

## **IMPACTOS DA COVID-19, INOVAÇÃO E ADAPTAÇÃO ECONÔMICA PARA SUPPLY CHAIN MANAGEMENT NO VAREJO DE MATO GROSSO**

### **IMPACTS OF COVID-19, INNOVATION AND ECONOMIC ADAPTATION FOR SUPPLY CHAIN MANAGEMENT IN RETAIL OF MATO GROSSO**

**Rosana Sifuentes Machado** – Universidade de São Paulo – USP/Esalq – MBA

**Jessica Suárez Campoli** - Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” Universidade de São Paulo

#### **Resumo**

O objetivo do estudo foi apresentar os impactos da pandemia no gerenciamento das cadeias de suprimento no varejo de mato grosso, e apontar as principais necessidades, inovações ou adaptações para a melhoria na economia dos negócios, observando os dois primeiros semestres da pandemia covid-19 de 2020. Usou-se o método comparativo com análise da situação de movimentação das cargas, com a técnica de levantamento descritiva. O questionário foi direcionado aos gestores das redes do varejo, entre os dias 01 de junho a 20 de julho de 2021. os principais resultados foram: a) impulsionou a mudança de comportamento do consumidor para as compras digitais, b) promoveu a construção mais simples, ágil, adaptável e alinhada das empresas do varejo para suprir a demanda com modelos operacionais focalizados, c) alertou quanto a urgência na construção de planos, projetos econômicos, contingências para os diferentes entraves.

**Palavras-chave:** Gerenciamento de redes. Pandemia. Transformação digital.

## Abstract

The objective of the study was to present the impacts of the pandemic on the management of supply chain in the retail of Mato grosso, and to indicate the main needs, innovations, or adaptations to improve the business economy, observing the first two semesters of the covid-19 pandemic 2020. The comparative method was used with analysis of the load handling situation, with the descriptive survey technique. the questionnaire was directed to retail network managers, between June 01 and July 20, 2021. The main results were a) derived a change in consumer behavior towards digital purchases, b) promoted simpler construction, agile, adaptable, and aligned with retail companies to meet demand with focused operational models, c) alert about the urgency in construction of plans, economic projects, contingencies for different barriers.

**keywords:** network management; pandemic; digital transformation.

## 1. INTRODUÇÃO

A COVID-19 é uma doença causada por um vírus da família Corona denominada SARS-CoV-2, que desencadeia um quadro clínico que varia de infecções assintomáticas a graves, desde a febre, dores no corpo e cabeça, garganta, tosse entre outros sintomas, dados da Organização Mundial da Saúde – OMS, (BRASIL, 2021).

A pandemia desencadeou uma série de índices econômicos e sociais que impactam negativamente muitos países, a exemplo o Produto Interno Bruto – PIB, brasileiro, que registrou queda de 4,1% em 2020, o pior resultado para o país desde 1996. Um indicador de desemprego de 14,6% entre julho e setembro gerado pelo isolamento social, “lockdown” e retração do comércio varejista que reduziu a oferta de postos de trabalho, queda nas exportações e importações de 1,8% e 10% de modo respectivo (IBGE, 2021).

No Brasil, a pandemia do vírus COVID-19 trouxe consequências para toda sociedade, desde a economia, sistemas industriais, educação, afetando vários setores de negócios, incluindo a Supply Chain Management – SCM, ou seja, o Gerenciamento das Cadeias de Suprimento - GCS, macroprocesso fundamental para entrega de produtos em todo sistema do varejo. O comércio varejista relaciona-se ao terceiro setor da economia de um país. Pode-se afirmar que o volume de vendas do varejo, comércio, caiu 6,1% em dezembro 2020 quando comparado a novembro com uma variação de -

0,1%. Sendo uma queda expressiva para um mês de dezembro, em toda a série histórica do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE, iniciada em 2000 (IBGE,2021).

Assim, aos poucos as organizações mensuram os impactos causados pelo surto mundial de COVID-19, a fim de retomar as atividades comerciais e compensar a situação de baixa nas vendas desencadeada pelo distanciamento social (SBVC, 2021). Um resultado importante está no estudo da Confederação Nacional do Comércio de Bens, Serviços e turismo - CNC, que descreve que em 2020, próximo de 75 mil pontos de vendas do varejo foram fechados, prejudicando os segmentos de: livrarias, vestuário e automotivos, que sobrevivem de uma grande circulação de consumidores (UFJF, 2021).

Além disso, é importante salientar que para a Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo - SBVC, as transformações relacionadas à pandemia aceleraram as experiências com as compras online, favorecendo o aumento de negociações em lojas virtuais. Desta forma, em gradativa migração para as compras virtuais formam-se novos cenários que impactam as estratégias organizacionais de todo o varejo à longo prazo (SBVC, 2021).

Entende-se que identificar os impactos, fragilidades, e qualificar os principais desafios e aprendizados na movimentação de produtos, mercadorias, nas cadeias de suprimento, abastecimento, das redes do varejo, podem auxiliar a criação de informações adaptáveis para o segmento. E ainda, auxiliar no suporte de novas explicações, parâmetros para as empresas conceberem soluções análogas, até mesmo, extrair possibilidades de inovação ou melhorias no negócio. Nesse caso, o problema identificado para o estudo buscou respostas logísticas, na gestão das cadeias de suprimento e operações em um seleto grupo de empresas do varejo, e pergunta-se: as consequências da pandemia podem contribuir positivamente, na movimentação de cargas, para o varejo ou agregam somente prejuízos auferidos?

Com isso, o objetivo do trabalho foi apresentar os impactos no gerenciamento das redes de suprimento no varejo do Mato Grosso - MT. Apontar as principais necessidades de inovação ou adaptações para a melhoria na economia dos negócios, extraindo informações do primeiro semestre da pandemia COVID-19. Na esteira dessa colocação, hipoteticamente a mudança de cenário abre oportunidades e espaço de superação ou resistência na turbulência capaz de contribuir para inovação e adaptação a novos projetos na GCS.

## 2. MATERIAL E MÉTODOS

O estudo desenvolvido foi baseado na metodologia descritiva, que segundo Gerhardt e Silveira (2009) com demanda a coleta de dados e informações acerca do tema pesquisado.

Estabeleceu o uso de técnicas como observação sistematizada, com registro, análise e ordenação das informações levantadas no processo a fim de encontrar causas, consequências, características e frequência com que certos fatos acontecem, com uso da literatura existente (Prodanov, 2013).

Para Prodanov (2013) na construção dos objetivos da pesquisa as estratégias com abordagem quantitativa e qualitativa, levantamento, por meio de uma pesquisa de campo e focar nas entrevistas online. Que proporcionam algumas vantagens na aplicação da pesquisa, dentre elas pode-se citar: a economia; a padronização das questões, contribuindo para uma análise pouco variável das respostas (LAKATOS E MARCONI, 2001).

O instrumento de coletas de dados para o levantamento foi a técnica de questionário, antes do recebimento do formulário os respondentes aceitaram o termo de consentimento da pesquisa, que informou sobre o objetivo e garantia o sigilo quanto a identificação e direito de desistência, se necessário, durante o período de resposta. Foi utilizada o sistema de plataforma digital para coleta.

A aplicação do questionário ocorreu entre os dias 01 de junho a 20 de julho de 2021, foram enviados formulários para os gestores das redes do varejo, por meio de plataforma digital, sendo o mesmo composto por: termo de livre consentimento esclarecido para pesquisa online com vinte questões, contendo perguntas para caracterização da amostra e indagações quanto a gestão da cadeia de suprimentos, entraves, dificuldades e desafios para movimentação das cargas que compõem o mix de produtos para comercialização no varejo.

Na primeira abordagem houve o pré-teste que comprovou a eficiência do questionário. Foram utilizadas perguntas abertas e fechadas, as classificadas como fechadas apresentam diversas opções, nas quais o entrevistado tinha liberdade de responder conforme informações e conhecimentos acerca do processo executado na sua empresa (PRODANOV, 2013).

O tratamento aplicado para análise dos dados obtidos foi caracterizado como quantitativo com explicações qualitativas pois de acordo com Gerhardt e Silveira (2009)

quando se utiliza dessa análise, é obtida uma visão direta da realidade que pode ser compilada em gráficos e tabelas que proporcionem a realização de análise estatística e desta forma os dados colhidos na amostragem são explicados.

É importante ressaltar acerca das informações da pesquisa elaboradas pela SBVC (2021) que declara em seus estudos que, as organizações do varejo que aproveitaram do momento de crise para adaptar seus sistemas, com ações de transformação digital em seu modelo de negócio terão vantagens competitivas no mercado. Procede que o e-commerce brasileiro cresceu 41%, acrescentando mais de treze milhões de consumidores no ano de 2020, aumentando em 29% com relação a 2019.

Nessa tratativa, um conceito para explicar a variação no consumo espelhada na movimentação das cadeias de suprimento, dimensionam canais de distribuição mais longos, ágeis, que se estendem das fontes de matérias primas, materiais semiacabados às mercadorias que são transferidas até o consumidor final, e no sentido reverso.

## **2.2 Marketing e as cadeias de suprimento no varejo**

Já o marketing, estabelece a porcentagem do valor total situado pela cadeia de suprimento nos estágios que a empresa incorpora parceiros, fornecedores, colaboradores, estuda os concorrentes, ou passa para um estágio superior ou inferior na cadeia produtiva diminuindo ou ampliando sua ação no mercado, com objetivo de auferir um percentual maior de lucro em cada elo, ou ação, agregada à rede de empresas que a compõe (KOTLER E KELLER, 2012).

Conforme Rosseti e Dooley (2010), o fator humano de preparação, treinamento e desenvolvimento, conciliados aos princípios de gestão das cadeias de suprimentos são lacunas que devem ser identificadas e desenvolvidas plenamente para melhoria da eficiência de todas as conexões de valor nas operações, conciliado à formação das pessoas e o avanço da tecnologia para logística.

É preciso considerar, ainda, um exemplo de melhora da aplicabilidade e desempenho na cadeia de abastecimento, utilizado para reduzir custos ao mesmo tempo em que agrega valor para o consumidor por intermédio de melhores serviços e produtos o “Efficient Consumer Response” - ECR, resposta eficiente ao consumidor, é um software que tem como base a construção a tecnologia da informação.

As conexões do software alinhadas entre estratégias de produção, distribuição, e comercialização de produtos, ao longo da cadeia de suprimentos, integra as indústrias, atacado e o varejo, em uma plataforma e conduzem a racionalização dos custos nos processos, por meio das tecnologias de informações que fluem para transferir valor ao consumidor final (PARENTE, 2000).

Christopher (1997) define que a gestão da cadeia de suprimentos – GCS, simula uma ‘rede’ de organizações, por meio de ligações, nos dois sentidos fluxo direto e reverso, dos diferentes processos e atividades que produzem valor na forma de produtos e serviços e possam ser colocados nas mãos do consumidor final, em uma representação em que o conceito é uma extensão da logística, ou seja, a logística responde as necessidades internas da firma, no microambiente institucional.

### **2.3 Inovação e adaptação econômica**

Assim, à medida que as empresas se organizam ficam mais eficientes na operação, demonstram desempenho superior com as parcerias para entrega ao cliente, desenvolvem agilidade, adaptabilidade e alinhamento em transformações alto sustentáveis. Esses três elementos são essenciais para manter a vantagem competitiva nas cadeias de suprimentos, e na maioria dos segmentos de mercado (LEE, 2004).

Nesse caso de pandemia, a agilidade tornou-se o fator crítico nas cadeias uma vez que a maioria dos segmentos, tanto a oferta quanto a demanda flutuam rápida e generalizadamente.

Grandes redes de varejo criam cadeias de suprimentos capazes de reagir a mudanças abruptas do mercado instantaneamente de forma responsiva <sup>1</sup> (LEE, 2004).

Para Araújo, 2020, uma abordagem ágil está pautada em ciclos iterativos e incrementais que dão adaptabilidade e flexibilidade a demandas que necessitam de respostas rápidas na criação de produtos ou serviços. No método ágil o foco principal são as pessoas e suas relações interpessoais, na busca pelo desenvolvimento de competências e habilidade, o que contribuam com o desenvolvimento de atitudes e

---

<sup>1</sup> “Em que há uma resposta: panfleto responsivo. Relativo à resposta, ao ato de responder uma pergunta. Que dá uma resposta rápida e clara adequando-se a uma situação” dicionário de sinônimos, acesso dia 20/07/2021: <https://www.dicio.com.br/responsivo/>

soluções grupais, destaca-se o valor da “resposta rápida a mudanças mais que seguir um plano”.

O manifesto ágil e foi criado em fevereiro de 2001, sob sugestões e olhares de dezessete profissionais que já praticavam métodos ágeis como XP, DSDM, SCRUM, FDD são eles: Kent Beck, Mike Beedle, Arie van Bennekum, Alistair Cockburn, Ward Cunningham, Martin Fowler, Chief Scientist, James Grenning, Jim Highsmith, Andrew Hunt, Ron Jeffries, Jon Kern, Brian Marick, Robert C. Martin, Steve Mellor, Ken Schwaber, Jeff Sutherland e Dave Thomas (ARAÚJO, 2020).

Pode-se pontuar ferramentas capazes de contribuir com a velocidade dessas mudanças no mundo digital e pandêmico como: Scrum, Kanban e Lean (ARAÚJO, 2020).

Para Bowersox e Closs (2007) os fundamentos básicos da gestão das cadeias de suprimentos e na movimentação ou transporte, estão ligados a economia de escala e a economia de distância, que roteiriza e determina os custos baseados nos gastos de cada processo, desta maneira a economia de escala é confirmada com a diminuição do custo totais de transporte por unidade de peso.

Reconhecido inesperadamente num estilo arquétipo de negócio na era digital, consolidado com a pandemia, em que a SCM, especificamente os estoques podem juntar itens, em diferentes locais de uma região, desde os mais vendidos até aqueles só vistos em lojas diferenciadas, especializadas em um mercado teoricamente infinito na forma de Cauda Longa <sup>2</sup>(ANDERSON, 2006).

Kotler e Keller (2012) associam a tratativa de inovação às variáveis de inteligência artificial, uso das tecnologias disruptivas e fazem a separação das empresas absolutamente virtuais em outros dois ramos: digital híbrido e digital puro, propõe ainda, para as empresas da nova economia dois perfis, ou tipos: inteiramente virtuais e empresas virtuais e reais, na sequência a movimentação do e-commerce ao varejista (KOTLER E KELLER, 2012).

De fato, pode-se tomar como exemplo todo impacto para o varejo somados a transformação organizacional exigida em um campo específico da economia em que Czinkota (2001) classifica o varejo em seis tipos, que são: lojas de departamentos,

---

<sup>2</sup> Cauda longa se refere a uma estratégia que busca atingir várias coisas com baixa procura, em vez de focar em poucas coisas e com muitos pedidos. No varejo, isso é bastante usado pelos empreendedores. A Drogeria Araújo, por exemplo, comercializa diversos itens populares, enquanto a Brasil Cacau vende apenas chocolates. <https://www.google.com/search?q=o+que+%C3%A9+cauda+longa+marketing>

lojas de especialidades, supermercados, super centros, especialidades por categoria e lojas de conveniência.

### 3. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Dessa forma, o estudo diz respeito a uma amostra composta por cinco organizações de grande porte que atuam na classificação de varejo, especificamente, no segmento de: eletroeletrônico, móveis e linha branca, supermercados, materiais de construção, óleos e lubrificantes. Para a pesquisa foram enviados formulários via plataforma digital e apenas cinco representantes responderam. As respostas e discussões foram elencadas na ordem de chegada dos questionários respondidos, descrevendo cada rede do varejo como empresa A, B, C, D e C, a fim de manter o sigilo das organizações que forneceram as informações.

Neste recorte do estudo, devido a restrição de espaço, serão descritas somente as questões que respondem os objetivos centrais. Para o levantamento foram estruturadas vinte questões a fim de responder os objetivos do estudo e aprofundar no tema, vale ressaltar que os respondentes tiveram mais de um mês para devolver o formulário de questões, após o recebimento as questões foram tabuladas e analisadas conforme segue:

Na primeira questão perguntou-se, 1) Quanto às dificuldades, impactos relacionados à COVID-19 nas operações logísticas nas redes de suprimentos e distribuição, por importância grife o item que gerou maior entraves para empresa. Cada gestor expressou uma resposta, distinta, seguindo a situação vivenciada na operação logística. As respostas informadas referem-se à:

Tabela 1. Dificuldades e Impactos relacionados a COVID-19.

<b>Empresas</b>	<b>Dificuldades ou impactos na operação</b>	<b>Percentual</b>	<b>Possível solução</b>
Empresa A	Custo total logístico (aumento do frete ou combustível)	20%	Bowersox e Closs (2007) economia de escala e controle dos gastos em toda movimentação dos estoques
Empresa B	Falta de agilidade na captação dos produtos	20%	Lee (2004) ressalta que a GCSs devem ser ágeis, adaptáveis e alinhadas
Empresa C	Pessoal despreparado para seguir os protocolos de higienização	20%	Rosseti e Dooley (2010) incluem a importância do treinamento e aperfeiçoamento dos

Empresa D	Diminuição de pessoal por escala de serviço, para não aglomerar	20%	colaborados para eficiência na GCS, Rosseti e Dooley (2010) incluem a importância do treinamento e aperfeiçoamento dos colaboradores para eficiência na GCS,
Empresa E	Elevado “transit time” (intervalo para entrega).	20%	Batalha e Silva (2001) a GCS pautada na visão sistêmica, parcerias estratégicas e responsividade.

Na questão 2) Sabe-se que as encomendas e produtos passam por diferentes municípios do país, ou regiões onde tem alto índice de contaminação por COVID-19, assim, como são tratadas as mercadorias para se evitar a contaminação dos funcionários que as manuseiam? Os respondentes constataram que:

A - Todos os Centros de Distribuição e “Cross Docking” passam por sanitizações, reduzindo o risco de contaminação. Além disso, desenvolveu-se um protocolo rígido para os colaboradores e terceiros, como uso de máscara, higienização de 2h e 2h horas, entre outros procedimentos. B - Com o produto não foi feita nenhuma ação e sim protocolos de cuidados com os colaboradores que manuseiam os produtos. C – Seguiram-se as normas da organização Mundial da Saúde [OMS] para garantir a segurança dos colaboradores e produtos. D - De imediato a empresa iniciou os cumprimentos dos protocolos, por causa do contato da equipe, ambientes fechados na conferência, com uso de álcool e gel, aconteceu a partir do segundo mês de informações sobre o COVID-19, treinou-se a equipe muitas vezes, sempre que aparecia alguma novidade ou erro no processo. E - Nos primeiros meses a empresa não considerou essa possibilidade, por conta do tipo de produto, contudo com o passar dos meses medidas de higienização foram implantadas como medida de segurança individuais para todos os envolvidos no processo.

A agilidade deve ser considerada como fator crítico nas cadeias uma vez que a maioria dos segmentos, tanto a oferta quanto a demanda flutuam rápida e generalizadamente. As grandes redes de varejo criam cadeias de suprimentos capazes de reagir a mudanças abruptas do mercado instantaneamente de forma responsiva como no caso da pandemia (Lee, 2004).

Já na questão 4) Quais medidas foram adotadas para diminuir os custos, devido à redução do volume de carga?

A - Ao contrário, por tratar-se do “e-commerce” e “marketplace”, registrou-se aumento no volume. B - Adequação das jornadas de trabalho. C - Na área mudou-se o planejamento, aumentando a capacidade de vendas e reduzindo os custos com o transporte onde leva o menor volume. D – Adotaram-se medidas com escala de equipes por turno, contrataram-se terceiros sempre que alguém aparecia com suspeita, e mantiveram-se atenção máxima nas pessoas e operação. E – Realizou-se rodízio com as equipes

Para Gomes e Ribeiro (2004) o SCM atende as necessidades externas, com foco no macro ambiente mercadológico, a fim de atrair parceiros que se responsabilizem pela otimização com cada agente da cadeia, mercado, rede de distribuição, produção, varejo de modo que os clientes sejam servidos com níveis cada vez mais elevados.

Para Lee (2004) a agilidade, adaptabilidade e alinhamento em transformações alto sustentáveis são elementos essenciais para manter a vantagem competitiva nas cadeias de suprimentos, e na maioria dos segmentos de mercado. O ECR, resposta eficiente ao consumidor, que tem como base a flexibilidade dos processos com a construção da tecnologia da informação, o software demanda e define o fluxo consistente de informações sobre a localização das cargas, ou estoque, em tempo real, que avançam no fluxo e contrafluxo nas cadeias logística de suprimentos, identificando a manutenção do abastecimento em níveis apropriados é um grande diferencial para movimentação (PARENTE,2000).

Na questão 11) Quanto à perspectiva de novos investimentos a partir dessa realidade quais são os mais relevantes. As respostas foram que 60% das apontaram como relevante a criação de planos de contingências e medidas preventivas e 40% entenderam a importância do estudo de viabilidade financeira, para investimento em tecnologias direcionadas a atendimento remoto dos clientes como solução.

A respostas para 19) Qual a principal dificuldade ou problema relacionado à economia? As respostas focaram em 40% com o uso inadequado dos recursos e equipamentos, 20% nos riscos biológicos, de contaminação, 20% falta de investimentos contingenciais e 20% na falta de embalagens para suportar a demanda para longos períodos de crise.

Conforme Rosseti e Dooley (2010), o fator humano, preparo, treinamento e desenvolvimento, conciliados aos princípios de gestão das cadeias de suprimentos são lacunas que devem ser identificadas e desenvolvidas plenamente para melhoria da eficiência de todas as conexões de valor nas operações, conciliado à formação das pessoas e o avanço da tecnologia para logística. Os métodos ágeis, globalmente utilizados como metodologias produtivas eficazes, eficientes e efetivas para gestão de projetos, independentemente da finalidade, tanto na criação e elaboração de um novo produto ou a melhoria de processos de prestação de serviço de uma cadeia de suprimento.

A Tabela 3 identifica a correlação entre os princípios do manifesto ágil a necessidade de adaptação na SCM, gestão de cadeias de suprimentos.

Tabela 3. Princípios do Manifesto Ágil para adaptação às necessidades da SCM.

Nº	Princípios do Manifesto Ágil	Adaptação a necessidade da SCM
1	“Nossa maior prioridade é satisfazer o cliente, por meio da entrega adiantada e contínua de software de valor.	Com o uso da tecnologia dos softwares desenvolvidos, com agilidade, para otimizar a necessidade do fluxo do processo, pode-se minimizar o tempo gasto do fluxo da informação e cargas.
2	Aceitar mudanças de requisitos, mesmo no fim do desenvolvimento. Processos ágeis se adequam a mudanças, para que o cliente possa tirar vantagens competitivas.	A adaptação a mudanças abruptas, inimaginadas para o negócio, com uso de sistemas que integrem a tecnologia da informação adequadas, tornam os processos das SCM vantajosos para todas as partes envolvidas.
3	Entregar software funcionando com frequência, na escala de semanas até meses, com preferência aos períodos mais curtos.	O uso do software e a adaptação ou responsividade do sistema em curto período é um diferencial na gestão.
4	Pessoas relacionadas à negócios e desenvolvedores devem trabalhar em conjunto e diariamente, durante todo o curso do projeto.	A integração e preparo da equipe, sentimento de empoderamento dos membros, agregam inovação e criatividade para sanar dificuldades.
5	Construir projetos ao redor de indivíduos motivados. Dando a eles o ambiente e suporte necessário, e confiar que farão seu trabalho.	O desenvolvimento conjunto de soluções transforma o ambiente operacional, as pessoas precisam saber que são importantes, e que tem o suporte necessário para o projeto.
6	O método mais eficiente e eficaz de transmitir informações para, e por dentro de um time de desenvolvimento, é por meio de uma conversa face a face.	Participar, opinar, ser escutado no time contribui para que se desenvolvam novas práticas a partir de relações virtuosas podendo chegar ao modelo de equipe.
7	Software funcional é a medida primária de progresso.	Encontrar na funcionalidade a resposta para simplificar os processos pesados que desaceleram os avanços do time.
8	Processos ágeis promovem um ambiente sustentável. Os patrocinadores, desenvolvedores e usuários, devem ser capazes de manter indefinidamente, passos constantes.	Processos ágeis e time constantemente treinado contribuem para assertividade nas ações.
9	Contínua atenção à excelência técnica e bom	Busca não só no treinamento mais no desenvolvimento do time, transformam-se em

design, aumenta a agilidade.

agilidade e velocidade nas respostas.

Fonte: Resultados originais da pesquisa adaptados de Araújo, 2020.

Os métodos ágeis contribuem ainda com a visão crítica dos pares, equipe, parceiros para busca do desenvolvimento de competências profissionais que simplificam ou diminuem etapas dos processos, sem que este perca atributos, saindo do apenas planejado para busca de novas possibilidades quando os cenários de incerteza e risco se tornam constantes, (Araujo, 2020),

#### **4. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Os impactos do meio ambiente na saúde pública global, são refletidos no consumo da população, desencadeando ações colaborativas entre os diferentes elos da GCS varejista, atacadista, distribuidor e o fabricante.

As mudanças no comportamento do consumidor, aceleraram a demanda pelo digital, é imperativo decidir e preparar-se para o “próximo normal”. O varejo no MT concentrou-se no desenvolvimento da gestão de cadeia de suprimentos mais resilientes. Os principais impactos relacionados a GCS advindos da pandemia COVID-19, estão relacionados a: a) impulsão das mudanças no comportamento do consumidor para as compras digitais, b) construção mais simples, ágil, adaptável e alinhada das CS para suprir a demanda e modelos operacionais focalizados, c) alerta quanto a urgência na construção de planos, projetos, econômicos, contingências para diferentes entraves, d) entendimento do risco biológico nas operações da CS, e) perigo da falta de informação ou informações truncadas para viagens de entrega, f) despreparo da equipe, g) fretes mais caros e alta do combustível.

O estudo foi limitado a busca por um recorte entre as maiores redes de varejo do Mato Grosso, com a finalidade de identificar as principais dificuldades na movimentação rede, ou cadeia de suprimentos durante um espaço de tempo definido na pandemia mundial de Covid 19, o processo ocorreu com o número de cinco empresas respondentes o que abre inúmeras oportunidades de pesquisa e investigação. Em suma, os impactos da COVID-19, inovação e adaptação econômica para a gestão das cadeias de suprimento no varejo do Mato Grosso estão e serão sentidos por longos períodos, sendo a adaptabilidade e abertura das organizações para o aprendizado oportunidade para criação de novos projetos, incluindo os métodos ágeis, e melhorias nos processos existentes.

#### **REFERÊNCIAS**

ANDERSON, C. 2006. A cauda longa: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier.

ARAÚJO, C. 2020. Métodos Ágeis, Camila de Araújo, Piracicaba, SP, Série Acadêmica Editora PECEGE.

Logística Empresarial: o processo de integração da cadeia de suprimento. Trad. Adalberto F. das Neves, 1.a Ed. São Paulo: Atlas

BRASIL. 2020. Ministério da Saúde. Plano diretor sobre a doença. Brasília, DF: Ministério da Saúde, Brasília. Disponível em: <https://coronavirus.saude.gov.br/sobre-a-doenca#o-que-e-covid>. Acesso em: 12 abr. 2021.

CZINKOTA, M. R. 2001. Marketing: as melhores práticas.

A economia da inovação industrial. Campinas: Editora da Unicamp.

GERHARDT, T. E.; SILVEIRA, D. T. 2009. Métodos de Pesquisa. 1ª Ed. Porto Alegre: Editora da UFRGS

GOMES, C. F. S.; Ribeiro, P.C.C. 2004. Gestão da Cadeia de Suprimentos Integrada a tecnologia da Informação. São Paulo: Thomson Learning

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA, IBGE, 2021. Disponível em: <https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-noticias/2012-agencia-de-noticias/noticias/30040-vendas-no-varejo-caem-6-1-em-dezembro-mas-crescem-pelo-quarto-ano-seguido>. Acesso em: 20 jul 2021.

BATALHA, M. O.; SILVA, A.L. 2001. Gerenciamento de Sistemas Agroindustriais: Definições e Correntes Metodológicas. In: BATALHA, Mário Otávio. (Coord.). Gestão agroindustrial. 2. ed. São Paulo: Atlas, v.1, p.23-63.

Fundamentos metodologia científica. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2001. Metodologia científica. 5. ed. São Paulo: Atlas

LEE, H. 2004. The triple-a supply chain.

PARENTE, J. 2000. Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia, Editora Atlas, São Paulo, SP, Brasil

PRODANOV, C. C. 2013. Metodologia do trabalho científico: métodos e técnicas da pesquisa e do trabalho acadêmico.

SOCIEDADE BRASILEIRA DE VAREJO E CONSUMO - SBVC. 2021, Release Estudo 3ª Edição, Transformação Digital no Varejo do Brasileiro. Disponível em: <http://sbvc.com.br/release-estudo-3a-edicao-transformacao-digital-no-varejo-brasileiro-2021-sbvc/>.

Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier

Universidade Federal de Juiz de Fora, UFJF. 2021 Centro de Estudos do Varejo de Governador Valadares, MG, Brasil. Disponível em: <https://www2.ufjf.br/cevufjfgv/2021/04/23/covid-19-e-varejo-impactos-estrategias-e-licoes/>. Acesso em: 27 jul 2021.

YUSUF, Y.Y.; SARHADI, M; GUNASEKARAN, A. 1999.

InternationalJournal of Production Economics, S.I., n. 62, p. 33-43.