



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

UM PANORAMA DAS PRÁTICAS SUSTENTÁVEIS NO SETOR VAREJISTA DE SUPERMERCADOS

Gabriele Bovo, gabrielebovo7@gmail.com, FEP/PUC-Campinas
Marcos Ricardo Rosa Georges, marcos.georges@puc-campinas.edu.br, PPGS/PUC-Campinas

Resumo

Este trabalho teve como objetivo, a partir dos conceitos ‘gestão de operações’ e ‘sustentabilidade’, analisar práticas sustentáveis desenvolvidas pelo setor varejista de supermercados. O método delineado foi a pesquisa documental nas páginas da internet dos supermercados presentes nos rankings da ABRAS e outros. Diante das informações levantadas procedeu-se a análise de seu conteúdo e concluiu-se que mais de 45% dos supermercados selecionados exibem suas políticas de sustentabilidade. Uma análise mais ampla das ações sustentáveis dos supermercados é apresentada no trabalho

Palavras-chave: Sustentabilidade, Gestão de Operações; Gestão Supermercadista; Cadeia de Suprimentos.

1. Introdução

A gestão de operações faz um estudo dos mecanismos de decisão relativamente à função operações, está relacionada ao planejamento, a organização, a direção e o controle das operações produtivas, de forma a se harmonizarem com os objetivos da empresa (MOREIRA, 1998). Ocupa-se da atividade de gerenciamento estratégico dos recursos escassos (humanos, tecnológicos, informacionais), de sua interação e dos processos que produzem e entregam bens e serviços ao consumidor final visando atender suas necessidades. (CORRÊA e CORRÊA, 2012).

Na cadeia varejista de supermercados, a complexidade das operações pode ser agravada quando se trata de um produto de consumo em massa, atingindo volume de produção e venda muito grande. As mudanças de comportamento dos consumidores exigem dos varejistas constantes inovações no que diz respeito ao atendimento a seus clientes, já que o varejo é um importante canal distribuição que liga a indústria ao consumidor final, conforme apresentou Coughlan et al. (2002).

O setor varejo supermercadista brasileiro registrou faturamento de R\$ 338,7 bilhões em 2016, um crescimento nominal de 7,1% na comparação com 2015, de acordo a edição da Pesquisa Ranking ABRAS/SuperHiper. O resultado registrado em 2016 pelo setor representa 5,4%



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

do Produto Interno Bruto (PIB). Atualmente existem 89 mil supermercados no Brasil, que geram quase 2 milhões de empregos. O segmento representa 30% do volume de vendas de todo o mercado varejista.

Por outro lado, surge a questão sustentável que exige do varejo supermercadista um novo comprometimento com a geração de resíduos e ao mesmo tempo aumenta sua responsabilidade perante a sociedade. O setor está ciente da importância que a participação na gestão ambiental gera à produtos como embalagens plásticas, papel e papelão, uma vez que há um maior retorno e reutilização desses produtos.

2. Fundamentação teórica

2.1. O Varejo

Os supermercados são empresas que atuam no varejo e são representados pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), uma entidade com missão de representar, defender, integrar, impulsionar e desenvolver o setor supermercadista no Brasil.

Atua em rede com Associações Estaduais de Supermercados afiliadas, com foco no maior desenvolvimento de lojas, estimulando um intercâmbio de informações além de se esforçar para uma evolução do mercado de consumo brasileiro. A entidade criou uma ampla rede de relacionamento com órgãos do governo e diversas instituições nacionais e internacionais

2.2 Sustentabilidade

A palavra sustentabilidade está diretamente ligada ao desenvolvimento econômico e material sem prejudicar o meio ambiente, fazendo uso dos recursos naturais de forma inteligente para que eles não deixem de existir no futuro. Para que isso ocorra, existem três pilares de sustentação: social, econômico e ambiental. O aspecto social diz respeito ao elemento humano, a criação de mecanismos que melhorem a qualidade de vida dos cidadãos como educação, saúde, violência, lazer. O pilar ambiental busca a preservação do meio ambiente, dos recursos naturais, além da diminuição do desperdício de materiais. Já o pilar econômico refere-se às causas e efeitos das decisões de negócios feitas no âmbito ambiental, mas que estão dentro do contexto econômico.

O novo contexto econômico se caracteriza por uma maior preocupação dos clientes em relação ao meio ambiente, passaram a assumir uma postura rígida e buscaram no mercado por



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

instituições que atuem de forma socialmente responsáveis. Dessa forma, a sustentabilidade hoje tornou-se um elemento essencial para a reputação das empresas.

2.3 Cadeia de Suprimentos

É uma rede interligada de organizações, pessoas, atividades, informações e recursos que abrange todas as atividades relacionadas ao fluxo e a transformação de mercadorias, englobando desde a matéria prima até o usuário final. Sua gestão é composta por um grupo de ferramentas e técnicas selecionadas e utilizadas pelas empresas a fim de otimizar a relação entre todos os envolvidos na cadeia.

3. Metodologia

Esta seção de metodologia apresenta os objetivos, a metodologia e o procedimento específico. Os objetivos estão divididos em objetivo geral e objetivos específicos e estão apresentados a seguir.

O objetivo geral deste trabalho é compreender melhor a estrutura da cadeia varejista de supermercados e explorar as práticas sustentáveis na gestão de operações que estão sendo adotadas por este setor.

São objetivos específicos deste trabalho: compreender melhor o conceito de Gestão de Operações e Serviços e de Cadeia de Suprimentos; compreender melhor o conceito de Sustentabilidade; familiarizar-se com a Cadeia Varejista de supermercados; tomar conhecimento das práticas de gestão em sustentabilidade implantadas na gestão de operações no setor supermercadista.

Com relação a metodologia, o presente trabalho se caracteriza por ser uma pesquisa com objetivos exploratórios, de abordagem qualitativa, executada por meio da pesquisa documental em sites, revistas e artigos, e que exigirá análise de conteúdo para selecionar e organizar as práticas sustentáveis encontradas na gestão dos supermercados.

Detalhadamente, o trabalho fez uso do seguinte procedimento: i) levantamento e estudo de uma bibliografia básica em sustentabilidade e gestão de operações; ii) enumerar todas as empresas associadas a ABRAS (Associação Brasileira de Supermercados); iii) coletar informações sobre “sustentabilidade” e sobre certificados de gestão a partir de documentos contidos na página institucional na internet das empresas associadas; iv) estudar o material coletado na etapa anterior e analisar as ações sustentáveis à luz da gestão de operações; v) organizar as



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
 V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
 17 a 19 de novembro de 2020

ações de sustentabilidade em gestão de operações na cadeia varejista de supermercados por similaridade e conteúdo.

4. Resultados

Apresentam-se nesta seção os resultados da execução deste trabalho, que são divididos em três partes, sendo: 1) seleção dos supermercados estudados; 2) identificação das ações sustentáveis desenvolvidas por esses supermercados; 3) análise das informações encontradas.

Na pesquisa de caráter exploratório sobre os sites institucionais dos supermercados pesquisou-se sobre:

1. Preocupação com a Sustentabilidade na Missão/Visão/Valores;
2. Presença de normas de gestão (ISO 9001/14001);
3. Adoção de Política Sustentável.

Os dados encontrados foram transcritos para uma planilha, sendo os mesmos agrupados por similaridade e conteúdo. O fato de não constar explicitamente políticas sustentáveis no site de alguns supermercados não significa que ele não as tenha, podem não ter sido disponibilizadas.

4.1. Seleção dos supermercados estudados

O site da ABRAS não disponibiliza as empresas associadas, mas permite o acesso aos rankings anuais onde mostram o desempenho das 20 maiores empresas do setor supermercadista naquele ano.

Usando como base os rankings entre 2013 e 2017, foram selecionados 30 supermercados, os outros 20, totalizando 50 empresas, foram selecionados com base em conhecimento já existente sobre o setor. Os 50 supermercados foram divididos em locais, regionais e nacionais.

A lista de supermercados foi usada para gerar uma planilha onde os dados pesquisados foram consolidados. É possível observar essa divisão na Figura 1 a seguir:

	Não adota Política Sustentável	Sustentabilidade na Missão/Visão/Valores	Adota Política Sustentável
LOCAIS			
Supermercado Zona Sul S/A	0	0	1
Carvalho e Fernandes	0	1	0
Supermercados Irmão Lopes	0	1	1
Supermercado Nordesteão	0	1	1
Formosa Supermercados	1	0	0
D'Avó Supermercados	1	0	0
Intercontinental Com. de Alimentos	0	1	0
Atakarejo	1	0	0



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
 V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
 17 a 19 de novembro de 2020

Covabra Supermercados	1	0	0
Nazaré Comércio de Alimentos	0	1	1
Supermercados Vianense	0	1	1
Supermercados Imperatriz	1	0	0
Enxuto Supermercados	0	1	0
Supermercado Verdemar	1	0	0
Companhia Beal Alimentos	1	0	0
Dalben Supermercados	0	1	0
PagueMenos Supermercados	0	1	1
Delta Supermercados	0	1	0
Cubatão Supermercados	0	0	1
Mambo Supermercados	0	0	0
Paulistão Supermercados	1	0	0
GF Supermercados	0	1	1
São Vicente Supermercados	0	1	0
Queiroz Supermercados	0	1	0
Belém Supermercados	1	0	0
Palomax Supermercado	0	1	0
Supermercado Calegaris	0	0	1
Bon-Netto Supermercados	1	0	0
Supermercados Lavapés	1	0	0
Jaú Serve Supermercados	0	1	0
Futurama Supermercados	0	0	1
REGIONAIS			
Super Muffato	0	0	1
Supermercado Zaffari e Bourbon	0	1	0
Supermercados BH	1	0	0
Sonda Supermercados	0	1	0
Angeloni Supermercado	0	0	1
Savegnago Supermercados	0	1	1
COOP Cooperativa de Consumo	0	1	1
Supermercado Bahamas	0	1	1
Condor Super Center	0	1	1
Giassi Supermercados	0	0	1
Oba Hortifruti	1	0	0
Tonin Supermercados	0	1	1
Bretas Supermercados	1	0	0
NACIONAIS			
Carrefour	0	1	1
Pão de Açúcar	0	1	1
WALMART	0	1	1
GBarbosa Cencosud	0	1	1
Dia Supermercados	0	0	1
Extra Supermercados	1	0	0

Figura 1 - Resultados encontrados nos supermercados



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

4.2. Práticas encontradas

As políticas sustentáveis encontradas em cada site Institucional foram selecionadas e separadas de acordo com similaridade de conteúdos apresentados a seguir. Nenhum supermercado pesquisado exibiu suas normas de gestão.

Práticas com relação ao sistema de transporte: redução no número de viagens realizadas ao longo do ano; e instalação de motores híbridos menos poluentes e com capacidade maior de carregamento em caminhões.

Práticas com relação a refrigeração: uso de refrigeração com eficiência energética; uso de refrigeração que reduz a emissão de CO₂; redução de gases poluentes na refrigeração; uso de gases sintéticos usados na refrigeração que não agredem a camada de ozônio; utilização de gás glicol na refrigeração, inofensivo à camada de ozônio e que reduz em até 90% os gases poluentes.

Práticas com relação a iluminação: uso de lâmpadas de LED; uso de lâmpadas T5; uso de reator dimerizável e sensor de iluminação acionado ao acender as luzes pela manhã que ajusta a intensidade luminosa automaticamente, conforme a incidência de luz natural; valorização da luminosidade natural; iluminação com economia de energia; uso de telhas translúcidas; uso de claraboias para permitir o aproveitamento da iluminação natural; uso de pintura branca nos telhados para reduzir o calor e melhorar o clima interno.

Práticas na redução no consumo de energia/água: captação da água da chuva e utilizar em banheiros, jardins, lavagem de pisos; uso de painéis fotovoltaicos instalados na loja; consumo de Energia Limpa; uso de energia renovável; aquisição de equipamentos que reduzem o consumo de água, como torneiras com arejadores e sanitários com fluxo menor de água; programa de Uso Racional de energia e água; banheiros com acionamento automático de torneiras e vasos de duplo acionamento; orientação aos colaboradores.

Práticas para evitar o uso de sacolas plásticas: utilização de ecobag; utilização de caixas e sacolas reutilizáveis; utilização de sacolas oxibiodegradáveis; uso de sacolas de algodão; dia sem sacola realizada toda última quarta-feira do mês; incentivos e premiações para que seus clientes façam também a sua parte e deixem de utilizar as sacolas plásticas

Práticas de preservação da Fauna e da Flora: comercializar pescado de origem sustentável, ajudando a garantir a preservação da biodiversidade nos ecossistemas aquáticos e a responsabilidade social na cadeia produtiva; criação da Plataforma Global de Agricultura Sustentável; garantir a permanência das conquistas de proteção ambiental relacionadas a moratória da soja; garantir que a carne bovina comprada do Brasil não contribua em sua origem com o desmatamento do bioma Amazônia; reduzir drasticamente o risco de desmatamento, a exploração de terras indígenas e de unidades de conservação ambiental para a criação de bovinos; existência



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
 V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
 17 a 19 de novembro de 2020

de um sistema eletrônico de acompanhamento do percurso e origem da carne; capacitar, orientar e incentivar a certificação de fornecedores, e verificar a origem de matérias-primas, para afastar o risco de vinculação com o desmatamento amazônico; adoção do certificação socioambiental Rainforest Alliance Certified - garante que a carne é proveniente de fazendas que seguem rigorosas normas internacionais de conservação ambiental, de respeito aos trabalhadores e às comunidades locais, além de regras de bem-estar animal; não permitir o uso de produtos transgênicos (organismos geneticamente modificados) na fabricação dos produtos; plantar árvores; uso de papel 100% certificado; desmatamento líquido zero.

Práticas relacionadas a gestão de resíduos: transformar lixo orgânico em adubo e ração; adoção da Coleta Seletiva; doação de alimentos; programas de reciclagem; produção de biodiesel através do óleo usado; uso de embalagens que facilitam a coleta seletiva; lixo zero; logística reversa; coleta de óleo usado; coleta de materiais eletroeletrônicos obsoletos; coleta de pilhas e baterias; local de descarte de produtos vencidos; coleta de pneus usados; coleta de sacolas/filmes plásticos; descarte correto de medicamentos; coleta de cartuchos; oferecer descontos para produtos que estão perto de vencer; resíduo zero destinado para aterros; reduzir, reutilizar e reciclar; reavaliar o ciclo de vida dos produtos; uso de embalagens feitas com papel cartonado que levam a certificação FSC (ou trazem o mínimo de misturas, o que inviabiliza a reciclagem); usar bandejas biodegradáveis.

Práticas relacionadas as ações sociais: entregar alimentos; incentivar a prática de exercícios físicos e cuidados com a saúde; proporcionar palestras educativas; ajudar comunidades e instituições necessitadas; inclusão social; valorização da diversidade; incentivar a educação; ajudar na conscientização da população; proporcionar eventos culturais; promover o conhecimento e o aprimoramento da equipe; realizar campanhas solidárias; apoiar a agricultura familiar; criação de Institutos; capacitação de catadores de material recicláveis; promoção do voluntariado; prestação de serviços básicos gratuitos para comunidade; valorização da mulher e sua participação efetiva no mercado de trabalho; formação profissional de jovens para o mercado de trabalho, com foco no segmento de varejo; comercializar produtos orgânicos.

	Sistemas de Transporte	Gestão de Resíduos	Refrigeração	Redução do Consumo de Energia/Água	Evitar o uso de Sacolas Plásticas	Iluminação	Preocupação com a Fauna/Flora	Ações Sociais
LOCAIS								
Supermercado Zona Sul S/A	0	1	1	1	1	1	1	1
Carvalho e Fernandes	0	0	0	0	0	0	0	1
Supermercados Irmão Lopes	0	1	0	0	1	0	0	1
Supermercado Nordestão	0	0	0	1	1	0	0	1
Formosa Supermercados	0	0	0	0	0	0	0	0
D'Avó Supermercados	0	0	0	0	0	0	0	0
Intercontinental Com. de Alimentos	0	0	0	0	0	0	0	0
Atakarejo	0	0	0	0	0	0	0	0
Covabra Supermercados	0	0	0	0	0	0	0	1
Nazaré Comércio de Alimentos	0	0	0	0	0	0	0	1



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
 V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
 17 a 19 de novembro de 2020

Supermercados Vianense	0	0	0	0	0	0	0	1
Supermercados Imperatriz	0	0	0	0	0	0	0	0
Enxuto Supermercados	0	0	0	0	0	0	0	0
Supermercado Verdemar	0	0	0	0	0	0	0	0
Companhia Beal Alimentos	0	0	0	0	0	0	0	0
Dalben Supermercados	0	0	0	0	0	0	0	0
PagueMenos Supermercados	0	1	1	1	0	0	0	1
Delta Supermercados	0	0	0	0	0	0	0	0
Cubatão Supermercados	0	0	0	0	1	0	0	0
Mambo Supermercados	0	0	0	0	0	0	0	0
Paulistão Supermercados	0	0	0	0	0	0	0	0
GF Supermercados	0	1	1	0	1	0	0	1
São Vicente Supermercados	0	0	0	0	0	0	0	1
Queiroz Supermercados	0	0	0	0	0	0	0	0
Belém Supermercados	0	0	0	0	0	0	0	0
Palomax Supermercado	0	0	0	0	0	0	0	0
Supermercado Calegaris	0	1	0	0	0	0	0	1
Bon-Netto Supermercados	0	0	0	0	0	0	0	1
Supermercados Lavapés	0	0	0	0	0	0	0	0
Jaú Serve Supermercados	0	0	0	0	0	0	0	0
Futura Supermercados	0	0	0	0	1	0	0	0
REGIONAIS								
Super Muffato	0	1	1	1	0	1	0	1
Supermercado Zaffari e Bourbon	0	0	0	0	0	0	0	0
Supermercados BH	0	0	0	0	0	0	0	1
Sonda Supermercados	0	0	0	0	0	0	0	1
Angeloni Supermercado	0	0	0	1	0	0	0	1
Savegnago Supermercados	0	1	1	1	1	1	0	1
COOP Cooperativa de Consumo	0	1	0	0	0	0	0	1
Supermercado Bahamas	0	0	0	1	1	1	0	1
Condor Super Center	0	1	1	1	0	1	0	1
Giassi Supermercados	0	1	0	0	1	0	0	1
Oba Hortifruti	0	0	0	0	0	0	0	0
Tonin Supermercados	0	0	0	1	1	1	0	1
Bretas Supermercados	0	0	0	0	0	0	0	0
NACIONAIS								
Carrefour	1	1	1	1	1	1	1	1
Pão de Açúcar	0	1	0	0	0	0	1	1
WALMART	0	1	1	1	1	1	1	1
GBarbosa Cencosud	0	0	0	0	0	0	0	1
Dia Supermercados	1	1	0	0	0	0	0	1
Extra Supermercados	0	0	0	0	0	0	0	0

Figura 2 - Resultados encontrados em relação às ações adotadas

4.3. Resultados dos Supermercados Locais

A partir da Figura 2 foi possível produzir três gráficos de pizza para observar quais práticas são mais adotadas pelos supermercados de nível local, regional e nacional. O Gráfico 1



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

demonstra que a maioria dos supermercados locais, equivalente a 39%, adotam ações sociais e a segunda prática mais adotada, com 19%, é evitar o uso de sacolas plásticas.

4.4. Resultados dos Supermercados Regionais

Com as informações obtidas no Gráfico 2, conclui-se que igualmente os supermercados locais, os regionais também priorizam a adoção de práticas sociais, mas apresentam uma porcentagem menor em comparação com os supermercados de nível local, equivalente a 31 %. Outra iniciativa que se destacou é a redução no consumo de energia e água.

4.5. Resultados dos Supermercados Nacionais

Já no Gráfico 3 está presente o resultado dos seis supermercados nacionais. A partir dele podemos concluir que há uma melhor distribuição dos dados obtidos, mas a política que continua se destacando mais do que as outras está relacionada às ações sociais. Além disso, podemos observar que somente nesse gráfico existe uma preocupação relacionada aos sistemas de transportes. Também podemos perceber que a preocupação com a fauna e a flora e com a gestão de resíduos é consideravelmente maior em comparação com os supermercados em nível local e regional.



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

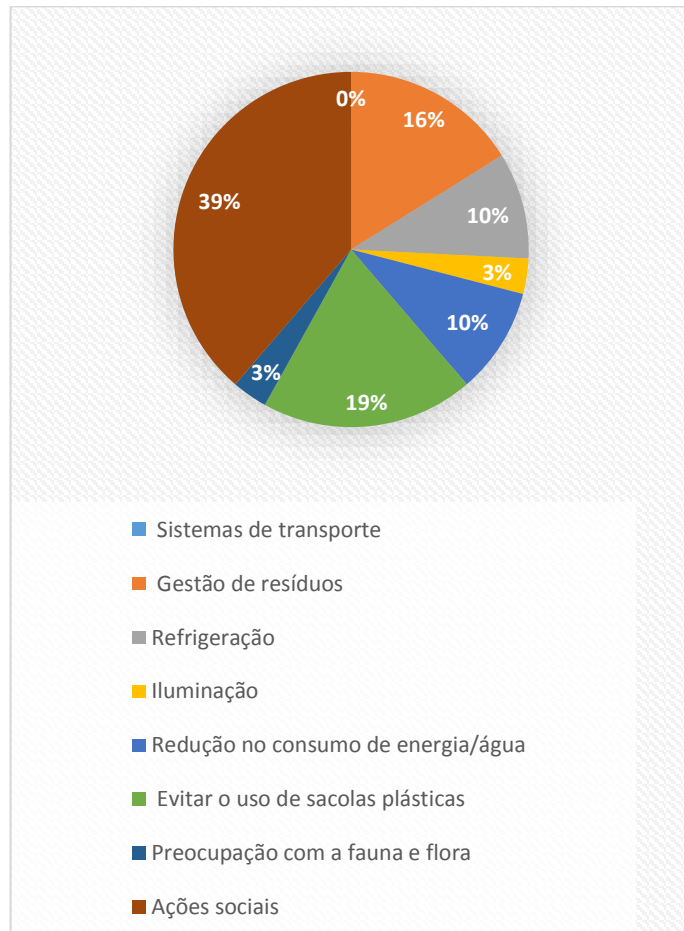


Gráfico 1 - Resultados encontrados nos supermercados locais



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
 V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
 17 a 19 de novembro de 2020

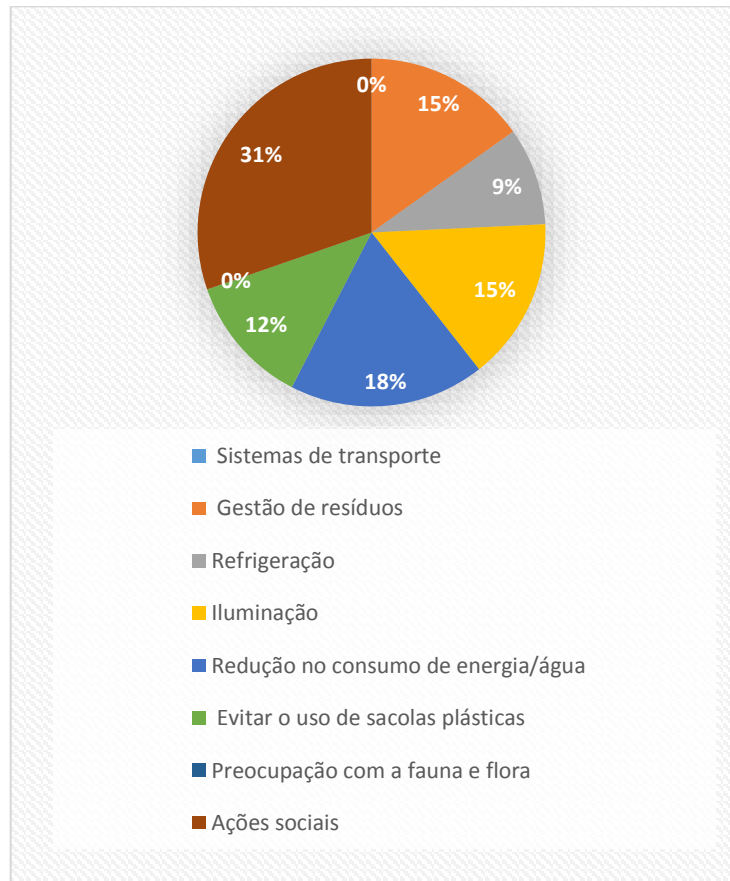


Gráfico 2 - Resultados encontrados nos supermercados regionais



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
 V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
 17 a 19 de novembro de 2020

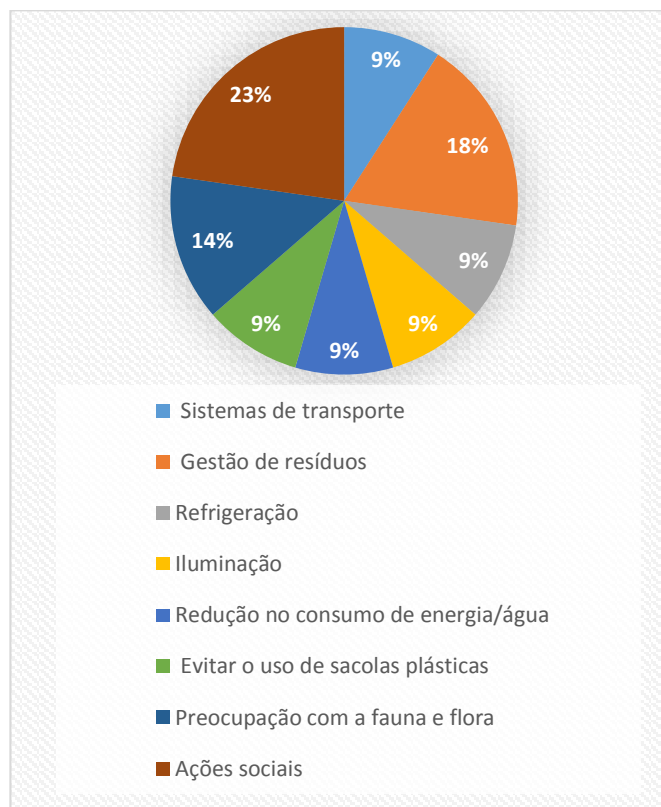


Gráfico 3 - Resultados encontrados nos supermercados nacionais

Com relação ao total de 50 supermercados avaliados, tem se os seguintes valores observados e o percentual geral dos itens pesquisados:

	Adota Política Sustentável	Sustentabilidade na Missão/ Visão/Valores	Total avaliado
Local	10	15	31
Percentual	32%	48%	
Regional	8	7	13
Percentual	62%	54%	
Nacional	5	4	6
Percentual	83%	67%	



II *Sustentare* – Seminário de Sustentabilidade da PUC-Campinas
V WIPIS – Workshop Internacional de Pesquisa em Indicadores de Sustentabilidade
17 a 19 de novembro de 2020

5. CONCLUSÕES

Deste trabalho, conclui-se que quanto maior a participação do setor no mercado maior sua preocupação e transparência em relação as suas ações sustentáveis. Através da pesquisa, pode-se observar que muitas organizações integram sua gestão de operações à políticas sustentáveis a fim de obter um diferencial competitivo, além disso, tais práticas impactam não somente sobre o Meio-Ambiente, mas também sobre a Sociedade e Economia.

O setor varejista de supermercados tende a crescer e junto com ele a conscientização sobre os prejuízos que esse mesmo crescimento pode causar aos recursos naturais e humanos, se não existirem práticas a fim de conservá-los.

6. Referências

Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). Página Institucional. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=63486>>. Acesso em: jun. 2018.

Sites Institucionais de todos supermercados.

Oliveira, L. R. et al. **Sustentabilidade: da evolução dos conceitos à implementação como estratégia nas organizações.** Produção, v. 22, n. 1, p. 70-82, jan./fev. 2012. Disponível em: <http://www.scielo.br/pdf/prod/2011nahead/aop_0007_0245.pdf>. Acesso em: maio de 2018

Ramos, R.E.B; Lima, J.A.. **Estratégia de Operações no Varejo: Um Modelo para Perfilar Mercado, Produto e Operações no Setor de Supermercados.** Anais do XII SIMPEP, 2006. Disponível em <http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_13/artigos/1239.pdf> Acesso em: jan de 2018

Pizato, Danielle. **Análise Estratégica do Varejo: o segmento de Supermercados.** Publicado em Webartigos, 2010. Disponível em <<http://www.webartigos.com/artigos/analise-estrategica-do-varejo-o-segmen-to-de-supermercados/52300/>> Acesso em: fev de 2018

COSTA, Rodolfo. **Consumo das famílias melhora e setor supermercadista prevê crescimento.** 2017. Disponível em: <https://www.correiobraziliense.com.br/app/noticia/economia/2017/09/17/internas_economia,626613/consumo-das-familias-melhora-e-setor-supermercadista-preve-crescimento.shtml>. Acesso em: 07 dez. 2017.

Setor supermercadista é atividade essencial da economia. Revista Super Varejo, 16/08/17. Disponível em: <<http://www.supervarejo.com.br/setor-supermercadista-e-atividade-essencial-da-economia/>>. Acesso em: 07 dez. 2017.