



O COMPONENTE EMOCIONAL DO ENCANTAMENTO DO CONSUMIDOR: O DESAFIO DO GRUPO DE VAREJO ALIMENTAR SUPERNOSSO EM TEMPOS DIGITAIS

THE EMOTIONAL COMPONENT OF CONSUMER DELIGHT: THE CHALLENGE OF THE SUPERNOSSO FOOD RETAIL GROUP IN THE DIGITAL AGE

EL COMPONENTE EMOCIONAL DEL DELICIE DEL CONSUMIDOR: EL DESAFÍO DEL GRUPO SUPERNOSSO FOOD RETAIL EN TIEMPOS DIGITALES

RESUMO

Dilema: O caso de ensino traz como questão fundamental a provocação sobre as estratégias de *marketing* até então utilizadas pela empresa: serão suficientes para sustentar seu crescimento ou dever-se-ia considerar focar na transformação digital?

Objetivo educacional: Contribuir para que os alunos possam debater questões complexas e propor alternativas sobre o futuro da empresa, considerando a estratégia de negócios, a transformação digital e o comportamento do consumidor.

Contextualização: A pesquisa para elaboração do caso utilizou como coleta de dados uma entrevista em profundidade com o vice-presidente do grupo e uma pesquisa documental, que buscou notícias e informações sobre o grupo na internet e nas redes sociais. Os resultados indicam que a utilização de heurísticas, como a ancoragem, tem um impacto significativo nas escolhas dos consumidores.

Tema principal: As estratégias de marketing de uma empresa de varejo alimentício, o Grupo Supernoosso, de Belo Horizonte (MG), considerando a perspectiva do Comportamento do Consumidor. Utiliza como bases a Teoria do Comportamento Planejado e a Teoria das Heurísticas. O caso aborda como as ações da empresa podem influenciar a decisão de compra dos consumidores, como a organização de produtos nas gôndolas e a arquitetura das lojas.

Público: Alunos de disciplinas de marketing da graduação e pós-graduação lato sensu, além de programas de capacitação para executivos de Administração.

Originalidade/valor: Este estudo oferece oportunidades de aprendizagem e debate sobre os impactos futuros em negócios, nos quais o diferencial competitivo é progressivamente baseado nos componentes emocionais da experiência do consumidor. O caso estimula uma reflexão crítica sobre alternativas inovadoras para sustentação do negócio frente às disrupções digitais emergentes.

Diocelio Dornela Goulart
Doutorando

Pontifícia Universidade Católica de
Minas Gerais - Brasil
diocelio@bluestars.com.br

Natalia Brito Zuca de Souza
Doutoranda

Pontifícia Universidade Católica de
Minas Gerais - Brasil
nataliabritozuca@gmail.com

Rodrigo Baroni de Carvalho
Doutor

Pontifícia Universidade Católica de
Minas Gerais - Brasil
baroni@pucminas.br

Ramon Silva Leite
Doutor

Pontifícia Universidade Católica de
Minas Gerais - Brasil
ramonsl@pucminas.br

Submetido em: 12/12/2023

Aprovado em: 15/05/2024

Como citar: Goulart, D. D., de Souza, N. B. Z., Carvalho, R. B. & Leite, R. S. (2024). O componente emocional do encantamento do consumidor: o desafio do grupo de varejo alimentar supernoosso em tempos digitais. *Revista Alcance (online)*, 31(1), 122-136. Doi: [https://doi.org/10.14210/alcance.v31n1\(jan/abr\).122-136](https://doi.org/10.14210/alcance.v31n1(jan/abr).122-136)





Palavras-chave: Comportamento do consumidor. Caso de ensino. Varejo alimentício.

ABSTRACT

Dilemma: This teaching case raises a fundamental question: Are the current company's marketing strategies able to sustain its growth, or should it consider focusing on digital transformation?

Educational objective: To empower students in debating complex issues, proposing alternatives for the company's future and considering business strategy, digital transformation, and consumer behavior.

Background: The data collection for the case comprised an in-depth interview with the group's vice president and documentary analysis based on news and information about the retail group on the Internet and social networks. The results indicated that the usage of heuristics, such as anchoring, significantly impacts consumer choices.

Main topic: The marketing strategies of a food retail company, Grupo Supernosso, in Belo Horizonte (MG), Brazil, from the perspective of Consumer Behavior. It uses the Theory of Planned Behavior and the Theory of Heuristics as its theoretical bases. The case investigates how the company's actions can influence consumers' purchasing decisions, such as the organization of products on the shelves and the architecture of the stores.

Audience: Undergraduate and postgraduate marketing students and training programs for marketing and management executives.

Originality/value: This study offers opportunities for learning and debate about the future impacts on businesses, considering that the competitive edge is based on the emotional components of the consumer experience. The case stimulates critical reflection on innovative alternatives for sustaining the company in the face of emerging digital disruptions.

Keywords: Consumer behavior. Teaching case. Food retail.

RESUMEN

Dilema: El artículo plantea como pregunta fundamental la provocación de si las estrategias de marketing utilizadas hasta ahora por la empresa serán suficientes para asegurar la continuidad de su crecimiento o si debería considerar enfocarse en la transformación digital.

Objetivo educativo: Contribuir para que los estudiantes puedan debatir temas complejos y proponer alternativas sobre el futuro de la empresa considerando la estrategia de negocio, la transformación digital y el comportamiento del consumidor.

Contextualización: La investigación para la elaboración del caso utilizó como recolección de datos una entrevista en profundidad con el vicepresidente del grupo y una investigación documental, que buscó noticias e información sobre el grupo en Internet y redes sociales. Los resultados indican que el uso de heurísticas, como el anclaje, tiene un impacto significativo en las elecciones de los consumidores.

Tema principal: Las estrategias de marketing de una empresa minorista de alimentos, el Grupo Supernosso de Belo Horizonte - MG, considerando la perspectiva del Comportamiento del Consumidor. Utiliza como bases la Teoría del Comportamiento Planificado y la Teoría de la Heurística y analiza cómo las acciones de la empresa pueden influir en la decisión de compra de los consumidores, como la organización de los productos en los lineales y la arquitectura de las tiendas.

Destinatarios: Estudiantes de cursos de pregrado y posgrado en Marketing, así como de programas de formación para ejecutivos de empresas.

Originalidad/valor: Este estudio ofrece oportunidades de aprendizaje y debate sobre los impactos futuros en negocios cuyo diferencial competitivo se basa crecientemente en los componentes emocionales de la experiencia del consumidor. El caso estimula una reflexión crítica sobre alternativas innovadoras para la sostenibilidad del negocio ante las interrupciones digitales emergentes.

Palabras clave: Comportamiento del consumidor. Caso de enseñanza. Venta minorista de alimentos.



INTRODUÇÃO

Na Região Metropolitana de Belo Horizonte (MG), o varejista alimentar Supernosso tem se destacado de forma considerável. Estabelecido em 1998, atualmente a rede conta com 53 lojas distribuídas pela cidade. A estratégia central da empresa é atender às necessidades dos clientes ao oferecer uma experiência de compra distinta e envolvente.

O Grupo Supernosso destaca-se no mercado pela qualidade de seus produtos e serviços, direcionados principalmente ao público das classes AB. Suas lojas oferecem um ambiente sofisticado e uma variedade de produtos *premium*, incluindo marcas nacionais e importadas, com foco em produtos frescos e cortes especiais de carnes, como a linha Angus Supernosso. A padaria, com pães artesanais e doces finos, também é um ponto forte.

As lojas Momento Supernosso, com formato menor e foco em conveniência, oferecem um mix de produtos selecionado para atender às necessidades do dia a dia, com destaque para alimentos prontos. Apesar do formato menor, a qualidade e o padrão de atendimento seguem o mesmo nível das lojas Supernosso.

O grupo Supernosso tem como diferencial a criatividade com que as estratégias são aplicadas. Toma-se, por exemplo, a forma como os produtos são organizados nas prateleiras. Em vez de se ater ao método convencional de organização por categoria, o Supernosso agrupa itens com base em receitas populares, indulgências ou dietas específicas, facilitando a experiência do cliente e poupando seu tempo.

O *marketing* relacionado a causas também é uma estratégia valiosa adotada pelo Supernosso. A rede se envolve em atividades filantrópicas locais e convida seus clientes a participar, criando uma atmosfera de cooperação e responsabilidade social. Um exemplo foi o projeto de sustentabilidade que promoveu a reutilização de materiais, como plástico, ferro e alumínio em 2019 (AMIS, 2019). Coletores para recolhimento de telefones celulares, baterias, tablets, pilhas e embalagens aerossol foram instalados na unidade do Supernosso localizada na divisa entre Belo Horizonte e Nova Lima (MG).

Já dentro das lojas do grupo, produtos com ofertas atraentes são posicionados estrategicamente para chamar a atenção dos clientes, que, muitas vezes, acabam comprando mais do que o planejado. Além disso, o Supernosso se empenha em compreender e incorporar crenças e valores locais em suas estratégias. Isto é evidente na maneira como respeita e incorpora as crenças religiosas dos clientes em suas ações promocionais e atividades de caridade. Um bom exemplo foi a ação para doação de cestas básicas para a campanha Comunidade Viva Sem Fome (Comunidade Viva Sem Fome, 2020).

Tais práticas são conhecidas e comumente encontradas em outros supermercados. A adoção dessas estratégias pelo Supernosso está relacionada à experiência do fundador como comerciante, sendo transmitida para seu sucessor atualmente. Destaca-se também a abertura que a empresa tem em buscar conhecimentos externos, inclusive com concorrentes.

Em 2018, o grupo decidiu priorizar o *marketing* digital, marcando uma transição significativa das suas estratégias predominantemente no formato *offline*. Embora já possuíssem um e-commerce e o aplicativo Clube Supernosso, ambos contribuíam de forma limitada para o faturamento, com o aplicativo enfrentando dificuldades de expansão. A criação de um novo aplicativo, cocriado com a ajuda de consumidores e funcionários, trouxe funcionalidades inovadoras, incluindo uma lista de compras sugerida por uma operadora de caixa, resultando em um aumento substancial de usuários ativos. O sucesso dessa iniciativa levou a parcerias com aplicativos de entrega (*delivery*) e à formação de uma agência digital interna, enfatizando um *marketing* orientado por dados e melhorias no serviço de CRM (*Customer Relationship Manager*), culminando em um aumento nas vendas digitais e na participação digital nas receitas totais.

Este caso de ensino mostra que entender o comportamento do consumidor é uma parte vital de qualquer estratégia de negócio bem-sucedida. O Supernosso expandiu suas operações tentando conhecer e satisfazer o que os clientes querem e gostam, sempre buscando impressioná-los com novidades e esforço.



MARKETING: ARTE OU CIÊNCIA

Nessa contínua busca de inovação e dedicação ao cliente, o Supernosso compreende a complexidade do *marketing* no cenário do varejo atual. É aqui que uma questão intrigante se impõe: o *marketing* é uma arte ou uma ciência? Essa dualidade reflete a complexidade e a natureza multifacetada do *marketing*.

Por um lado, *marketing* é considerado uma ciência devido à sua dependência de dados, análises e métodos sistemáticos para entender o comportamento do consumidor e o mercado. A ciência do *marketing* envolve a utilização de pesquisas, análises estatísticas, e métodos quantitativos para coletar e interpretar dados. Essa abordagem é essencial para a tomada de decisões baseadas em evidências e para a formulação de estratégias de *marketing* eficazes.

Por outro lado, o *marketing* é também visto como uma arte, devido à sua necessidade de criatividade, intuição e inovação. A arte do *marketing* envolve a habilidade de contar histórias, criar mensagens e campanhas publicitárias que ressoem emocionalmente com o público, gerando o desenvolvimento de uma marca única. A criatividade é crucial para se destacar em um mercado competitivo e para criar conexões significativas com os consumidores.

A visão de Rodolfo Nejm, vice-presidente do Grupo Supernosso, pende mais para o lado artístico dessa dicotomia. Segundo ele, o *marketing* não se limita a números e análises, mas se entrelaça em todas as atividades da empresa, sendo a arte de criar um elo emocional que conduz o consumidor à marca, ao produto e aos serviços da empresa. Assim, o *marketing* no varejo torna-se a arte de atração e retenção de clientes, um desafio que se renova a cada dia na era do *omnichannel* e da concorrência acirrada.

Rodolfo é um líder cuja paixão pelo comércio está enraizada em sua história familiar. Herdeiro da empresa fundada por seu avô e gerenciada por seu pai, Rodolfo é o filho primogênito e membro dedicado da equipe do Grupo Supernosso. Sua relação com o supermercado é uma história de vida, começando oficialmente em 1998, quando tinha apenas 15 anos, tal qual seu pai, Euler Fuad Nejm.

Euler também começou a acompanhar, desde os oito anos, seu pai no armazém da família e tornou-se empresário aos 15 anos, quando foi emancipado e passou a ser sócio de um estabelecimento atacadista. De acordo com o Jornal O Tempo (2019), o livro "A Escada e a Porta", que conta a trajetória de Euler, revela que o sobrenome "Nejm" significa estrela e o nome "Fuad" significa coração, em árabe. Essa explicação está relacionada à origem libanesa dos pais de Euler, nascido em Belo Horizonte em 1961. Escrito por Henrique Leal, o livro narra a trajetória de sucesso do presidente do Grupo Supernosso, conglomerado que engloba os supermercados Super Nosso, o atacado de autoserviço Apoio Mineiro, a distribuidora Decminas e a Raro Indústria de Alimentos.

De acordo com o *Ranking ABRAS 2023*, divulgado no evento Smart Market (ABRAS, 2023), o Grupo Supernosso ocupa a 25ª posição na lista dos maiores supermercadistas brasileiros, com um faturamento de R\$ 3,6 bilhões. Dedicado e incansável, Rodolfo cresceu aprendendo o funcionamento do varejo na prática. Ele teve a oportunidade de passar por todas as funções do supermercado, da padaria ao açougue, incluindo ainda os departamentos administrativos, o que lhe deu uma ampla visão do negócio. Aliada ao seu apetite acadêmico, esta experiência prática, moldou a personalidade profissional de Rodolfo.

Ele mantém um compromisso constante com o aprendizado, pois considera que a harmonia entre os conhecimentos teóricos acadêmicos e a aplicação prática constitui o fundamento do êxito. Possuindo um histórico acadêmico enriquecido por múltiplos cursos de especialização nas áreas de varejo, comércio e liderança, Rodolfo evidencia uma dedicação persistente à educação contínua.

O mundo do varejo pode estar em constante evolução e Rodolfo não se intimida. Ele vê a mudança como uma oportunidade, uma chance de inovar e melhorar. Para ele, os desafios estão em manter um equilíbrio entre o velho e o novo, em harmonizar o acadêmico com o prático, e em manter o engajamento dos colaboradores com o propósito da empresa.



NASCE UMA PROMESSA

Ao longo dos anos, o Grupo Supernosso construiu sua imagem em cima de uma promessa: facilitar o abastecimento de lares e negócios. Segundo Nejm, esta promessa é mais do que uma estratégia de marketing, é o DNA do grupo e está manifestada em todas as ações da empresa, desde o tipo de produto que vendem até a maneira como engajam seus clientes.

A intenção é que cada cliente se sinta acolhido como se estivesse em casa, motivo pelo qual é investido todo o cuidado na seleção dos produtos destinados às famílias. Atualmente, o Supernosso se apresenta renovado, contando com mais lojas em vibrantes cores. Nesse contexto, não se medem esforços para proporcionar um ambiente acolhedor, produtos de extrema qualidade e serviços capazes de transformar cada interação de consumo em uma experiência surpreendente.

Ao discutir as parcerias para o desenvolvimento de produtos, Rodolfo Nejm aborda os vários negócios de sua empresa. O Supernosso faz parte de um grupo maior: o Grupo Deck Minas, que distribui para pequenos supermercados em Minas Gerais e Bahia. Além disso, a empresa possuía, em junho de 2023, uma divisão de supermercados com 53 lojas e uma divisão de atacarejo, com 20 lojas, chamada Apoio Mineiro.

Em complemento, a empresa possui uma indústria de panificação e processamento de frios e açougue, que é responsável por produzir grande parte dos produtos de marca própria. Esses itens são produzidos internamente, a partir de matérias-primas adquiridas pelo Supernosso. Além desses produtos, a empresa produz linhas de conservas, temperos e empório e marcas exclusivas de vinhos e de produtos de mercearia.

O Supernosso possui uma grande presença no mercado de marcas próprias, constituindo 15% do seu faturamento, um número muito superior à média nacional de 5%. O Supernosso também investe pesadamente em importação de produtos especiais, com um grande foco na Europa.

EXPERIÊNCIA SUPERNOSSO

No Supernosso, a experiência do cliente é central para sua estratégia de negócios. Nejm observa que o consumidor de hoje é bombardeado com informações e opções dificultando suas escolhas, tornando ainda mais importante e desafiadora sua missão empresarial de facilitar o abastecimento dos lares. A facilidade é a chave – através das 53 lojas físicas em Belo Horizonte, ou *online* –, a meta é fornecer produtos de qualidade, com preço justo, de uma maneira rápida e eficiente.

Sobre a escolha da localização das lojas, Nejm destaca que eles procuram espaços que ofereçam conforto a seus clientes, mas que também proporcionem a facilidade de entrar e sair rapidamente. Além disso, o Supernosso foca na grande Belo Horizonte, oferecendo entrega por *delivery* nas áreas onde não possui lojas físicas.

No que diz respeito à arquitetura e *layout* das lojas, Nejm afirma que o Supernosso tem um padrão de *layout* e fachada que reflete o seu compromisso em proporcionar um ambiente familiar, agradável e acolhedor para os clientes. Ele destaca que possuem um departamento interno voltado para o projeto das lojas com um time de arquitetos do grupo para manter esse padrão.

Ele também mencionou a influência da disposição dos produtos nas prateleiras, na intenção de compra dos clientes. O objetivo é facilitar a experiência de compra do cliente. A definição do mix de produtos e a composição da gôndola são baseadas principalmente no que o cliente deseja e precisa. Para antecipar estas necessidades dos clientes, o grupo tem um departamento que utiliza recursos computacionais, como *softwares* de CRM – *Customer Relationship Management* para previsão de demandas. No entanto, ele admite que, às vezes, eles também levam em consideração as negociações com os fornecedores, mas a prioridade do Supernosso é sempre o consumidor.

O CORAÇÃO EM TODO LUGAR

Um dos elementos fundamentais na estratégia de marca do Supernosso é o símbolo



lo do coração. A marca é mais do que apenas relativa a um supermercado; é a representação de uma empresa familiar que busca estabelecer uma conexão emocional com seus clientes. O *slogan* "Tudo com amor" é uma manifestação dessa abordagem, que procura promover o engajamento e o pertencimento por meio de um apelo emotivo.

De acordo com o projeto de identidade visual desenvolvido pela Greco Design (2021), a rede de supermercados passou por um redesenho de sua identidade. O novo símbolo (Figura 1), composto por um coração e uma estrela, remete ao sobrenome libanês da família fundadora e assume um formato baseado em um *grid* espiral, que representa a expansão contínua da empresa em direção ao infinito.

Figura 1

Nova logomarca do Supernosso



Fonte: Greco Design (2021)

A nova versão do coração, agora aberto, simboliza a extensão, continuidade e progresso da marca. A *tagline* "Tudo com amor" acompanha a identidade visual, transmitindo a ideia de conveniência, variedade de produtos e soluções oferecidas pelo Supernosso. A palavra "amor" representa a história da marca, sua ligação com a terra, a curadoria e o diferencial que o Supernosso proporciona. O projeto de identidade visual também se estendeu à ambientação das lojas e à criação das embalagens dos produtos de marca própria, reforçando a mensagem de que tudo no Supernosso é feito com amor.

Ao observar as lojas, percebe-se um panorama detalhado sobre a disposição de produtos, refletindo a estratégia do varejo e os constantes ajustes necessários no setor. O hortifruti e a padaria são estrategicamente posicionados próxi-

mos à entrada, destacando as principais categorias de vendas do supermercado.

No entanto, as bebidas, que geram grande fluxo de clientes, são localizadas mais ao fundo da loja, assim como os balcões de açougue. Esta estratégia de disposição dos produtos convida os consumidores a percorrerem todo o espaço da loja, passando por diferentes setores e, conseqüentemente, aumentando as chances de compras por impulso.

Os produtos de mercearia, limpeza e perfumaria estão distribuídos no centro e em ilhas pela loja, enquanto a seção de *commodities*, que engloba itens de alta rotatividade, como leite e arroz, está localizada na outra lateral.

Outro destaque é a presença de uma adega, que foge do padrão de muitos supermercados e confere um diferencial ao Supernosso. Há ainda um balcão de comida japonesa, onde o *sushiman* prepara os pratos na hora, além de uma seção específica para produtos orientais e alimentos saudáveis, sem glúten e farináceos.

Rodolfo também destaca a importância do *cross merchandising*, utilizando como exemplo a área próxima ao açougue, onde são colocadas ilhas de cerveja e gôndolas com aperitivos. Ele menciona que isso faz parte da dinâmica de ajustes e aprendizados contínuos do varejo.

Quando questionado sobre como a disposição dos produtos foi definida, Rodolfo explica que existe um padrão no varejo que é ajustado conforme a estratégia da loja e as mudanças do mercado. Além disso, existe um departamento de gestão de categorias na empresa, que é responsável por analisar o desempenho de cada categoria de produto e determinar o espaço que será dedicado a cada uma delas nas lojas. Com esta disposição estratégica dos produtos e a contínua análise e adaptação das práticas de varejo, o Supernosso procura otimizar a experiência do consumidor e aumentar suas vendas.

VOCAÇÃO PARA A PLATAFORMA DIGITAL

Em 2018, segundo Rodolfo, o grupo decidiu implementar uma revolução em suas iniciativas digitais, estabelecendo o *marketing* digital como uma prioridade estratégica.



Ressalta-se que tal decisão aconteceu dois anos antes da pandemia. Mesmo considerando que os supermercados ficaram abertos durante toda a pandemia, muitos clientes optaram por realizar suas compras remotamente por questões de segurança.

Até 2018, a ênfase era predominantemente no *marketing offline*, com campanhas em televisão, rádio e outros meios tradicionais, sem uma estratégia digital consolidada. Apesar da existência de um *e-commerce* e do aplicativo Clube Supernosso, ambos contribuíam minimamente para o faturamento total, com o aplicativo enfrentando desafios para expandir sua base de usuários. Na época, o grupo possuía quase um milhão de clientes cadastrados, mas o aplicativo não ultrapassava 250 mil *downloads*.

Realizada em colaboração com uma consultoria e uma empresa de tecnologia, uma das primeiras iniciativas estratégicas foi a cocriação de um novo aplicativo com um grupo selecionado de consumidores. Este processo também envolveu a alta direção e gerência da empresa, incluindo representantes do atendimento ao cliente, como operadores de caixa. O objetivo era desenvolver funcionalidades inovadoras para o aplicativo que atendessem às necessidades dos clientes e, conseqüentemente, impulsionassem o número de *downloads*.

Naquela ocasião, em maio de 2019, foi realizado um *workshop* intensivo de sete dias, no qual diversas novas e potenciais funcionalidades foram debatidas. Um momento decisivo ocorreu durante os debates quando uma operadora de caixa sugeriu a inclusão da funcionalidade de lista de compras no aplicativo, algo aparentemente simples, mas que, até então, estava ausente. Essa ideia foi incorporada para desenvolvimento dentro de um mapa de novas funcionalidades, culminando na criação de uma versão aprimorada do aplicativo. Esta nova versão provou ser extremamente eficaz, elevando o número de usuários ativos de aproximadamente 250 mil para quase 400 mil.

O sucesso da iniciativa estimulou o Supernosso a explorar parcerias com aplicativos de entrega, proporcionando aos clientes uma experiência *omnichannel*: a possibilidade de realizar compras tanto pelo *e-commerce*, pelo

aplicativo, quanto pelas plataformas de delivery. A empresa também reconheceu a importância de um *marketing* orientado por dados, incorporando um cientista de dados ao time para aprimorar a análise e desenvolvimento de campanhas mais eficazes.

Finalmente, o grupo investiu no aprimoramento do seu serviço de CRM, adotando softwares capazes de fazer recomendações precisas e identificar os melhores momentos para a compra. Esses esforços culminaram na criação de uma agência digital interna, consolidando os recursos necessários para a execução de estratégias digitais de maneira autônoma. Como resultado, as vendas digitais aumentaram significativamente, ampliando a participação do digital na receita total do grupo.

TUDO COM AMOR

A visão do Supernosso transcende a simples venda de produtos, direcionando-se para a construção de relacionamentos e a criação de uma experiência de compra pautada no amor. O lema "Tudo com amor" exemplifica essa abordagem, refletindo a missão empresarial que visa não só a atender, mas também a encantar os clientes. Tal perspectiva reforça a convicção de Nejm de que o *marketing* vai além do aspecto promocional, incorporando um componente emocional.

Assim, a identidade brasileira e mineira é valorizada por meio da curadoria de produtos que representam a cultura e os sabores locais, sem negligenciar as melhores opções internacionais disponíveis. Trata-se de um trabalho, que depende do olhar apurado, da experiência e do conhecimento dos curadores especializados em gastronomia, queijos, vinhos, cervejas e padaria.

Dando continuidade ao entendimento desta abordagem, Rodolfo compartilha visões interessantes sobre a atuação dos curadores e influenciadores, a estratégia de localização das lojas e a disposição de produtos nas prateleiras.

Nejm reconhece a importância dos influenciadores e curadores no comportamento do consumidor, ressaltando que os influenciadores regionais e os microinfluenciadores podem ter um impacto significativo. Ele entende que estes podem ser mais relevantes para o negócio do



que personalidades mais conhecidas das redes sociais, mas pondera que a eficácia de tal estratégia pode variar conforme a categoria do produto ou do tema em discussão.

Em termos de produtos mais atrativos, Rodolfo separa entre os itens de abastecimento e categorias de indulgência. Os itens que mais pesam no bolso do consumidor, como produtos de limpeza, mercearia básica e hortifrúti, são os mais procurados em todos os supermercados. No entanto, o Supernosso se destaca em categorias específicas, como padaria, produtos saudáveis, adegas e cervejas especiais, tendo uma participação de vendas significativa nessas áreas. Além disso, a empresa é uma referência em carnes para churrasco, especialmente a carne bovina Angus de qualidade *premium*.

Em relação ao posicionamento dos produtos na loja, o Supernosso tem uma seção especial para produtos saudáveis, incluindo itens sem glúten, *diet* e *light*. Em complemento, produtos sem lactose e produtos orgânicos são separados em suas próprias seções. No entanto, Rodolfo esclarece que não há uma divisão na loja, focada na idade ou sexo do consumidor, a não ser para produtos específicos, como perfumaria e itens para bebês.

Rodolfo, que gostaria de visitar as lojas diariamente, consegue estar presente, pelo menos, duas vezes por semana, e visita as lojas dos concorrentes para se manter atualizado sobre as tendências do varejo. Quando questionado sobre os desafios que o grupo enfrenta para se posicionar perante o consumidor e influenciar seu comportamento de compra, ele fala sobre a rapidez das mudanças tecnológicas que afetam o varejo, com as lojas autônomas e os serviços de entrega em minutos e a necessidade de se adaptar rapidamente para atender às expectativas do consumidor. Ele ressalta a importância de fornecer um melhor serviço ao consumidor do que os concorrentes, ofertando comodidade, rapidez e um *mix* de produtos abrangente, a fim de ser a primeira escolha do consumidor.

OS DESAFIOS DE CRESCER COM AMOR

Entretanto, crescer com amor apresenta seus próprios desafios. Como Nejm observa, o

consumidor de hoje está cada vez mais exigente e a empresa deve estar pronta para se adaptar e inovar continuamente para atender a essas demandas. O Supernosso está comprometido em atender a esses desafios, ao mesmo tempo que mantém seu foco no amor e no engajamento com o cliente.

A história do Grupo Supernosso é uma poderosa narrativa sobre transformação, crescimento e amor ao varejo. Ao longo dos anos, a empresa soube cultivar a confiança de seus clientes e continuar se adaptando a um mundo cada vez mais digital, sem perder a sua essência.

Hoje, os clientes esperam mais do que apenas produtos ou serviços. Eles buscam experiências personalizadas e autênticas, alimentadas pela tecnologia, mas sem perder a conexão humana. Sob a liderança de Rodolfo, o Supernosso parece compreender isso. A empresa se esforça para equilibrar a eficiência proporcionada pela tecnologia com a necessidade de manter a humanidade no centro de tudo.

Conforme relatado pela ABCOMM (2023), o setor de comércio eletrônico no Brasil alcançou um faturamento significativo em 2022, atingindo o montante de R\$ 169,59 bilhões. Projeções para 2023 indicam um aumento para R\$ 185,70 bilhões, o que representa um crescimento estimado em 9,5%. No ano de 2022, foram registrados mais de 368 milhões de pedidos, efetuados por aproximadamente 83 milhões de consumidores. O perfil predominante de consumidores é feminino, representando 60% do total, na faixa etária de 35 a 44 anos, pertencentes à classe social C e residentes na região Sudeste do país. As vendas digitais, agora, compõem 8,84% do volume total de vendas no varejo, refletindo um aumento expressivo de 46,36% desde 2020, período marcado pelo contexto da pandemia de covid-19. No que tange aos setores, o de alimentos corresponde a 3,96% das vendas online. Especificamente, o estado de Minas Gerais destaca-se como o segundo maior em volume de vendas online, com 10,95% do total, ficando atrás apenas de São Paulo, que concentra 33,29% das vendas

A conexão digital é o ponto central, mas os clientes ainda valorizam a autenticidade e o cuidado pessoal. Assim, o desafio é garantir que a empresa cresça e se adapte às novas realidades



do mercado, sem perder a essência que a torna única. O Supernosso entende que seu diferencial não está apenas na variedade de produtos ou preços competitivos, mas na experiência holística que oferece aos seus clientes.

Portanto, ao buscar crescimento e expansão, é imperativo que as empresas não percam de vista a humanidade. Afinal, por trás de cada compra, cada click, cada interação, existe uma pessoa com suas próprias expectativas, desejos e necessidades. No final do dia, é a capacidade de entender e atender a essas necessidades humanas que determinará o verdadeiro sucesso.

Em 2019, o grupo conduziu um processo de incorporação de 16 lojas da Rede Carrefour Bairro, aumentando seu tamanho e a complexidade de sua operação, um movimento que marcou uma mudança significativa no cenário varejista de Belo Horizonte e região metropolitana. A operação foi aprovada posteriormente pela Superintendência Geral do Conselho Administrativo de Defesa Econômica (Cade). Essas lojas pertenciam à incorporadora imobiliária WRV, do grupo DMA.

A parceria entre o Grupo Supernosso e o Grupo Carrefour Brasil resultou na gestão do Supernosso das lojas do Carrefour Bairro em Belo Horizonte e região metropolitana. A expectativa era de que essa mudança dobrasse o faturamento desses estabelecimentos. As unidades passaram por uma reformulação completa, incluindo um novo layout e a implementação de produtos selecionados pelo grupo Supernosso. Além disso, houve uma reestruturação logística e treinamento de toda a equipe, seguindo os padrões do Supernosso.

Para Rodolfo Nejm, agora cabe analisar se as mesmas estratégias para encantamento do consumidor, até então utilizadas, são suficientes. Será que há outros caminhos para se conhecer o consumidor com mais profundidade? As estratégias baseadas nas heurísticas por ancoragem serão suficientes para influenciar o comportamento do consumidor? Vale destacar que o futuro do varejo parece ser digital, nesta situação, focar na estratégia na transformação digital é uma escolha apropriada? Mas como manter o lado humano e atendimento presencial, que permitiu o crescimento e desenvolvimento do grupo até então?



NOTAS DE ENSINO

Esta seção foi estruturada em seis partes, sendo elas: objetivos de ensino; fonte dos dados; disciplinas sugeridas para uso do caso; eixos de discussão; aspectos pedagógicos; e diálogos com a literatura.

OBJETIVO DE ENSINO

O caso tem como objetivo de ensino atuar no domínio cognitivo dos alunos a partir de seis categorias: síntese, ordenação, organização, associação de ideias, pensamento crítico e visão de conjunto, explorando o tema comportamento do consumidor e considerando a transformação digital e estratégias de negócios. Estrutura-se a discussão a partir da criação de um mapa mental realizado pelos alunos para responder aos dilemas enfrentados e perguntas propostas na seção eixos de discussão. Posteriormente, os alunos devem apresentar e defender o que produziram.

FONTES DOS DADOS

No mês de junho de 2023, conduziu-se uma entrevista com Rodolfo Nejm, vice-presidente do Grupo Supernosso, com duração de 54 minutos. Nejm consentiu em participar da pesquisa, concordando em compartilhar suas experiências. Além disso, realizou-se uma pesquisa documental, que coletou notícias e informações sobre o grupo analisado. É importante ressaltar que o estudo foi autorizado e validado pelo participante da entrevista.

DISCIPLINAS SUGERIDAS

Este caso pode ser apresentado em disciplinas de graduação, pós-graduação e programas executivos. Ele pode ser usado em disciplinas como marketing digital; comportamento do consumidor; marketing estratégico e similares.

EIXO DE DISCUSSÃO

Com o intuito de possibilitar uma problematização efetiva do fenômeno, propõem-se os seguintes eixos de discussão: I. A identificação de como o comportamento do consumidor influen-

ciou na estratégia de marketing do Grupo Supernosso; II. A identificação de como as estratégias do Grupo Supernosso influenciaram no comportamento do consumidor; III. Como as heurísticas influenciam na organização das lojas; IV. Como o uso da tecnologia pode influenciar a experiência do consumidor Supernosso; V. Como o Grupo Supernosso pode crescer com suas estratégias digitais sem perder sua proximidade com o cliente.

O caso de ensino apresentado aborda questões complexas e multifacetadas que envolvem a estratégia de negócios, a transformação digital e o comportamento do consumidor. Com base na descrição fornecida, é possível identificar algumas perguntas fundamentais que podem compor o eixo de discussão com os alunos:

Questões fundamentais:

1. Como as organizações podem equilibrar a necessidade de crescimento e adaptação ao mundo digital com a manutenção de um relacionamento humano com os consumidores?
2. Quais são as implicações estratégicas e operacionais da recente incorporação de 16 lojas da Rede Carrefour Bairro para o grupo?
3. A ancoragem e outras heurísticas são suficientes para influenciar o comportamento do consumidor no novo contexto organizacional?

Opcionalmente, o professor pode optar também em fazer uso de questões mais imediatas, frente às necessidades emergentes, em função do contexto de incorporação das lojas da rede Carrefour:

Perguntas Imediatas:

1. Quais estratégias específicas Rodolfo Nejm deve considerar para entender o consumidor com mais profundidade no contexto da nova incorporação?
2. Como o grupo pode avaliar a eficácia das estratégias de "encantamento do consumidor" já em uso?
3. Quais são os desafios e oportunidades apresentados pela transformação digital no setor de varejo?



4. Como manter o “lado humano” da organização em um ambiente cada vez mais digitalizado?

Essas perguntas são projetadas para estimular o pensamento crítico e a discussão em torno dos dilemas apresentados no caso. O objetivo é permitir que os alunos explorem as complexidades inerentes às decisões estratégicas e operacionais em um ambiente de negócios em rápida evolução (Christensen et al., 1991).

ASPECTOS PEDAGÓGICOS

Para o desenvolvimento do caso em sala de aula, propõe-se a articulação de dois momentos: I. Discutir o passado do Grupo Supernosso considerando o que foi apresentado no texto do caso; II. O desenvolvimento da metodologia de mapa mental para refletir sobre as estratégias atuais do Supernosso e enfrentamento dos dilemas apresentados, sendo que este mapa mental pode ser realizado presencialmente ou de forma virtual para alunos de disciplinas *online*.

O professor deve, então, utilizar o primeiro momento para fomentar uma discussão teórica abrangente sobre as perspectivas de análise de comportamento do consumidor, com base no caso em estudo. Inicialmente, é importante apresentar uma visão geral das diversas abordagens teóricas, começando pela escola econômica, conforme discutido na literatura. Essa abordagem destaca o uso de ferramentas analíticas no processo de tomada de decisão do consumidor, incluindo o emprego de heurísticas como a ancoragem. Além disso, deve-se explorar como a atmosfera da loja pode influenciar decisões de compra, ressaltando que, embora esses fatores sejam cruciais, eles podem não ser suficientes atualmente para garantir uma estratégia de *marketing* eficaz que assegure a atenção, fidelidade e lealdade do consumidor.

Segue-se a importância de discutir a utilização e a análise de dados, bem como a adoção de ferramentas digitais, adentrando na perspectiva da transformação digital. O professor pode enriquecer essa discussão, apresentando estudos que contextualizem a transformação digital, especialmente no cenário brasileiro. É relevante utilizar as informações contidas nos diálogos

do caso como subsídio para essa apresentação, aproveitando a oportunidade para avançar nos tópicos relacionados à transformação digital já introduzidos no caso.

Para essa apresentação teórica, recomenda-se alocar entre 45 a 60 minutos. Este período permitirá ao professor contextualizar adequadamente o tema antes de prosseguir para o desenvolvimento de estratégias na próxima etapa do curso, denominada Fase 2.

A discussão inicial deve ser guiada pelo professor e as reflexões geradas neste momento podem ser usadas pelos alunos, enquanto desenvolvem as atividades da segunda parte, o mapa mental. Este último tem como objetivo usar uma abordagem que permite o encadeamento das informações, ajudando no aprendizado por meio de associações não lineares das informações (Carmargos & Daros, 2021).

Com o mapa mental, os alunos poderão registrar suas ideias da mesma forma que o cérebro guarda as informações nas sinapses neurais. Com isso, será possível relacionar informações fragmentadas com os conceitos discutidos com o professor no primeiro momento de discussão. Para as aulas presenciais, o mapa mental pode ser construído usando papel e caneta e, por outro lado, para as aulas *online*, pode-se usar ferramentas como *Goconqr*, *Coggle* ou *Mindmeister*.

O professor deve fazer uma breve explicação sobre mapa mental, que deve durar 15 minutos. Posteriormente, os alunos irão elaborar o mapa mental, indo ao encontro com as perguntas realizadas no final do caso do Grupo Supernosso. O mapa pode ser construído de forma online ou presencial na sala de aula.

Para elaborar o mapa mental, os alunos devem usar as informações contidas no caso, buscar novas informações que acreditam que possam agregar valor, selecionar e criar categorias que possam sintetizar os assuntos e/ou variáveis abordadas, procurar desdobrar categorias em unidades para ter mais detalhamento sobre o tema e, por fim, montar o mapa mental.

Após a criação do mapa mental, os alunos de disciplinas *online* podem postá-lo no ambiente virtual da disciplina. Tanto os alunos de disciplinas presenciais como *online* podem apresen-



tar seus mapas em um formato de defesa, para que os demais colegas consigam comentar e colaborar de forma interativa (Camargos & Daros, 2021).

Para a efetiva realização da primeira etapa, que consiste na discussão do histórico do grupo conforme apresentado no texto do caso, o professor pode iniciar com perguntas imediatas para estimular o debate. Recomenda-se a formação de pequenos grupos de alunos, onde cada grupo será responsável por discutir uma ou mais questões específicas. Após a discussão, que deve durar aproximadamente 30 minutos, cada grupo deverá apresentar suas conclusões ao restante da classe. Essa apresentação, seguida de um debate sobre as conclusões em relação ao passado do grupo, também deverá durar cerca de 30 minutos.

A segunda etapa envolve o desenvolvimento de um mapa mental que resuma as estratégias atuais e aborde os dilemas mencionados no caso. O docente deve distribuir questões fundamentais entre os grupos, que, então, deverão elaborar o mapa mental. Dependendo das condições da aula, seja presencial ou online, o mapa mental pode ser criado utilizando materiais como papel, canetas e post-its, ou ferramentas digitais apropriadas. Este mapa servirá como um recurso visual durante a apresentação das respostas às questões levantadas. Sugere-se alocar 30 minutos para a criação do mapa mental e outros 30 minutos para a sua apresentação e defesa. Por fim, o professor deverá reservar de 15 a 30 minutos para o encerramento e conclusão da análise do caso.

A Figura 2 apresenta um resumo das atividades em sala de aula, propostas para facilitar o desenvolvimento do trabalho do professor.

Figura 2

Resumo das atividades em sala de aula

| Tópico | Duração |
|--|-----------------------|
| 1 - Discussão do Caso | |
| 1.1 Discussão teórica | 45 a 60 minutos |
| 1.2 Questões imediatas e dilemas - formulação em grupo | 30 minutos |
| 1.3 - Questões imediatas e dilemas - apresentação dos grupos | 30 minutos |
| 2 - Elaboração dos mapas mentais | |
| 2.1- Introdução ao tema | 15 minutos |
| 2.2 - Elaboração do mapa mental nos grupos de trabalho | 30 minutos |
| 2.3 - Apresentação dos mapas mentais | 30 minutos |
| Conclusão e análise do caso | 15 a 30 minutos |
| Tempo Total | De 3h15 a 3h45 |

Considerando-se aulas de 50 minutos, acredita-se que o caso pode ser trabalhado em quatro aulas noturnas (padrão MBA e pós-graduação *lato sensu*) ou em dois dias, em turmas de graduação, sendo a elaboração do mapa mental reservada para o segundo dia

DÍALOGOS COM A LITERATURA

A proposta de análise do caso inicia-se pela ótica da abordagem econômica do comportamento do consumidor, a qual se baseia em dois elementos fundamentais. O primeiro aponta que as pessoas têm necessidades que podem ser satisfeitas com objetos e buscam maximizar o valor de tais objetos. Já o segundo, aponta que o valor de um item varia de acordo com sua disponibilidade ou escassez. A compreensão dessa estratégia envolve uma análise do comportamento do consumidor à luz de várias perspectivas, como a escola econômica (Angelo et al., 2010; Bettman et al., 1998; Engel et al., 2005).

Na abordagem econômica, trabalha-se com o conceito de heurística, que compreende ferramentas cognitivas que os consumidores utilizam para simplificar o processo de tomada de decisões, especialmente em situações em que informações alternativas são escassas ou estão em grande volume (Cervi, 2020). A heurística da ancoragem (Luppe & De Angelo, 2010; Tronco et al., 2019) é utilizada pelo Supernosso.

Segundo Tversky e Kahneman (1974), algumas das heurísticas mais populares são: an-



coragem (usando um ponto de referência ou âncora para chegar a uma estimativa); representatividade (assumindo semelhança entre objetos de aparência semelhante); e disponibilidade (baseando a previsão de um resultado no impacto emocional e não na probabilidade real).

A atmosfera das lojas pode fomentar as heurísticas e a maneira como os produtos são posicionados nas prateleiras pode influenciar o processo de decisão do cliente (Cervi, 2020). Kotler e Keller (2016), inclusive, argumenta que a atmosfera da loja, em determinados cenários, tem uma influência na decisão de compra que pode ser maior do que a própria característica do produto. Solomon (2020) argumenta que a criatividade e a inovação são componentes essenciais para o desenvolvimento de estratégias de *marketing* que capturam a atenção e a lealdade do consumidor.

Turley e Milliman (2000) apontam que, dentre as dimensões da atmosfera da loja, estão as variáveis de *layout* e *design* que incluem: design e alocação de espaço; colocação de mercadorias; agrupamento das mercadorias; localização dos equipamentos; localização dos caixas; áreas de espera; fluxo de tráfego; localização dos departamentos; mobílias.

Parte dessas variáveis estão presentes na disposição dos produtos na prateleira. Tal disposição pode ser discriminada de duas formas, sendo a primeira delas o espaço na prateleira, que inclui a quantidade de espaço que o produto ocupa e como os produtos são distribuídos neste espaço. Já a segunda é sobre a posição na prateleira, que podem ser horizontais, verticais, com disposição central, periférica, superior ou inferior (Cervi, 2020).

O efeito no comportamento do consumidor oriundo das heurísticas e disposição dos produtos na prateleira está relacionado com um processo que se contrapõe à racionalidade do consumidor. Em um processo racional, o consumidor considera toda a informação disponível, aprende durante o processo e ajusta seu comportamento durante essa aprendizagem (Angelo et al, 2010). Kotler e Keller (2016) destacam a importância da pesquisa de mercado e da análise de dados na compreensão das necessidades e desejos dos consumidores, o que é fundamental

para o sucesso do *marketing*.

Entretanto, segundo resultado da pesquisa de Angelo et al. (2010), os consumidores brasileiros tendem a uma racionalidade limitada quando se considera as vendas no varejo. Tal racionalidade limitada ocorre devido a diversas limitações ambientais e psicológicas, fazendo com que as pessoas, muitas vezes, não consigam tomar decisões verdadeiramente ideais e, nessas circunstâncias, são obrigadas a fazer escolhas com base em um conjunto limitado de informações, o que leva a se contentar apenas com resultados satisfatórios (Angelo et al., 2010).

Quando o varejista se apoia nas heurísticas para buscar compreender e influenciar o comportamento do consumidor, entende-se que ele se pauta na teoria do comportamento planejado que, segundo Ajzen (1991), é uma teoria projetada para prever e explicar o comportamento humano em contextos específicos.

Uma perspectiva para desenvolvimento da empresa e na sua relação com os consumidores é buscar acelerar o processo de Transformação Digital com o intuito de aprimorar a experiência dos clientes. O processo de Transformação Digital (TD) pode ser desencadeado por avanços tecnológicos significativos, com o uso de tecnologias disruptivas como Inteligência Artificial, ou por eventos externos, como a pandemia de covid-19 (Amankwah-Amoah et al., 2021) ou por uma necessidade estratégica do negócio como ocorrido no caso em questão.

A transformação digital transcende a simples implementação de tecnologias digitais. Ela demanda uma reestruturação completa dos modelos de negócios e das estratégias organizacionais, capitalizando sobre as capacidades digitais para inventar novas maneiras de agregar valor e reconfigurar as operações empresariais e a entrega de valor ao cliente (Bharadwaj et al., 2013). Envolve transformações culturais, organizacionais e operacionais, permeando a tecnologia digital por toda a organização. Dessa maneira, a transformação digital é reconhecida não só como um progresso tecnológico, mas como uma abordagem estratégica de negócios, holística e integrada (Kane et al., 2015).

Rogers (2017) também identifica os seguintes impulsionadores da transformação di-



gital: a emergência de clientes conectados altamente dependentes da tecnologia; o advento de uma nova concorrência digital; a utilização de dados para gerar *insights*; o potencial de acelerar a inovação por meio da tecnologia; e a facilidade de desenvolver novas e dinâmicas propostas de valor.

Para desenvolver uma estratégia TD, as empresas podem seguir dois caminhos principais (não excludentes): (i) o desenvolvimento de novas competências digitais, que inclui a preparação dos líderes para o ambiente digital, a promoção de operações mais ágeis e escaláveis, a utilização de dados para criação de valor e a adoção contínua de novas tecnologias (Sia et al., 2016); (ii) a formulação de novas estratégias digitais que visam a melhorar a eficiência operacional, enriquecer a experiência do cliente, progredir na cadeia de valor e implementar plataformas digitais (Subramanian, 2021).

Investimentos em transformação digital estão emergindo como uma prioridade global, com ênfase especial nas empresas brasileiras. Uma análise da McKinsey revela que, mesmo para líderes digitais, estratégias digitais e o emprego de *analytics* representam desafios significativos, sugerindo a necessidade de planos mais ambiciosos e bem alinhados para se sobressair nessa área (McKinsey, 2019). O estudo, que envolveu 124 empresas de grande e médio porte de vários setores, identificou que a maturidade digital varia conforme o setor, com áreas como serviços financeiros, varejo e telecomunicações à frente em termos de maturidade digital no Brasil, indicando que a transformação digital pode ser um diferencial competitivo importante.

No Brasil, prevê-se que a transformação digital receba investimentos públicos e privados na ordem de R\$ 666,3 bilhões até 2026. Áreas como computação em nuvem, *big data* & *analytics* e inteligência artificial são as principais destinatárias desses aportes, conforme indicado pela Brasscom (2023). Esse investimento é parte de um crescimento acelerado, com expectativas de que o setor de tecnologia da informação e comunicações exerça uma influência significativa no crescimento econômico nos próximos anos, de acordo com um relatório da Futurecom (2021).

Esses dados indicam um cenário de inves-

timento robusto e uma perspectiva otimista para a evolução da transformação digital (TD) tanto no âmbito global quanto nacional. A pesquisa anual sobre o uso de Tecnologia da Informação realizada pela Fundação Getúlio Vargas (FGV) fornece um panorama abrangente do estado atual e das tendências de TI no Brasil. A mais recente edição dessa pesquisa mostra um aumento significativo nos investimentos em TI pelas empresas brasileiras, com o índice que mede os gastos totais e investimentos em TI, em relação à receita das empresas chegando a 8,7% em 2021, um aumento substancial que reflete a necessidade de adaptação às mudanças de mercado e a busca por inovação nos modelos de negócio. Esse índice varia de acordo com o grau de informatização e o setor de atividade das empresas, sugerindo que as organizações mais digitalizadas tendem a investir proporcionalmente mais em TI (FGV, 2023).

A partir dos conceitos a serem trabalhados durante o desenvolvimento do caso, acredita-se que pode ocorrer discussões interessantes com os alunos a respeito do comportamento do consumidor como orientador estratégico de uma empresa tradicional e familiar, a partir da conexão com a perspectiva da abordagem econômica e considerando a transformação digital com um vetor importante para o desenvolvimento de novas estratégias propostas pelo grupo.

REFERÊNCIAS

- ABCOMM. (2023). ABCOMM. Retrieved December 12, 2023, from <https://dados.abcomm.org/numeros-do-ecommerce-brasileiro>
- ABRAS. (2023). ABRAS 2023: *Check out the list of the biggest supermarkets*. Available at: <https://smarket.com.br/abras-2023-confira-lista-dos-maiores-supermercadistas/>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482
- Brasscom (2023). Sector Report 2022 ICT *Macrosector*. Retrieved on 11/02/2024 from https://brasscom.org.br/wp-content/uploads/2023/05/BRI2-2023-008-001-Relatorio-Setorial-v32-versao-resumida-SITE_compressed.pdf



- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, pp. 50, 179–211.
- Amankwah-amoah, J.; Khan, Z.; Wood, G.; Knight, G. (2021). COVID-19 and digitalization: The great acceleration. *Journal of Business Research*, [S. l.], year 2021, v. 136, p. 602-611. DOI <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.08.011>.
- AMIS (2019). *Super Nosso transforms waste into useful products using a 3D printer*. Available at: <https://amis.org.br/plus/modulos/noticias/ler.php?cdnoticia=964>
- Angelo, C. F., Luppe, M. R., & Fouto, N. M. M. D. (2010). Rationality and irrationality in consumer decision-making. *Revista de Negócios*, 15(1), 77-90.
- Bettman, J. R., Luce, M. F., & Payne, J. W. (1998). Constructive consumer choice processes. *Journal of Consumer Research*, pp. 25, 187–217.
- Camargos, F., & Daros, T. (2021). *The digital classroom: pedagogical strategies to foster active online and hybrid learning*. Penso Editora.
- Cervi, C. (2020). Heuristics in Choice: How the Organization of Products on the Shelf Influences Consumers' Purchasing Decisions. *Revista de Administração da Unimep*, 18(1), 111-131.
- Christensen, C. R., Garvin, D. A., & Sweet, A. (1991). Education for judgment: The artistry of discussion leadership. *Harvard Business School Press*.
- Comunidade Viva (2017). *Super Nosso donates 100 baskets to our campaign*. Available at: <https://www.comunidadevivasemfome.org.br/post/super-nosso-doa-100-cestas-para-nossa-campanha>
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., & Miniard, P. W. (2005). *Consumer Behavior*. Thomson Pioneer.
- FGV (2023). IT Usage Survey. FGV EAESP. Retrieved from <https://eaesp.fgv.br/producao-intelectual/pesquisa-anual-uso-ti>
- Futurecom (2021). Digital transformation will bring R\$845 billion in investments to Brazil by 2024. Futurecom. Retrieved from <https://www.futurecom.com.br>
- Goldstein, M., & Almeida, H. S. (2000). Critique of integrative models of consumer behavior. *Revista de Administração da USP*, 35(1), 14-22.
- Greco Design (2021). *Supernosso*. Available at: <https://grecoDesign.com.br/projeto/supernosso/>
- Hands, D. W. (2010). Economics, psychology and the history of consumer choice theory. *Cambridge Journal of Economics*, 34, 633-648.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, July 14, 2015, pp. 1-25
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2016). *Marketing Management* (15. ed.). Pearson.
- McKinsey & Company (2019). *Digital transformations in Brazil: insights into the level of digital maturity of companies in the country*. Available at: <https://www.mckinsey.com/>
- Rogers, D. (2017). *Digital transformation: re-thinking your business for the digital age*. São Paulo: Autêntica Business.
- Sia, S. K., Soh, C., Weil, P. (2016). How DBS Bank Pursued a Digital Business Strategy. *MIS Quarterly Executive*, [S. l.], p. 105-121
- Solomon, M. R. (2020). *Consumer Behavior: Buying, Owning, and Being* (12th ed.). Pearson
- Subramaniam, M. (2021). The 4 tiers of digital transformation. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr-org.cdn.ampproject.org/c/s/hbr.org/amp/2021/09/the-4-tiers-of-digital-transformation>
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1974). Judgment under Uncertainty: Heuristics and Biases. *Science*, 185, 1124-1131.
- Turley, L., & Milliman, R. E. (2000). Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence. *Journal of Business Research*, 49(2), 193–211.