

## A evolução do varejo supermercadista: estratégias empresariais dos supermercados em Cacoal- RO em momentos de pandemia<sup>1</sup>

FRANCIELI SANTANA GARCIA

Bacharela em administração | Universidade Federal de Rondônia  
Campus Prof. Francisco Gonçalves Quiles  
Cacoal, Estado de Rondônia, Brasil

Dr. DIOGO GONZAGA TORRES NETO

Doutorado em Sociedade e Cultura na Amazônia - PPGSCA/UFAM  
Docente e Pesquisador da Universidade Federal de Rondônia  
Campus Prof. Francisco Gonçalves Quiles  
Cacoal, Estado de Rondônia, Brasil

### Abstract

*The change that the coronavirus has brought around the world is noticeable, and supermarkets needed to implement ways to avoid crowding of customers at uncertain times. Despite the great crisis in some sectors; closing of some stores, segments such as supermarkets needed to be remodeled to meet the subsistence demands of the population, requiring greater personnel development, as well as all measures of social isolation, recruitment and selection (R&S) processes and the routine of companies they needed to be modified using the virtual means of communication to carry out the selection processes. This work was carried out through bibliographical research in academic databases, analysis of scientific articles, and a data collection instrument in a virtual questionnaire format on the Google forms platform, containing open and closed questions, directed to the manager or person responsible for the supermarket. With this instrument, we sought to analyze the recruitment and selection strategies of people used in the supermarket retail in Cacoal City, RO, in times of pandemic and highlight the importance of recruiting people in the business sphere. Even with the important data obtained from this research, it should be noted that it is necessary to continue the research to encourage the study of the subject.*

---

<sup>1</sup> Artigo oriundo da pesquisa de campo e apresentado junto a Universidade Federal de Rondônia como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Administração, sob a orientação da Prof. Dr. Diogo Gonzaga Torres Neto.

**Keywords:** Human Resources; Recruitment Strategies; Pandemic; supermarkets

### **Resumo**

*É perceptível a mudança que o coronavírus trouxe em todo o mundo, e os supermercados precisaram implantar formas de evitarem aglomerações de clientes em momentos incertos. Apesar da grande crise em alguns setores; fechamento de alguns comércios, seguimentos como os supermercados precisaram remodelar-se para atender as demandas de subsistência da população, exigindo maior desenvolvimento de pessoal, assim com todas as medidas de isolamento social os processos de recrutamento e seleção (R&S) e a rotina das empresas precisaram ser modificado recorrendo aos meios de comunicação virtual para realizar os processos de seleção. Esse trabalho foi realizado por intermédio de pesquisas bibliográficas em bases de dados acadêmicos, análise de artigos científicos e um instrumento de coleta de dados no formato questionário virtual na plataforma Google forms contendo questões abertas e fechadas, direcionadas ao gestor ou responsável pelo supermercado. Com esse instrumento buscou-se analisar quais as estratégias de recrutamento e seleção de pessoas utilizadas no varejo supermercadista de Cacoal- RO em tempos de pandemia e destacar a importância do recrutamento de pessoas no âmbito empresarial. Mesmo com os importantes dados obtidos com a presente pesquisa, convém salientar que é necessária uma continuidade nas pesquisas fomentando o estudo sobre o assunto.*

**Palavras-chave:** Recursos Humanos; Estratégias de Recrutamento; Covid-19; Supermercados.

## **INTRODUÇÃO**

Em decorrência da crise mundial causada pela pandemia do novo coronavírus, o ano de 2020 trouxe uma série de restrições e mudou abruptamente a rotina e o estilo de vida de todos os seres humanos. Um vírus que inicialmente se apresentou na China se alastrou por todo o mundo afetando significativamente os setores de saúde e de economia mundial (OLIVEIRA, LUCAS e IQUIAPAZA, 2020).

De acordo com a Organização Mundial da Saúde supostamente a COVID-19 foi de início observada em Wuhan na China, após a notificação de um surto da doença em dezembro de 2019, aumentando exponencialmente posteriormente. Conforme aponta Werneck e Carvalho (2020), o novo *coronavírus* tem se

apresentado como um dos maiores desafios sanitários em escala global deste século, o conhecimento científico limitado sobre o novo *coronavírus*, sua alta velocidade de disseminação e capacidade de provocar mortes, geram incertezas sobre quais seriam as melhores estratégias a serem utilizadas para o enfrentamento da epidemia em diferentes partes do mundo.

Ainda de acordo com Oliveira et al (2020), no Brasil, os primeiros casos começaram a ser confirmadas em fevereiro de 2020, logo diversas ações surgiram para buscar refrear e evitar o avanço da contaminação através de medidas como o uso de máscaras, álcool em gel e manter os locais arejados.

A pandemia afetou não só a economia mundial como também as nacionais, para um país como o Brasil, que ainda estava se recuperando economicamente, a disseminação do vírus veio a agravar ainda mais seus mecanismos de crescimento fazendo com que medidas tivessem de ser tomadas dentre estas a aprovação do Auxílio Emergencial para a população vulnerável, fechamento dos comércios e escolas num primeiro momento (CAVALCANTE *et al.*, 2020).

Os desafios são ainda maiores, pois além de um restrito conhecimento científico sobre o novo *coronavírus* nota-se um estado de extrema desigualdade social, a precariedade vai desde a falta de saneamento básico até as comunidades populares onde é impossível não morar de forma aglomerada, (MATTA, REGO, SOUTO e SEGATA, 2021).

O cenário do município de Cacoal em Rondônia não tem sido muito diferente, com as medidas restritivas, fechamento dos comércios e escolas no início da pandemia, muitos comerciantes se viram obrigados a dispensar seus colaboradores com o propósito de amenizar os prejuízos. Diante do exposto propõem-se nesta pesquisa de campo em tempo de pandemia, a ser mais bem detalhada a seguir:

O presente artigo tem como tema as mudanças do varejo supermercadista: Estratégias empresariais dos supermercados em Cacoal- RO em momentos de pandemia, tem por finalidade descrever e analisar as estratégias empresariais de recrutamento e seleção de pessoas junto às empresas do varejo supermercadista em Cacoal-RO em tempos de pandemia do Sars-CoV2 (COVID-19) e discorrer sobre a problemática, no que se refere a recrutamento e seleção. Quais as mudanças e estratégias empresariais utilizadas pelos gestores de

supermercados na cidade de Cacoal, Estado de Rondônia no atual contexto pandêmico?

Os supermercados são fundamentais no abastecimento da população quanto aos gêneros alimentícios e artigos de limpeza entre outras coisas indispensáveis no atual cenário pandêmico, mesmo passando por dificuldades em manter o funcionamento regular em virtude das regras e limitações impostas pelos decretos municipais e estaduais, ou pelo embate das decisões entre as esferas municipais e estaduais, os supermercados permanecem abertos e seus funcionários continuam trabalhando para atender as necessidades do público.

Portanto escolha do presente tema de estudo justificou-se em virtude do setor de varejo supermercadista ser legalmente considerado como atividade essencial durante o distanciamento social causado pela pandemia do novo *coronavírus*.

## **1. DO BALCÃO AO VAREJO SUPERMERCADISTA**

### **1.1 VAREJOS SUPERMERCADISTA**

Em 1850, surgiam as primeiras lojas de departamentos da América, denominadas em inglês de *grocery* ou *grocery story* (mercados ou mercearias) onde os produtos ou mercadorias ficavam atrás do balcão (Fig. 01) sendo intermediado pelo funcionário do estabelecimento que acumulava também a função de caixa, isto quando também não era o proprietário.

**Figura 01:** Layout de uma mercearia tradicional de 1920, Illinois (USA).



**Fonte:** The American Historical Archive | Shorpy. Granparent's Grocery (1924).

Tal concepção de venda aliadas a outras estratégias de *layout* com corredores para dispor as mercadorias, começavam a surgir e expandir-se em Nova York, mas tudo ainda segmentado ou produtos específicos (um único ramo) faltava ainda um lugar onde seria possível consumir uma grande variedade de produtos e serviços sem precisar sair do local ou ir para outra “mercearia”. Em 1915 nascia com a *Astor Market*, a experiência de um supermercado, um local exclusivo para fazer compras como se fosse a diversas mercearias ao mesmo tempo, eram um local voltado para as donas de casa com os produtos da indústria alimentícia e ao mesmo tempo alimentos hortifrutigranjeiros, da agropecuária apresentados com muita elegância, beleza e limpeza (GOELET, 1915).

O registro mais específico do conceito moderno de supermercados data da década de 1930, nos Estados Unidos, o empresário americano Michael J. Cullen na época empregado de um mercado familiar chamado *The Krogger*, propôs a seu chefe a expansão do negócio com lojas com menos 80% de vendedores e atendentes, no qual o cliente escolhe na prateleira e se dirige ao caixa de pagamento num esquema de preço único onde 300 itens seriam vendidos a preços de custo, 200 itens com 5% acima do custo, 300 itens com preços a 15% e outros 300 itens com valores acima de 20% do custo, (BATISTA, 2019).

O princípio de Cullen (Fig.3) consistia conduzir o consumidor que entrava na loja em busca de um ou dois itens e saísse com dezenas de outras coisas que ele não estava precisando. Dessa ideia nasceu em 1930 o primeiro supermercado *King Kullen* (Fig.2), onde em um determinado espaço, as pessoas se serviam ante a enorme variedade de produtos industrializados e *in natura* (frutas e verduras) incluindo-se também padaria e açougue, nascia assim a categoria de supermercado, um local onde era oferecido produtos e serviços diversos, economizando tempo, dinheiro e gastos com pessoal mediante a adoção do autoatendimento.

**Figura 02.** 1º King Kullen, inaugurado em 4 de Agosto de 1930. (antiga garagem), Brooklyn, em Manhattan.



**Fonte:** Acerco King Kullen, (foto de Bill Davis)

**Figura 03.** Michael J.Cullen (1884-1936), *The King*. Criador do supermercado



**Fonte:** King Kullen Groccery Co.

No Brasil, como quase toda colônia teve sua história ligado a intesses financeiros comerciais, de maneira análoga aos Estados Unidos houve comércios de segmentos e atacados e pequenos armazéns.

Há, no entanto algumas propagandas antigas que demonstravam alguns mercados ou armazéns que utilizaram da experiência de supermercados (autosserviço e pague na saída) como o Depósito Popular Ltda; Super Mercados Americanos Ltda e o Supermercado Sírvase utilizavam um modelo híbrido de armazém com mercados que perduraram até início da década de 1970, no tocante ao estilo criado por Cullen apesar da semelhança ainda não diversificava no varejo como no modelo americano. Abaixo esboço da linha do tempo com principais momentos do mercado de varejo brasileiro no decorrer do tempo (VAROTTO, 2006).

Segundo Vargas (2001) *apud* Ortigoza (2010) destacam que os supermercados revolucionaram o processo e a forma de se venderem as mercadorias, ao inserirem novos conteúdos sociais e econômicos para a reprodução das relações sociais no espaço urbano. O supermercado pode ser definido como um método operacional, com ênfase sobre o faturamento de mercadorias de baixo valor unitário a preços baixos, exposição maciça de produtos, com layout, para facilitar o movimento rápido de uma grande quantidade de consumidores e atendimento ao cliente realizado pela técnica de *self-service* (autosserviço).

O varejo no Brasil encontra-se em fase de grandes mudanças com o aumento de fusões e aquisições entre empresas de todos os portes. Nesse seguimento o setor de supermercado tem um grande destaque na economia nacional, apesar dos tempos difíceis o ano de 2019 foi marcado pelo crescimento do setor, segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2020), o setor do varejo teve uma alta nominal de 4,9% em receita, os supermercados cresceram 5,4% em faturamento e 2,1% em volume ponderado. Em 2018 das 10,2 milhões de pessoas ocupadas no comércio em 2018, 7,6 milhões (74,5%) estavam no varejo.

Segundo os dados do IBGE, o setor de supermercados foi o que gerou mais empregos em 2018, ocupando 45,7 mil pessoas a mais em relação a 2017, totalizando 1,4 milhão de trabalhadores, além de liderar com 13,2% a participação na receita operacional líquida do comércio no ano. O setor foi o único a aumentar o tamanho médio das empresas em dez anos, com ocupação média passando de 82 para 99 pessoas por empresa. Mesmo com quedas influenciadas pela pandemia o setor atingiu em 2020 o maior patamar de vendas desde 2000, ficando 2,6% acima do recorde anterior, de outubro de 2014. Os dados são da Pesquisa Mensal de Comércio (PMC), divulgados pelo IBGE (2020).

Segundo Morgado (2017) no início dos anos 1970 se popularizaram uma maneira virtual de compartilhar dados, softwares entre empresas, entre empresas e consumidores e ganhou impulso com o advento e a popularização da internet como a estratégia de venda adotada pela a *Pizza Hut* nos Estados Unidos quando em 1994 passou a aceitar encomendas online. Desde então, com a expansão da internet e, mais recentemente, com o surgimento dos dispositivos móveis, a maneira como os consumidores se relacionam com as marcas mudou radicalmente impactando também nos supermercados.

Cabe salientar no presente trabalho que de acordo com a agência IBGE (2020), classificam-se supermercados como uma empresa com área superior a 300 m<sup>2</sup>. Distinguindo-se da categoria atacadista, que é um setor que se responsabiliza pela compra, venda ou distribuição de produtos em grandes quantidades, o atacadista não faz contato direto com o consumidor, pois costuma representar a ligação entre o produtor (ou fabricante) e o varejista.

Todavia convém ressaltar que essa configuração de mercado pode variar. Existem atacadistas que, por exemplo, efetuam a venda direta para o consumidor final (conhecidos na região como os *Atacados* e *Atacarejos*), desde que o consumidor compre uma quantidade mínima para obter um valor diferenciado, em relação aos supermercados da região.

Nakamura (1999) *apud* Rossoni (2002) apontam que a história do comércio varejista de alimentos em Rondônia é datada por volta da década de 60 ligados ao primeiro grande fluxo migratório para a região. As primeiras tentativas de introdução do autosserviço no Estado ocorreram em 1970, em Porto Velho na capital do Estado.

Cacoal se transformou em um dos mais importantes municípios do estado de Rondônia, através de muito esforço e trabalho se iniciou em 1960 com a abertura da BR 364, ainda em 1960 o seringueiro e garimpeiro José Cassimiro Lopes construiu um barraco no lado esquerdo da rodovia, e foi em 1970 que se intensificou os trabalhos de abertura de estradas, devido aos grandes prejuízos causados pelas chuvas motoristas eram impedidos de prosseguir viagem e a casa do seringueiro se transformou em um ponto de apoio aos motoristas, que ao longo do tempo foram construindo palhoças, onde colocavam as mercadorias que levavam à venda para evitar que estragassem (IBGE,2017).

Segundo Censo de IBGE (2019), Cacoal possui cerca de 2.394 organizações e empresas atuantes, ocupando a 5<sup>a</sup> (quinta) colocação do Estado, com aproximadamente 22 supermercados. Dado do Censo ABRAS (2020), revelam que no ranking de classificação regional de desempenho de supermercados três dos quatro classificados são supermercados de Cacoal-RO.

## **1.2 A PANDEMIA COVID-19 E AS MUDANÇAS NA GESTÃO DE PESSOAS E NO VAREJO**

A pandemia da Covid-19 voltou a ganhar força nesse início de 2021, o Brasil neste momento já iniciará as vacinações contra o COVID-19 o que projeta ânimo e esperança para o novo cenário e uma possível retomada do crescimento econômico. Desde o surgimento da pandemia medidas sanitárias e de enfrentamento vem alternando-se alterando as dinâmicas do comércio. Não foi diferente no varejo supermercadista. Considerado essencial para toda população conforme

Decreto Presidencial 9.127/2017 o setor supermercadista adquiriu um papel ainda mais imprescindível durante a crise gerada pelo novo *coronavírus* seja no esforço para manter o abastecimento e também pela missão em garantir a integridade de funcionários e clientes (ABRAS, 2021).

Pensando na saúde e subsistência da população a Associação Brasileira de Supermercados desenvolveu um protocolo de prevenção ao *coronavírus*, que por se tratar de uma atividade essencial à sociedade brasileira, os supermercados precisam garantir a normalidade do abastecimento das famílias, e diante da capilaridade do setor, também constituem importante meio de informação e educação. Foram muitas recomendações adotadas pelo setor, provenientes da Organização Mundial da Saúde, do Ministério da Saúde, da Agência Nacional de Vigilância Sanitária e das secretarias de saúde dos estados e municípios, além de outros órgãos.

Pode citar como exemplo de medidas a intensificação da higienização dos carrinhos e cestas de compras, medidas importantes na entrada das lojas, como a disponibilização de álcool gel e até de pias para os clientes lavarem suas mãos e outras series de medidas que vão desde o estacionamento até as áreas de venda.

O Ministério da Saúde propôs orientações especiais para os serviços privados, como a redução do contato social e do risco de contaminação, com recomendação de disponibilizar locais para lavar as mãos com frequência, dispersor com álcool em gel na concentração de 70% e o fornecimento de toalhas de papel descartáveis. Há, ainda, a advertência para ampliação da frequência de limpeza de piso, corrimão, maçaneta e banheiros com álcool 70% ou solução de água sanitária. Assim, nesse contexto é importante que os colaboradores estejam orientados e preparados sobre os procedimentos necessários para higienização pessoal e dos ambientes (ABRAS, 2021).

Além da preocupação com as medidas profiláticas e preparo do colaborador, o isolamento social imposto pela pandemia fez com que a gestão de pessoas precisasse reformular a forma de trabalho dentro do campo virtual e tecnológico. César e Neves (2020) apontam que o trabalho remoto não é novidade, data-se desde meados de 1950, mas que o atual contexto fez com que fosse amplamente praticado, além de lidar com as demissões em massa a gestão de pessoas precisou buscar

meios de manter o comprometimento dos funcionários, motivação e produtividade.

Caliguiri, De Cieri, Minbaeva, Verbeke e Zimmermann (2020), abordaram os desafios da pandemia COVID-19 e as principais ações tomadas por empresas para minimizar os impactos da pandemia, o COVID-19 alterou a realidade de todo o mundo, pessoas, economias, cidades, países e continentes ficaram diante de uma crise global desconhecida. Os gestores empresariais tiveram que lidar com decisões fundamentais em curto prazo, como desenvolver meios de sobreviver a crise, como realocar as pessoas no espaço digital e reconhecem a relevância das estratégias organizacionais para o bom desempenho de uma organização.

Os autores salientam que neste momento delicado as medidas mais que necessárias para tentar conter a pandemia da COVID-19 produzem um efeito colateral social e econômico bastante significativo. No que se refere à sobrevivência das organizações a revista *The Economist*, citada por César e Neves (2020), realizou uma análise relacional entre as duas últimas crises econômicas, diferentemente da crise financeira de 2008 onde os diretores financeiros foram fundamentais para contenção da crise econômica, a Gestão de Pessoas se apresenta como um dos agentes principais para a manutenção das organizações nesse momento de pandemia, visando conter o avanço vírus, gerir pessoas e a economia da organização, acompanhando as transformações sociais e sanitárias relacionadas ao contexto laboral, mantendo os colaboradores saudáveis e comprometidos.

### **1.3 RECRUTAMENTO E SELEÇÃO EM TEMPOS DE PANDEMIA**

Embora não se tenha uma definição imutável do que se é uma organização, assim é possível considerar uma organização como um sistema social composto por indivíduos que retira recursos do ambiente submetendo a um processo de transformação resultando em um produto, um sistema composto por diferentes partes interligadas e integradas que colaboram com suas competências para o resultado final, desta forma as organizações se inserem em um contexto dinâmico e complexo com uma teia de intocáveis relações e influências, ao considerá-la como objeto de estudo deve assumir que

todo o conhecimento produzido refere-se a eventos singulares (MOTTA, 1971).

Em um mundo de negócios e competitividade de mercado, as empresas estão recrutando e selecionando profissionais que possam agregar valores e aumentar sua posição no ambiente econômico a um nível de excelência interna e externa, objetivando sucesso e persistência no mercado. Baylão e Rocha (2014) apresentam em seu trabalho que uma organização só atingirá seus objetivos ao estabelecer seu perfil por intermédio de mudanças organizacionais do seu quadro de pessoal, buscando sempre serviços de excelência as empresas vêm dando muita importância e valor ao processo de recrutamento e seleção de pessoas que irão compor o quadro de funcionários necessários aos cargos dispostos.

Para Chiavenato (2000), o objetivo do recrutamento consiste em atrair candidatos e para que seja eficaz, deverá fazê-lo em número suficiente para fornecer o processo de seleção e assim permitir que este funcione. As transformações do mercado e o surgimento de novas tecnologias tem exigido uma reestruturação do cenário do trabalho no que concerne ao desempenho dos profissionais envolvidos com a gestão de pessoas, tem se uma maior preocupação com a requalificação dos trabalhadores em todos os níveis (BASTOS *et al*, 2005).

A gestão de pessoas é uma aliada estratégica da gestão dos negócios pela sua potencialidade de ser fonte fértil de informação e para compreensão da relação homem trabalho, estamos em uma nova era, essas evoluções no contexto colocam aos pesquisadores a tarefa de reavaliar os aspectos implicados na relação homem-trabalho das exigências de competências e equacionamento da qualidade de vida e da realização existencial (ZANELLI, ANDRADE; BASTOS, 2014).

Toda empresa necessita de profissional qualificado para desenvolver funções e tarefas ligadas a diversos setores, desta forma o recrutamento e a seleção constituem-se atividades integrantes do processo de gestão dos recursos humanos. Recrutar e selecionar pessoas vai além de anunciar vagas e contratar mão de obra, envolve todo um processo que necessita planejamento. E assim que surge o recrutamento cheio de riscos, pois o ato de recrutar não deve ser apenas em momentos oportunos. Ele deve ocorrer de forma contínua e planejada com antecipação, isso pode garantir o sucesso e a tranquilidade de contar com o cultivo de ótimos profissionais e utilizá-

los sempre que precisar, sem ter que apelar para o recrutamento urgente e inadequado (CARVALHO; FERREIRA; VARGAS, 2015).

As pessoas são um dos ativos mais importantes em uma organização, mesmo com instabilidade econômica o recrutamento mantém a sua importância no ambiente organizacional e com a crise pandêmica instalada, precisou desenvolver meios remotos para seleção de pessoas, as áreas de recrutamento e seleção se adaptaram a uma nova realidade totalmente online e com pouca interação presencial.

Com todas as mudanças ocorridas em época de pandemia foi necessário que as equipes de RH mudassem de um sistema presencial para um modo totalmente online, como exemplo de inovação e desenvolvimento pode-se citar a China que de acordo com Ferracciu (2020), elaborou uma série de iniciativas com o uso da tecnologia para realizar a seleção de pessoas, assim como desenvolvendo ainda mais as plataformas de recrutamento e seleção, criando novas funções e *livestreaming*<sup>2</sup>. No Brasil as plataformas de recrutamento já conta com uma inteligência artificial mais desenvolvida que busca analisar compatibilidade de perfis com os cargos disponíveis através de entrevistas por videoconferência e testes on-lines.

Desenvolver um RH estratégico tem sido uma das prioridades das grandes empresas, um sistema de seleção desenvolvido para subtrair o máximo de informações sobre o candidato.

Em um artigo publicado pela revista Negócios, cita como exemplo de inovação na área de recrutamento o gigante dos esportes Decathlon<sup>3</sup>, que anteriormente preparava o novo colaborador por cerca de 90 dias, adaptou cada fase para o formato corporativo *EverLearning*<sup>4</sup> hoje faz todo processo de forma online, as provas que anteriormente eram feitas pelo processo tradicional de *onboarding*<sup>5</sup> que envolvia a prática de algum esporte começaram a ser feitas por videoconferência e as etapas burocráticas, que envolvem a

---

<sup>2</sup>Tecnologia de transmissões de dados instantâneos sem necessidade de baixar ou reduzir conteúdos.

<sup>3</sup>Mundialmente conhecida como uma das maiores varejista de artigos esportivos com mais de 1.500 lojas em mais de 50 países.

<sup>4</sup> Modelo de aprendizagem em ambiente virtual, nas empresas muito utilizado para treinamento de colaboradores, pois além de permitir o desenvolvimento de competências do colaborador ainda reduz os custos de um treinamento presencial.

<sup>5</sup> Processo de integração de novos colaboradores com intuito de familiarizar e desenvolver o novo integrante a cultura da empresa

documentação dos novos colaboradores, passou a ser feito por meio de uma plataforma virtual (SANTOS, 2021).

Outra importante empresa também acelerou as mudanças na área de recursos humanos foi o Grupo Stefanini, destaque no ramo automobilístico o Grupo Stefanini que além de criar três modelos de trabalho remoto para seus funcionários (*home office* total, híbrido e flexibilidade de horário), passou o seu processo de seleção para modalidade totalmente online, as entrevistas foram feitas virtualmente utilizando um método tecnológico que avalia o match cultural entre o candidato e a empresa, uma nova tendência de recrutamento que torna o processo de avaliação mais ágil e analisa o fit cultural<sup>6</sup> de diferentes perfis para encontrar pessoas que se encaixem perfeitamente na cultura organizacional (SANTOS, 2021).

## 2. METODOLOGIA

A pesquisa foi de caráter qualitativo e quantitativo. Quantitativos em virtude dos dados estatísticos serem secundários fornecidos e colhidos dos meios de comunicação oficiais e públicos dos supermercados estudados em sites próprios (informação pública), tal tipo de dados permitem uma correlação com a realidade local, regional e nacional, pois são oriundos de estudos que empregam uma metodologia qualitativa também e podem descrever a complexidade de determinado problema e analisar a interação de certas variáveis, assim como compreender e classificar processos dinâmicos vivenciados por grupos sociais, Fernandes (2018).

Conforme Gerhardt e Silveira (2009) essa pesquisa preocupou-se com aspectos que não podem ser quantificados, buscando a compreensão e explicação da dinâmica das relações sociais.

Para Minayo (2001), pesquisa qualitativa trabalha com o dinamismo da vida individual e coletiva do sujeito, com toda a riqueza de significados, abordando o conjunto de impressões humanas constantes nas estruturas, nos processos nas representações sociais, nas expressões da subjetividade, nos símbolos e significados. No quesito quantitativo se encaixa.

---

<sup>6</sup> Alinhamento dos valores organizacionais e os valores do candidato.

O Estudo foi de finalidade descritiva e de caráter exploratório, procurando analisar os fatos ou fenômenos sem interferência do pesquisador. Quanto aos procedimentos utilizou-se a pesquisa bibliográfica através do levantamento de referencial teórico já publicado por meios escritos e eletrônicos e impressos, buscando coletar informações sobre o assunto.

O instrumento de coleta de dados consistiu na aplicação de um questionário virtual hospedado gratuitamente na plataforma *Google forms*<sup>7</sup> contendo questões abertas e fechadas, direcionadas ao gestor ou responsável pelo supermercado com a finalidade de colher os números e informações qualitativas de cada supermercado que se dispôs a receber esse estudo. Os formulários foram enviados via e-mail para os gestores e analistas de RH de supermercados, respondidos de forma virtual, mantendo-se assim todos os protocolos relacionados ao distanciamento social no tocante a UNIR.

Os resultados foram organizados de forma descritiva conforme apresentados na próxima seção.

### **3. RESULTADOS E ANÁLISES DOS DADOS**

Dos cinco supermercados indicados para estudo, apenas três deram um *feedback*, de certa não houve resistência por parte dos supermercados em responder o formulário eletrônico. Tal instrumento permitiu identificar algumas estratégias utilizadas pelos gestores nesse momento de pandemia através de questões abertas e fechadas divididas em dois grupos.

#### **3.1 RESULTADOS DA APLICAÇÃO DO QUESTIONÁRIO VIRTUAL**

Cabe destacar de início, que o questionário online neste cenário de distanciamento tornou-se uma ferramenta importante, pois além de instrumento útil na coleta de dados é também uma técnica de pesquisa desenvolvida para obter respostas objetivas e qualitativas. Segundo Gil (2008) esse tipo de questionário consiste em traduzir os objetivos da pesquisa em questões específicas, possibilitando ao

---

<sup>7</sup> Google Forms é uma plataforma gratuita de gerenciamento de pesquisas lançado pelo Google, onde pode coletar informações sobre pessoas, empresas e diferentes tipos de dados e registros.

pesquisador a obtenção de dados para descobrir novos fenômenos ou evidenciar outros junto ao objeto estudado em dado momento, como também na elaboração de hipóteses para pesquisas futuras.

O questionário foi elaborado na plataforma virtual *Google Forms*, com questões abertas e questões de escolha múltipla, conforme reproduzido no apêndice A ou no link online<sup>8</sup>. Os resultados dos dados do supermercado foram agrupados e analisados cujas informações foram divididas estão descritas em três subseções temáticas, a saber: Varejo supermercadista no cenário pandêmico; Recrutamento e seleção no varejo supermercadista durante a pandemia; por último e não menos importante apresentamos de forma resumida a estratégia de gestão ante o distanciamento social.

### **3.1 .1. Varejo Supermercadista no cenário pandêmico**

Os supermercados por serem considerados essenciais durante o período de distanciamento<sup>9</sup> (2020 e meados de 2021) tiveram um aumento na demanda de produtos considerados essenciais, e por serem praticamente a única forma de se conseguir produtos de limpeza, alimentos etc., fizeram com que a população se dirigisse seus recursos para tais estabelecimentos, o que demandou também em alteração nos recursos humanos de tais organizações.

Em relação às mudanças do varejo supermercadista, o entrevistado 01 relatou que houve aumento no consumo de produtos de higiene e limpeza, aumento do consumo de produtos alimentícios, priorização de itens básicos e um aumento no número de clientes de compra online. Em relação aos clientes que iam pessoalmente ao supermercado para efetuar suas compras, o entrevistado relatou que não houve redução no tempo de permanência no local. Enfatizou ainda que mesmo antes da pandemia a empresa já havia implantado seu sistema de *Delivery, e-commerce personal shopper*<sup>10</sup>, e como incentivo para que o consumidor realize sua compra online, oferecem *cashback*<sup>11</sup> e preços mais acessíveis.

---

<sup>8</sup> Link que foi utilizado para a entrevista <https://forms.gle/3CvCjSWxeG5NfXK39>

<sup>9</sup> Conforme o Decreto Presidencial de nº 9.127, de 16 de agosto de 2017, instituído pelo Presidente Michel Temer, que reconheceu a atividade supermercadista como essencial.

<sup>10</sup> No caso é o profissional consultor responsável por efetuar as compras de uma pessoa sem que essa pessoa precise se deslocar até a loja, trabalha como facilitador de compras.

<sup>11</sup> Sistema de incentivo ao cliente onde recebe um percentual dos valores de volta, muito popular nos EUA funciona como uma modalidade de recompensa para o cliente.

Para o entrevistado 02 houve um aumento do consumo de produtos de higiene e limpeza e aumento de compras online como forma de incentivo as compras pelo aplicativo e instituíram a plana fidelidade com benefícios para os clientes, além de uma entrega eficiente. Em relação às medidas de segurança proposta pela Organização Mundial de Saúde o entrevistado relatou que além de um maior custo para empresa, tais exigências também exigiram mais dos empregados além de um específico treinamento de pessoal voltado para a pandemia, como por exemplo, as dificuldades oriundas da lida com os consumidores que insistem em minimizar a importância das medidas.

Para o entrevistado 03, também houve mudanças nesse mesmo sentido, em outros termos além, da mudança de hábitos dos consumidores do setor supermercadista como redução de tempo de permanência no local, notou-se também aumento do consumo de produtos de higiene e limpeza, aumento do consumo de produtos alimentícios, priorização de itens básicos e aumento de compra online.

Todos os entrevistados informaram que ao menos uma etapa do processo de seleção é feito online, e em relação às vendas todos também possuem plataformas, e meios de atendimento online para que os clientes efetivem as compras. Em relação às medidas e aos novos protocolos de segurança determinados pelos governos todos relataram que houve maior custo para empresa. Apenas o entrevistado 01 mencionou não ter dificuldades em lidar com o consumidor.

### **3.1.2 Recrutamento e seleção no varejo supermercadista durante a pandemia**

No que se refere à seleção de pessoal o entrevistado 01, mencionou que a empresa não possui nenhum software específico de seleção de pessoas, mas possuem duas modalidades de recebimentos de currículos que podem ser presencial ou cadastro online pelo site da empresa.

Em relação às contratações relatou que inicialmente, anterior à adaptação foi adotado o método on-line. Mas como uma das prioridades da empresa é o acolhimento, logo conseguiu adaptar para os encontros presenciais, pois de acordo com o entrevistado os resultados são mais eficazes, pois algumas etapas da contratação são indispensáveis como, por exemplo, a avaliação psicológica, que em

todos os estabelecimentos estudados observou-se que eram obrigatórias e no modelo presencial, mesmo com o distanciamento.

No atual contexto de pandemia em Cacoal, observou-se nos supermercados estudados que houve uma rotatividade de pessoal e uma redução no número de contratações, gerando reformulações nas escalas e novas redistribuições de funções. Alguns estabelecimentos estudados tiveram colaboradores afastados por força legal, mas não houve a necessidade de home Office, como salienta o entrevistado 01:

“Sempre tivemos um processo humanizado. Prezamos muito pelo cuidado e acolhimento do próximo, pra nós do setor ficou um tanto difícil quando precisamos fazer na modalidade on-line, pois estamos acostumados com o calor humano. Então não precisamos adotar esse processo, pois já existia. O olho no olho é muito importante.”  
(Entrevistado 01)

Observou-se ainda no aspecto da legalidade que os novos protocolos de segurança determinados pelos governos exigiram mais treinamentos de pessoal e trouxeram um maior custo para empresa. O entrevistado 02 informou que o supermercado gerenciado por ele utiliza-se de uma plataforma de relacionamento com o trabalho (99 Jobs<sup>12</sup>), criada para gerir negócios e organizações. Que aderiram ao modelo de trabalho home Office e a suspensão de contrato para os grupos de risco.

O entrevistado 03 argumentou que quase todo o processo de recrutamento e seleção passou a ser online, a saber: recepção de currículos, entrevistas, testes ou avaliações orais, entre outros. Os currículos são recebidos através de e-mail e/ou aplicativos de mensagens, específicos para tal finalidade. Segundo o entrevistado não houve rotatividade de pessoal e a contratação de novos colaboradores ficou estável e precisaram adequar-se ao modo *home office* e reestruturação de horários, bem como afastamento do colaborador pertencente ao grupo de risco. Já o entrevistado 01 relatou que os pertencentes do grupo de risco foram afastados, cumprindo desta maneira o que é previsto em lei.

O entrevistado 01 foi o único que optou por uma adaptação híbrida, segundo o entrevistado a empresa preza muito pelo

---

<sup>12</sup> 99 Jobs é uma empresa com plataformas de ambiente dinâmico que visa selecionar candidatos de acordo com suas especificidades, colocando assim em um cargo adequado a ele, a 99 Jobs busca atrair candidatos divulgando oportunidades e gerenciando processos seletivos, em todas as etapas.

acolhimento, assim adaptaram para os encontros presenciais, pois de acordo com o mesmo, os resultados são mais eficazes, destacando que um dos passos importante do recrutamento é os testes psicológicos e esses só podem ser aplicados de forma presencial. Destacou também não haver necessidade do *home office*.

Segundo dados da pesquisa de campo, alguns supermercados tiveram pequenas ou quase nenhuma alteração no seu processo de recrutamento e seleção enquanto que outros ampliaram seus processos seletivos para a modalidade de comunicação remota via aplicativos. Tal dicotomia fenomenológica demonstra a capacidade de resiliência a fatores externos ao supermercado, sem alterar sua cultura organizacional.

Todavia para os supermercados mais sensíveis às alterações, precisaram investir mais em tecnologia e treinamento para lidar com as mudanças legais e para proteção pessoal também e tais medidas de segurança e também profiláticas puderam ser usadas como vantagens competitivas, pois o cliente sentir-se-ia mais seguro nos lugares que acrescentaram mais funcionários para manter a limpeza dos corredores, embalagens e o distanciamento.

### **3.1.3 Estratégias de gestão de supermercados ante o distanciamento social**

Observou-se que todos os entrevistados relataram haver necessidade de uma adequação a atual conjuntura ambos entrevistados narraram que houve um aumento de custos a empresa e necessidade de preparação de pessoal, e todos de alguma forma aderiram ao trabalho online, com a utilização de plataformas específicas e aplicativos de compras, bem com incentivos aos clientes.

Na direção dos investimentos no setor, os lucros obtidos no período pandêmico são explicados por pesquisadores do mercado financeiros, como a *XP Investimentos* apud por Ryngeblum (2021) que informa que o varejo supermercadista e atacarejos foram os destaques da economia em 2020, se comparado ao ano de 2019 sem a pandemia, colocando a região norte e nordeste no caminho da expansão de grandes conglomerados do setor supermercadista.

Corroborando com César e Neves (2020), a pesquisa mostrou que houve mudanças na cultura organizacional, às empresas

necessitaram rever e recriar suas práticas e políticas organizacionais para atender as novas demandas dos sujeitos e do mercado.

Apesar do grande volume de demissões em todos os âmbitos empresariais, alguns setores aqueceram para outros nichos, segundo Half (2020), ao pesquisar recrutamento e seleção constatou que 19,31% dos entrevistados fizeram contratações durante a pandemia, em modelo remoto, e 93,50% dessas pessoas utilizaram plataformas de conferências online não só para o recrutamento, como também *noonboarding* desses profissionais.

Segundo Pompeu *et al* (2020) a tecnologia tem frequentemente modificado a dinâmica social devido a sua capacidade de proporcionar conforto e facilidades no cotidiano das pessoas, novas tecnologias são desenvolvidas para atender as necessidades humanas. No que condiz ao enfrentamento à pandemia, uma nota técnica disponibilizada pelo Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada -IPEA, os autores mostram que vários países, como Coréia do Sul e Singapura têm utilizado tecnologias que acessam informações pessoais sobre pessoas, desenvolvendo aplicativos que buscam cruzar dados monitorando o transito das pessoas e conseqüentemente a propagação do vírus. Embora seja visto com desconfiança por muitos se especula que essas alternativas tem sido uma grande aliada no combate à propagação do novo *coronavírus*.

Um ponto observado é o aumento dos custos, expressão está muito mencionada entre os três gerentes entrevistados, mas que já era algo esperado uma vez que qualquer mudança implica em novas adaptações e estas, para a sobrevivência da empresa, eram necessárias. Segundo dados da ABRAS (2021) 53% dos respondentes de sua pesquisa em agosto de 2020, afirmaram que gastaram os R\$600 do auxílio preferencialmente com a alimentação, sem contar os de classe média e alta que ficaram de fora da pesquisa.

O que nos leva refletir que em cidades interioranas o mesmo fenômeno encontra correlação em virtude dos supermercados terem ficados abertos, ou seja, o que confirma a tendência nacional de que em 2020, por exemplo, no auge de muitos *lockdowns*, os supermercados venderam mais durante o ano da pandemia do que na última década. Indaga-se o porquê da preocupação com os custos, uma vez que os decretos garantiram a lucratividade, não houve qualquer menção em

participação de lucros ou auxílios periculosidades para com os colaboradores.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Os supermercados sempre estiveram na vanguarda em muitos momentos da humanidade, desde a revolução burguesa, adentrando a era industrial e agora a era do conhecimento, os seres humanos precisaram sempre de um espaço onde podem encontrar tudo que lhe é essencial (embora cercado de itens supérfluos), o que lhe coloca muitas vezes na vanguarda das inovações gerenciais e de marketing como o próprio surgimento do supermercado, objeto deste estudo.

O presente artigo procurou verificar quais mudanças ocorreram e quais estratégias utilizadas pelos supermercados no que concerne ao processo de recrutamento e integração do novo colaborador a empresa, bem como os meios desenvolvidos para lidar com os protocolos de segurança.

O contexto pandêmico demonstra variações constantes, modificando abruptamente as relações sociais e econômicas entre pessoas e organizações. São perceptíveis as mudanças que o *coronavírus* trouxe em todo o mundo, e os supermercados precisaram implantar formas de evitar a perda de clientes nesse momento de incertezas.

Convém dizer que as situações ora apresentadas neste trabalho foram também encontradas em outras pesquisas já publicadas e disponíveis na rede de internet. O artigo aborda a descrição de casos em três supermercados na área de varejo supermercadista & recursos humanos, uma vez que os dois estão entrelaçados no objeto estudado, o varejo supermercadista relacionando com a realidade do cenário atual e as estratégias desenvolvidas por algumas empresas durante a pandemia do COVID-19, buscando subsidiar outros estudos em andamento e pesquisas na área, visto que uma das limitações deste estudo foi a precariedade de referencial teórico sólido uma vez por estarmos lidando com um fenômeno novo, referente ao desenvolvimento organizacional e as estratégias de enfrentamento perante a COVID-19.

Com a finalização do estudo conclui-se que houve uma transformação no processo de R&S como mudanças para as

plataformas de comunicação virtual vieram para ficar, observou-se, todavia que muitas já eram praticadas nas empresas, inclusive a maioria já recebia currículos online. Observou-se ainda que as empresas estudadas obtiveram bons resultados com a forma remota de recrutamento, todavia pareceu-nos evidente também a invisibilização das pessoas que trabalham dentro do varejo supermercadista, pois o setor deste varejo ao lado dos hospitais, passaram a ser legalmente essenciais, mas não houveram menções de auxílios de periculosidades ante o contato inevitável com pessoas contaminadas assintomáticas que ora tocam nas embalagens e adentram aos supermercados.

Por isso, diante do exposto, recomenda-se uma continuidade e aprofundamento nos estudos do varejo supermercadista no tocante a saúde dos colaboradores, uma vez que foram mencionados que houveram pessoas contaminadas e novas perguntas surgem, mas as limitações deste estudo não dão conta de responder toda a expansão do tema, bem como também a continuidade da pandemia que, sem dúvida, nos próximos anos ainda trarão muitos desafios.

## REFERÊNCIAS

- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). NETO, João Sanzovo. **Desafios e bons resultados**. Revista SuperHiper. Ano 46, número 526. Edição 43. São Paulo, 2020.
- ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS (ABRAS). **Ranking ABRAS 2021**. Superhiper, São Paulo, v.47, n. 385, p. 16-17, 2021.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt; MORAIS, José Henrique Miranda de; SANTOS, Mariana Viana e FARIA, Ivan. **A imagem da psicologia organizacional e do trabalho entre estudantes de psicologia: o impacto de uma experiência acadêmica**. Psicologia ciência e profissão. Brasília, v. 25, n. 3, p. 352-369, 2005.
- BATISTA JUNIOR, Rubens. **A evolução do supermercado**. IBEF. Instituto Brasileiro de Executivos de Finança, São Paulo, 2019.
- BAYLÃO, André Luis da Silva; ROCHA, Ana Paula de Sousa. **A Importância do Processo de Recrutamento e Seleção de Pessoal na Organização Empresarial**. 2014.
- CALIGURI, Paula; DE CIERI, Helen.; MINBAEVA, Dana.; VERBEKE, Alain.; ZIMERMANN, Angelika. **InternationalHRM insights for navigating the COVID-19 pandemic: Implications for future research and practice**. Journal of International Business Studies, v. 51, p. 697–713, Junho de 2020.
- CARVALHO, Ieda Maria Vecchioni. **Recrutamento e seleção por competências**. Editora FGV, 2015.
- CÉSAR, Luiz Guilherme Dias e NEVES, Livia Almada. **Atuação da gestão de pessoas no fortalecimento do comprometimento organizacional pós pandemia: A cultura organizacional como caminho**. Revista Valor, Volta Redonda, 5 (edição especial): 192-205., 2020. MG, 2020.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos Humanos**. São Paulo: Atlas. 2000.
- FERNANDES, Alice Munz *et al.* **Tendências do Recrutamento e seleção pós-pandemia**, 2018.

Francieli Santana Garcia, Diogo Gonzaga Torres Neto– **A evolução do varejo supermercadista: estratégias empresariais dos supermercados em Cacoal- RO em momentos de pandemia**

---

- GERHARDT, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo. **Métodos de pesquisa**. Universidade Aberta do Brasil – UAB/UFRGS e Curso de Graduação Tecnológica. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2009.
- GIL, Antonio Carlos. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.
- GOELET, Robert W."New Astor Market Opens To Big Trade. Stallholders Surprised by Size of the Crowds and Liberality of the Buying" .Outubro de 1915.The New York Times. Acesso em <https://timesmachine.nytimes.com/timesmachine/1915/10/17/101569812>. 2021.
- HALF, Robert. Aprendizados da pandemia para Recrutamento e Seleção.16 de março de 2021. Acesso em: <https://www.roberthalf.com.br>
- IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA . Pesquisa Mensal de Comércio (PMC), 2020.
- IBGE. INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. <https://cidades.ibge.gov.br/brasil/ro/cacao/historico>.
- MINAYO, M. C. S. (Org.). Pesquisa social: teoria, método e criatividade. Petrópolis: Vozes, 2001. Disponível em: <http://wp.ufpel.edu.br/franciscovargas/files/2012/11/pesquisa-social.pdf>. Acesso em: 12 abril de 2021.
- MORGADO, M. **Três grandes desafios para o varejo do futuro**. GV-executivo, v. 16, n. 1, janeiro-fevereiro, 2017. Disponível em: [https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/ce6\\_3.pdf](https://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/ce6_3.pdf). Acesso em: 12 abril de 2021.
- MATTA, Gustavo Correa, REGO, Sergio, SOUTO, Ester Paiva e SEGATA, Jean. Os impactos sociais da Covid-19 no Brasil: populações vulnerabilizadas e respostas à pandemia .Rio de Janeiro: Observatório Covid 19; Editora FIOCRUZ, 2021.
- MOTTA, Fernando C. Prestes. A teoria geral dos sistemas na teoria das associações. Rev. Administração de empresas. São Paulo, v. 11, n. 1, pág. 17-33, março de 1971.
- OLIVEIRA, Cristina de Oliveira, LUCAS, Thabata Coaglio e IQUIAPAÇA, Robert Aldo. O que a pandemia da covid-19 tem nos ensinado sobre adoção de medidas de precaução? Texto e Contexto Enfermagem 2020, v. 29. 2020, acesso 2020, 10, 17 ; 29:e20200106. Disponível em: <https://doi.org/10.1590/1980-265X-TCE-2020-0106>.
- ORTIGOZA, SAG. **Paisagens do consumo**: São Paulo, Lisboa, Dubai e Seul [online]. São Paulo: Editora UNESP; São Paulo: Cultura Acadêmica, 2010.
- POMPEU, João Cláudio Basso; SILVA, Sivaldo Pereira da; AVELINO, Daniel Pitangueira de; FONSECA, Igor Ferraz da.O USO DE TECNOLOGIA DA INFORMAÇÃO PARA O ENFRENTAMENTO À PANDEMIA DA COVID-19. N.38, junho, 2020. <http://repositorio.ipea.gov.br/handle/11058/10108>.
- RYNGELBLUM, IVan. XP vê setor de supermercados melhor que antes da pandemia e escolhe ação favorita. SeuDinheiro 18.jan.2021. Disponível em: <<https://www.seudinheiro.com/2021/empresas/xp-supermercados-pandemia-acao-favorita/>>. Acesso em : 23.set.2021.
- ROSSONI, Estela Pitwak. **Avaliação da qualidade dos serviços oferecidos em supermercados segundo a percepção dos consumidores da cidade de Cacoal, RO**. Florianópolis, 2002.
- VAROTTO, Luís Fernando. **História do varejo**. Volume 5, Nº1 abril de 2006. Disponível em <http://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/gvexecutivo/article/view/34379/33176>. Acesso em: 12 abril de 2021.
- WERNECK, Guilherme Loureiro e CARVALHO, Marília Sá. **A pandemia de COVID-19 no Brasil**: crônica de uma crise sanitária anunciada. Caderno de Saúde Pública, 2020.
- ZANELLI, José Carlos; BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo; BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil-2**. AMGH Editora, 2014.