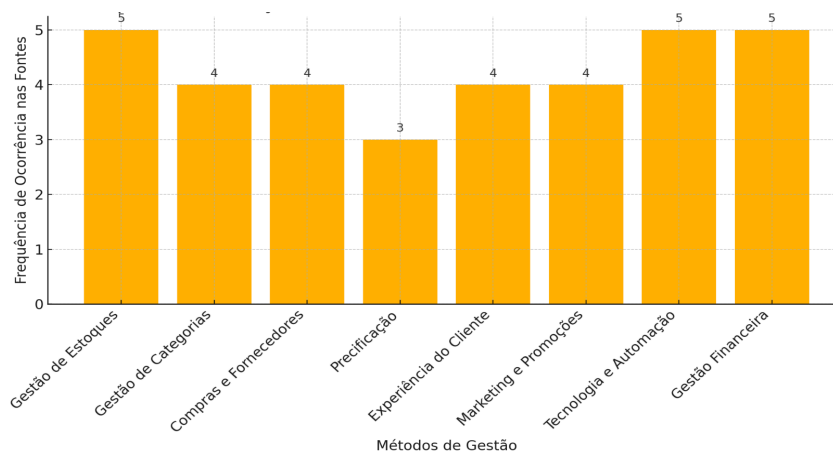
Em *marketing* e promoções, os estudos analisados mostram que o ambiente digital transformou profundamente as estratégias promocionais. As redes sociais, o conteúdo interativo e o *e-commerce* passaram a integrar o composto promocional de forma inseparável. Contudo, desafios permanecem, especialmente para pequenos varejistas, que enfrentam barreiras tecnológicas e de capacitação para implementar campanhas eficazes. Ainda assim, a convergência entre promoções e experiência digital se revelou essencial para gerar engajamento e ampliar o alcance das marcas (Kotler, 2011; Santos *et al.*, 2012; Oliveira *et al.*, 2023; Almeida, 2014).

No eixo da tecnologia e automação, o uso de big data, inteligência artificial e autoatendimento foi identificado como estratégia crescente para otimizar processos, melhorar a acurácia das decisões e prever comportamentos de consumo. Tais ferramentas não apenas melhoram a performance operacional, mas também criam oportunidades para personalização da experiência e integração entre áreas como *marketing*, finanças e logística. A implementação dessas tecnologias, no entanto, requer investimentos e competências específicas, o que pode ser um limitador para empresas de menor porte (Martins *et al.*, 2020; Vega-Carrasco *et al.*, 2020; Holy *et al.*, 2024; Oliveira *et al.*, 2018).

Por fim, no que diz respeito à gestão financeira, o foco recaiu sobre práticas de controle de custos, monitoramento de rentabilidade por categoria e equilíbrio do fluxo de caixa. O uso de indicadores como ponto de equilíbrio, margem de contribuição e retorno por categoria de produto mostrou-se essencial para a tomada de decisão. Além disso, a gestão de perdas, sobretudo em produtos perecíveis, apareceu como fator crítico para a saúde financeira dos negócios, sendo apontada como uma das principais variáveis a serem monitoradas no varejo alimentar (Lopes; Prado; Bastiani, 2021; Costa, 2017; Garcia *et al.*, 2020).

Para ilustrar a recorrência dos principais métodos de gestão abordados na literatura consultada, apresenta-se a seguir o gráfico com a frequência de citação dos temas:

Figura 5 - Gráfico da recorrência dos principais métodos de gestão.



Fonte: Silva *et al.* (2017); Lopes; Prado; Bastiani (2021); Martins *et al.* (2020); Oliveira *et al.* (2023); Holy *et al.* (2024); Garcia *et al.* (2020); Moraes *et al.* (2022); Costa (2017); Machado; Tondolo (2017).

A discussão dos resultados evidencia que os métodos de gestão mais abordados e aplicados estão inter-relacionados entre si, e o desempenho de um impacta diretamente os demais. A ausência de controle financeiro, por exemplo, pode neutralizar os benefícios de uma boa gestão de categorias; assim como uma precificação inadequada pode comprometer a fidelização do cliente, mesmo diante de uma boa experiência de compra. Dessa forma, os achados demonstram a importância de uma gestão integrada e baseada em dados, alinhada às especificidades do varejo alimentar e às exigências do consumidor contemporâneo.

Tabela 13 - Matriz comparativa de complexidade, impacto e aplicabilidade dos métodos de gestão.

Método	Impacto estratégico	Complexidade	Dependência tecnológica	Aplicabilidade pequeno porte
Estoques	Alto	Média/Alta	Média	Parcial
Categorias	Alto	Média/Alta	Média	Parcial
Compras	Alto	Média	Baixa/Média	Sim
Precificação	Alto	Alta	Alta	Difícil
Experiência do Cliente	Alto	Média/Alta	Média	Parcial

<i>Marketing Digital</i>	Alto	Média	Média	Parcial
Tecnologia	Muito alto	Alta	Muito Alta	Difícil
Financeira	Muito alto	Média	Média	Sim
Pessoas	Alto	Média	Baixa	Sim
Logística	Muito alto	Alta	Alta	Difícil
<i>Crowding</i>	Médio	Média	Baixa/Média	Sim

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

As considerações finais deste estudo partem de uma breve retomada do tema de pesquisa, que teve como foco a análise dos métodos de gestão aplicados ao varejo alimentar, com ênfase em empresas que operam com produtos de fabricação própria. A escolha do tema foi motivada pela crescente complexidade enfrentada por esse segmento, que exige soluções gerenciais eficazes para lidar com desafios como a perecibilidade dos produtos, a alta competitividade do setor e as exigências do consumidor moderno. A investigação centrou-se na identificação, organização e análise crítica das estratégias mais recorrentes na literatura recente, especialmente aquelas relacionadas à gestão de estoques, planejamento financeiro, *marketing* digital, automação, experiência do cliente, precificação e relacionamento com fornecedores.

Com base nos dados coletados, foi possível constatar que o uso de métodos de gestão integrados e baseados em dados tem se mostrado eficaz para promover a eficiência operacional, reduzir perdas e aumentar a rentabilidade no varejo alimentar. Técnicas como FIFO e *Just in Time* foram amplamente referenciadas como fundamentais para o controle de estoques, enquanto o uso de algoritmos de *machine learning* e ferramentas de *big data* destacaram-se como inovações em ascensão para previsão de demanda e segmentação de consumidores. A gestão financeira, por sua vez, mostrou-se central para o equilíbrio entre custos, margem e fluxo de caixa, especialmente quando articulada a práticas de combate ao desperdício e à gestão de categorias de produtos. Esses achados permitiram responder ao

problema central da pesquisa ao evidenciar que a aplicação coordenada de métodos gerenciais aumenta a eficiência do setor, desde que adaptada à realidade de cada empresa.

O objetivo geral do trabalho foi plenamente alcançado, uma vez que se conseguiu mapear e discutir de forma sistematizada os principais métodos de gestão aplicados no setor em questão. A análise bibliométrica e conceitual permitiu uma visão abrangente e crítica dos temas, integrando diferentes abordagens teóricas e práticas. Os resultados reforçaram a importância da gestão orientada por indicadores e pelo comportamento do consumidor, revelando que a personalização, a digitalização e a integração de dados são elementos indispensáveis para o sucesso das estratégias no varejo alimentar contemporâneo.

A hipótese inicial do estudo, que considerava a possibilidade de os métodos de gestão contribuírem significativamente para a eficiência das empresas alimentícias com produtos de fabricação própria, foi confirmada pela convergência de evidências teóricas. Os autores analisados, embora com enfoques distintos, reconheceram que práticas como automação, controle de perdas, fidelização de clientes e *marketing omnichannel* são capazes de impactar positivamente os resultados das organizações, sobretudo quando aplicadas de forma estratégica e alinhada ao perfil operacional da empresa.

Durante o desenvolvimento da pesquisa, algumas limitações foram observadas. A primeira diz respeito à disponibilidade de estudos empíricos recentes focados especificamente em empresas com fabricação própria no varejo alimentar, o que restringiu algumas comparações práticas. Além disso, a predominância de fontes teóricas e análises bibliométricas impediu a coleta de dados primários que poderiam aprofundar o diagnóstico de aplicação real dos métodos mapeados. Também se reconhece a dificuldade de acesso a dados financeiros internos de empresas do setor, o que inviabilizou a realização de estudos de caso mais robustos.

Em conclusão, esta pesquisa contribuiu para o entendimento das práticas gerenciais mais eficazes no varejo alimentar e demonstrou que a eficiência das empresas desse setor depende não apenas da adoção isolada de métodos consagrados, mas da capacidade de integrá-los em uma abordagem sistêmica e adaptável à realidade do mercado e das transformações tecnológicas. Espera-se que os achados aqui apresentados sirvam como subsídio teórico para gestores, pesquisadores e profissionais interessados em aprimorar a atuação organizacional nesse segmento, bem como incentivem novas investigações que aprofundem a análise prática das estratégias discutidas ao longo deste trabalho.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA, M. R. O varejo virtual na realidade do consumidor e lojas físicas no Brasil. *Negócios em Projeção*, v. 5, n. 2, p. 1-19, dez. 2014. Disponível em: <http://revista.faculdadeprojecao.edu.br/index.php/Projecao1/article/viewFile/402/359>. Acesso em: 27 maio 2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). Dados gerais do setor. São Paulo: ABRAS, 2024. Disponível em: <https://www.abras.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/dados-gerais>. Acesso em: 2 mar. 2026.

BEZERRA, Leticia Gomes Filgueira. Melhoria e inovação dos processos de negócios no varejo alimentar: contribuição da gestão estratégica de pessoas. 2023. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2023.

BRANDÃO, M. M.; AGUIAR, E. C. Análise bibliométrica e revisão sistemática dos estudos sobre crowding no varejo em tempos de pandemia COVID-19. *Navus*, v. 13, p. 1-25, 2023. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/377165750_Analise_bibliometrica_e_revisao_sistemica_dos_estudos_sobre_crowding_no_varejo_em_tempos_de_pandemia_COVID-19. Acesso em: 16 maio 2025.

COSTA, Dayana Elizabeth Werderits Silva. Gestão de perdas no varejo supermercadista: causas e estratégias de combate ao desperdício de alimentos na região Sul Fluminense. 2017. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Administração) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2017.

DEUTSCHMANN, M. R.; PETROLL, M. L. M.; TONTINI, J. Análise bibliométrica e revisão sistemática dos estudos sobre crowding no varejo em tempos de pandemia COVID-19. *Navus*, v. 13, p. 1-25, 2023. Disponível em: <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/9253121.pdf>. Acesso em: 16 maio 2025.

ENSSLIN L., ENSSLIN, S.R. Notas de aula da disciplina CCN 3518 – Introdução à MCDA, Programa de Pós-Graduação em Contabilidade da Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis (2007).

ENSSLIN, L. et al. ProKnow-C, knowledge development process - constructivist. Processo técnico com patente de registro pendente junto ao INPI. 2010.

FERREIRA, Juliene Barbosa; PEREIRA, Nayara Cristina Martins. Gestão logística no varejo virtual: uma análise bibliométrica. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2019.

FLEURY, P. F.; MONTEIRO, A. M. Gestão de estoques no varejo: uma análise bibliométrica. *Revista de Administração Contemporânea*, v. 24, n. 3, p. 345-362, 2020.

GARCIA, Gisele; *et al.* Sistemas de medição de desempenho e desperdício de alimentos: revisão sistemática da literatura. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 60, n. 2, p. 1-15, 2020.

GUEDES, Vânia V.; BORSCHIVER, Suzana. Bibliometria: uma ferramenta estatística para a gestão da informação e do conhecimento. In: Engenharia de Produção: práticas e tendências. São Paulo: Blucher, 2015. p. 1-20.

HOLY, V.; SOKOL, O.; CERNY, M. Clustering Retail Products Based on Customer Behaviour. arXiv preprint, 2024. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2405.05218>. Acesso em: 16 maio 2025.

KOTLER, P. Administração de marketing: a edição do novo milênio. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2011.

LOPES, Eli; Prado, Jorge Moisés Kroll do; Bastiani, Scheine Neis Alves da Cruz De (Orgs.). Indicadores de gestão para o varejo alimentício. Florianópolis: Senac SC, 2021.

MACHADO, Fernando; TONDOLO, Rosane. Gestão de perdas no varejo supermercadista: causas e estratégias de combate ao desperdício de alimentos. Revista de Administração Contemporânea, Curitiba, v. 21, n. 3, p. 1-20, 2017.

MARTINS, José Roberto; *et al.* O uso de machine learning na gestão da cadeia de suprimentos: um estudo bibliométrico. Revista de Logística, São Paulo, v. 8, n. 2, p. 45-60, 2020.

MATTAR, F. N. Administração de varejo. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

MORAES, Ana Paula; *et al.* Planejamento estratégico de supermercados: uma análise bibliométrica. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2022.

OLIVEIRA, C. K. de; *et al.* Stock management (Gestão de estoques). arXiv preprint, 2018. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/1802.10003>. Acesso em: 16 maio 2025.

OLIVEIRA, Maria Clara; *et al.* Análise bibliométrica e revisão sistemática dos estudos sobre crowding no varejo em tempos de pandemia COVID-19. Revista Brasileira de Marketing, São Paulo, v. 20, n. 4, p. 1-18, 2023.

PARENTE, J. Varejo no Brasil: gestão e estratégia. 1. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

PEREIRA, Nayara Cristina Martins; FERREIRA, Juliene Barbosa. Gestão logística no varejo virtual: uma análise bibliométrica. Uberlândia: Universidade Federal de Uberlândia, 2019. Disponível em: <https://repositorio.ufu.br/bitstream/123456789/27469/1/GestaoLogisticaVarejo.pdf>. Acesso em: 16 maio 2025.

PRADO, J. M. K. do; Silva, E. L. da; Bastiani, S. N. A. da C. de. Indicadores de gestão para o varejo alimentício. Florianópolis: Senac SC, 2021.

RUIZ, F. J. R.; ATHEY, S.; BLEI, D. M. SHOPPER: A Probabilistic Model of Consumer Choice with Substitutes and Complements. arXiv preprint, 2017. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/1711.03560>. Acesso em: 16 maio 2025.

SANTOS, Leomar dos; *et al.* Redes sociais e bibliometria: uma análise longitudinal da temática de logística do período de 1997 a 2011. In: Encontro da Associação Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração, 2012, Rio de Janeiro. Anais [...]. Rio de Janeiro: ANPAD, 2012.

SANTOS, R. N. M. dos; KOBASHI, N. Y. Bibliometria, cientometria, infometria: conceitos e aplicações. Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação, v. 2, n. 1, p. 155-172, 2009.

SCHEIDEGGER, A. P. G.; FAVARETTO, F.; LIMA, R. da S. Gestão de estoques e políticas de reposição: um estudo bibliométrico da produção científica nas bases de dados. Revista de Administração e Inovação, v. 10, n. 3, p. 45-62, 2013.

SILVA, E. L. da; PRADO, J. M. K. do; BASTIANI, S. N. A. da C. de. Indicadores de gestão para o varejo alimentício. Florianópolis: Senac SC, 2021.

SILVA, Maria Eduarda; *et al.* Práticas de gestão de estoque no varejo: um panorama da produção científica brasileira. Revista de Administração, São Paulo, v. 52, n. 1, p. 1-15, 2017.

SILVEIRA, J. R. da; *et al.* Gestão de estoques no varejo: uma análise bibliométrica. Revista Brasileira de Gestão de Negócios, v. 19, n. 65, p. 456-472, 2017.

VEGA-CARRASCO, M.; *et al.* Modelling Grocery Retail Topic Distributions: Evaluation, Interpretability and Stability. arXiv preprint, 2020. Disponível em: <https://arxiv.org/abs/2005.10125>. Acesso em: 16 maio 2025.

VIEIRA, K. M.; MATTOS, C. A. de. Gestão de estoques no varejo: uma análise bibliométrica. Revista de Administração Contemporânea, v. 24, n. 3, p. 345-362, 2020.