



TECNOLOGIAS LOGÍSTICAS APLICADAS NO ATENDIMENTO AO CLIENTE DO SEGMENTO VAREJISTA.

Área temática: Logística

Filipe de Castro Quelhas
jdquelhas@predialnet.com.br

Resumo: *O varejo é essencialmente um operador logístico, ou seja, um elo entre o consumidor final e o fornecedor. Em decorrência disso, as relações com os fornecedores e com o mercado consumidor representam, ao mesmo tempo, problemas e oportunidades para a melhoria das operações comerciais varejistas. Todo este encadeamento tem como elo inicial o próprio consumidor, cuja disposição de compra constitui-se no fato gerador das ações produtivas e comerciais. O setor varejista, ao atuar junto ao consumidor, possui papel preponderante, definindo a direção das cadeias produtivas. Os conceitos logísticos modernos aplicados ao sistema produtivo são bastante abrangentes, envolvendo diversas áreas e foco de atuação. Absorver estes conceitos requer elevado nível de conhecimento e competência dos agentes envolvidos, bem como o uso de modernos recursos de infraestrutura. Dentre as diversas áreas englobadas na logística da cadeia de suprimentos, podem-se citar aquelas mais relevantes: transporte, armazenagem e gestão de estoques. Devido à vasta literatura sobre logística e tecnologia da informação, o trabalho aqui apresentado faz uma abordagem do tema no âmbito da logística integrada e da cadeia de suprimentos dentro dos hipermercados. A fundamentação teórica qualitativa segue a bibliografia tradicional bem como fontes secundárias como teses, dissertações, Internet, textos periódicos e jornais.*

Palavras Chaves: *Logística, Tecnologia e Hipermercados.*

1. INTRODUÇÃO

A Estratégia do Serviço orienta a atenção dos membros da organização no sentido das verdadeiras prioridades dos clientes e transforma-se no núcleo da mensagem a ser transmitida para o cliente. O Pessoal da linha de frente, se for eficaz, é capaz de manter uma concentração, sintonizando a situação, o pensamento e a necessidade do cliente no momento relevante, o que leva a prestação do serviço a um nível elevado e desperta a atenção do cliente para a qualidade do serviço prestado, induzindo-o a falar para outras pessoas sobre isso. Os Sistemas devem apoiar a linha de frente, de modo a atender à necessidade e à conveniência do cliente, e não à conveniência da organização. Esses três fatores – estratégia, pessoal e sistema – são básicos na formulação da qualidade do serviço, de acordo com Queiroz (2005).

A prestação de serviço é composta por momentos ou hora da verdade; cada um desses momentos é definido no encontro do cliente com qualquer aspecto da empresa fornecedora de serviços. A todos esses momentos dá-se o nome de Ciclo de Serviços, que deve ser entendido como a cadeia contínua de eventos pelo qual o cliente passa, à medida que experimenta o serviço prestado. A excelência no serviço se dá quando o prestador consegue, em todos esses momentos, atender às expectativas do cliente, agregando valor ao serviço prestado (LIKES, 2004).

O objetivo principal do presente estudo é analisar a influência de um bom atendimento de um supermercado como técnica para fidelizar seus clientes e verificar como as marcas próprias podem contribuir para a fidelização.

Este trabalho contribui para o conhecimento do varejo. Na atualidade, esta necessidade emerge com grande importância em função da crescente valorização do tempo e do aumento do nível de serviço exigido do varejista, movimentos que reduzem os gastos de tempo e esforço que o consumidor necessita despender no processo de compra. Sendo assim, é necessário compreender o conceito de marketing, que muitas vezes é confundido com propaganda ou vendas devido a exposição publicitária e a venda pessoal. Adianta-se que os dois itens são ferramentas de marketing e não o contrário (GUBIANI, 2006).

Profissionais preparados podem manter uma empresa em evidência aos olhos do consumidor. É notório que atualmente as empresas estão operando com margens de lucro cada vez mais reduzidas, a concorrência está cada vez mais acirrada e os clientes estão muito mais exigentes do que antigamente. Por isso, as organizações devem a todo instante buscar aumentar sua competitividade no mercado, a fim de garantirem sua sobrevivência. Uma das



estratégias adotadas pelas empresas nesse mercado de alta competição é o aprimoramento e a inclusão de características adicionais ao que era comumente comercializado. Essas características, em sua maioria, não fazem parte do objeto central e tangível do que é consumido, mas podem fazer a diferença na decisão de compra do consumidor (GUBIANI, 2006).

2. ATENDIMENTO AO CLIENTE

2.1. Conceitos Iniciais

Marin e Moretti (2009, p.25) cita uma estatística que trata dos motivos que levam cliente a parar de fazer negócios com a empresa: 1% morre; 3% mudam; 5% buscam alternativas ou desenvolvem outros relacionamentos de negócios; 9% começam a negociar com os concorrentes; 14% estão insatisfeitos com o produto ou atendimento; e 68% estão desgostosos com o tratamento recebido.

E segundo Teixeira (2010) as causas do problema do péssimo atendimento são: funcionários desatenciosos; treinamento deficiente dos funcionários; atitudes negativas de funcionários; percepções diferentes; mau atendimento e resolução insatisfatória de reclamações; e funcionário sem autonomia e responsabilidade.

Vê-se, portanto que o atendimento ao cliente de forma satisfatória poderá apresentar vantagens competitivas das organizações. É através dele que os clientes medem o desempenho da empresa. Para Pilares (1989) o atendimento ao cliente é constituído pela relação entre o funcionário da organização e a pessoa a quem ele irá vender produtos, prestar serviços ou oferecer idéias, onde o cliente será encaminhado e acompanhado.

Os funcionários de diversos setores e níveis hierárquicos devem ser considerados envolvidos no processo de atendimento, independente se há contato direto ou da duração do contato, conforme aponta Marietto et al (2012).

Segundo Marietto et al (2002) os dez mandamentos do atendimento ao cliente são:

- 1) Dar sempre aos clientes aquilo que eles querem.
- 2) Fazer sempre certo.



- 3) Prometer menos e cumprir mais: exceder aquilo que prometer ao cliente e jamais prometer o que não pode ser cumprido.
- 4) Quando um cliente pede, a resposta deve ser sempre assim.
- 5) Todos os funcionários devem ter autoridade para lidar com as reclamações dos clientes.
- 6) Estimular os clientes a dizer o que está sendo feito de errado.
- 7) Tudo deve ser registrado.
- 8) As remunerações dos salários devem ser justas.
- 9) Demonstrar respeito ao próximo e ser cortês.
- 10) Aprender como os melhores fazem e fazer melhor.

O atendimento a clientes se paga, ele não custa. Ele se paga de várias maneiras, a primeira das quais é a manutenção do cliente em longo prazo. Muitas empresas compreendem o custo de obter um cliente, mas não entendem o custo de perder um cliente. De fato, custa de cinco a seis vezes mais conseguir um cliente novo do que fazer negócios com um cliente antigo (MARIETTO et al., 2002).

Nenhuma empresa, qualquer que seja seu tamanho, pode suportar perder e buscar clientes continuamente. Esses resultados devem motivá-lo a melhorar seus programas de atendimento a clientes, a fim de se tornarem programas de manutenção de clientes (MARIETTO et al., 2002).

Um atendimento deficiente a clientes é muito caro. Um bom atendimento a clientes não tem preço. Primeiro é preciso reconhecer que atendimento é, para o negócio, tanto uma ferramenta administrativa quanto de Marketing. Ele incrementa o marketing porque motiva os clientes a difundir bons comentários sobre seus serviços e negócios a outros compradores. A maneira mais barata de adquirir novos clientes é através de reclamação verbal. Bons serviços tornam o gerenciamento mais fácil porque todos estão comprometidos com a satisfação do cliente. Os resultados serão maior produtividade e maiores lucros simplesmente porque a gerência e seus funcionários estão trabalhando para atingir o melhor objetivo (MARIETTO et al., 2002).

Desenvolver um, bem sucedido sistema de atendimento a clientes pode ser um dos mais recompensadores objetivos a serem atingidos pela empresa. Assim como muitos outros objetivos, ele necessita de planejamento e trabalho (MARIETTO et al., 2002).

Os programas de atendimento a clientes não terão sucesso em uma empresa a não ser que sua alta administração esteja comprometida com este conceito. É tarefa do presidente, administrados ou proprietário desenvolver uma visão clara e concisa de serviços para a empresa. Os gerentes devem comunicar essa visão, como a missão da empresa, a todos os funcionários.

O atendimento a clientes não é um conceito tão intangível quanto possa parecer. Cada ramo de negócios tem práticas que podem ser melhoradas. Por exemplo, quantas vezes o telefone toca antes que alguém o atenda? Quantas transferências de ligações são necessárias antes de se encontrar alguém que responda à pergunta do cliente? Quanto tempo é necessário para processar um pedido ou embarcar uma peça de reposição? Quando padrões são estabelecidos para práticas normais, você pode assegurar-se do alto desempenho de seus funcionários. Lembre-se, o que pode ser medido pode ser feito (MARIETTO et al., 2002).

O atendimento a clientes se paga, ele não custa. Deve-se trabalhar constantemente para ter o melhor serviço de todos os tempos. O único objetivo para estar nos negócios deverá ser satisfazer os clientes. Uma vez feito isso, o crescimento, a expansão e os lucros ocorrerão de forma natural (MARIETTO et al., 2002).

2.2. Satisfação e Fidelização dos Clientes

Segundo Bogmann (2005), a cada dia o consumidor descobre e insere novos e diferentes produtos em sua vida. Há excesso de informação, de apelos e de novas ofertas inundando os mercados. A manutenção de uma clientela fiel, tarefa essencial à sobrevivência das empresas, vem se tornando cada vez mais complexa. Além disso, atrair um novo cliente custa muito mais do que a manutenção de um cliente antigo. Um estudo da *American Management Association*, por exemplo, indica que angariar novos clientes custa cinco vezes mais do que conservar clientes já existentes.

Conforme afirma Bogmann (2005), os mercados globalizados exigem readaptação por parte das organizações e atenção redobrada ao consumidor. Manter o cliente antigo é fundamental para a sobrevivência da organização. Conquistar novos clientes é muito mais custoso e difícil, principalmente a partir das premissas de consumo em queda e clientes cada



vez mais exigentes. A qualidade percebida nos produtos e, principalmente, nos serviços pós-venda torna-se ferramenta ou arma fundamental de negociação.

Competir em tal mercado para conquistar novos clientes (a preocupação aparente da maioria dos profissionais de marketing contemporâneos) pode ser fácil, porque os clientes demonstram lealdade de marca, muito pequena. Eles poderiam comprar mais uma ou duas vezes. É consideravelmente mais difícil, em tal dinâmica de mercado, manter os clientes comprando regularmente uma marca ou serviço. Dados os custos decorrentes de conquistar novos clientes, a única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais. Portanto, a retenção de clientes é, de longe, mais importante que sua atração.

Conforme Bogmann (2005), o Marketing de Relacionamento procura respostas para as seguintes questões pertinentes ao processo de fidelização do cliente e à implantação de programas de fidelização:

- Como conscientizar os gerentes, funcionários e parceiros, da importância da retenção dos clientes? O que significa “fidelizar”?
- O que constitui o “processo de fidelização?”
- Quais seriam as possíveis implicações financeiras do processo de fidelização?
- Como implantar um “processo de fidelização?”
- Quais são os mecanismos, as tecnologias e os processos facilitadores do processo de fidelização?

Segundo Bogmann (2005) cliente fiel é o cliente que, por estar satisfeito, volta sempre à organização por ocasião de uma nova compra ou transação; já, fidelização é o processo de tornar fiel.

2.3. Marketing de Relacionamento

Estamos vivendo uma nova era de concorrência e competição dentro de um ambiente globalizado. A concorrência acirrada não só entre adversários tradicionais em mercados



tradicionais, mas também com novas personagens em nichos ou setores específicos de negócios.

O quão competitiva uma indústria em particular possa ser, ela sempre se fundamenta em interesses compartilhados e regras de conduta mutuamente aceitas, e a competição ocorre não em uma selva, mas numa sociedade que ela presumivelmente tanto serve quanto depende. A vida de negócios, diferentemente da vida na selva mitológica, é antes de mais nada fundamentalmente cooperativa. É apenas com os limites dos interesses mutuamente compartilhados que a competição é possível, e bem ao contrário da metáfora “cada um por si”, os negócios quase sempre envolvem grandes grupos cooperativos e mutuamente confiantes, não apenas corporações, mas redes de fornecedores, pessoal de serviço, clientes e investidores (GRONROOS, 2004, p.14).

De acordo com Porter (1989), a reorganização empresarial processa-se em dois pólos: o da tecnologia da informação e o do marketing. A informação tem-se tornado um bem capital, com valor similar a mão-de-obra, matéria-prima e recursos financeiros. A empresa information – driven (de informação intensiva) – não apenas sobe a concorrência, a economia e o ambiente de negócios, mas também, e principalmente, pelo conhecimento profundo que acumula sobre cada cliente em sua individualidade e em seus motivos de preferência, processo de compra, necessidade e expectativas não atendidas – possui a chave para o ganho de posicionamento e de vantagem competitiva no mercado.

O desafio do marketing é decodificar o modo de pensar, de compreender e lidar com a realidade, oferecendo as informações necessárias para que os executivos possam tomar decisões, com base no conhecimento do ponto de vista do cliente. O diálogo e a construção de relacionamento estáveis e duradouros com os clientes surgem como resposta ao desafio imposto ao marketing pelas mudanças no ambiente competitivo, no comportamento do

consumidor e, principalmente pela expectativa de como deseja ser “atendido” (BRETZKE, 2000, p. 20).

O marketing, além de sua característica funcional, é também uma filosofia organizacional. Kotler, Armstrong (2003, p. 15) afirmam que: “o marketing é muito mais do que uma função isolada – é uma filosofia que orienta toda a organização. A meta do marketing é satisfazer o consumidor de forma lucrativa, através da criação de relacionamentos de valor”.

Porém, nenhum departamento de marketing atinge essa meta sozinho.

Precisa relacionar-se com os outros departamentos da empresa e mesmo associasse a outras organizações para proporcionar um valor superior aos seus consumidores.

Outro autor, Regis McKenna, em seu livro “Marketing de Relacionamento” reforça os conceitos expostos acima afirmando que “hoje o marketing não é uma função; é uma forma de fazer negócios” (MCKENNA, 1993, p.6) e “na década de 1990, as dimensões críticas da organização – incluindo todos os atributos que definem como a empresa faz negócios – acabam sendo as funções de marketing: por isso, o marketing é trabalho de todos dentro da organização” (MCKENNA, 1993, p. 20).

[...] marketing de relacionamento se refere a todas atividades e esforços de marketing direcionadas para estabelecer, desenvolver e manter trocas relacionais bem-sucedidas (GRONROOS, 2004, p. 22). A conceitualização adequada de marketing de relacionamento exige uma definição que acomode todos os tipos de trocas relacionais.

Diversas formas de marketing de relacionamento não têm um cliente como um dos participantes da troca. Mais especificamente, em alianças estratégicas entre competidores, parcerias entre firmas e governo, arranjos de canais distribuição, e em marketing interno, não existem compradores, vendedores, clientes, ou contas-chave - apenas parceiros trocando recursos.

Para McKenna (1993, p. 33), que tem uma visão mais ampla, Marketing de Relacionamento é a resposta para as empresas enfrentarem esse desafio, pois se baseia na experiência e exige o domínio do conhecimento sobre:

- A tecnologia inerente a sua atividade;
- Seus concorrentes;
- Seus clientes;

- Novas tecnologias que podem modificar o ambiente competitivo; e
- Sua própria organização, capacidades, recursos, planos e formas de negociar.

Já para Bretzke (2000, p. 31): “O Marketing de Relacionamento é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria”.

A quantidade e a complexidade dos relacionamentos nos negócios geraram um crescimento exponencial de dados sobre o cliente e o mercado. Portanto, no processo de analisar e interpretar os relacionamentos de milhões de indivíduos ou de um processo pequeno de um grupo de clientes, esses dados põem fazer uma grande diferença na posição competitiva e nos lucros, para quem estiver mais apto a usá-los ativamente no processo de atendimento e vendas, independentemente de a empresa do setor na qual a empresa atua.

O marketing de relacionamento deriva dos princípios do marketing tradicional, ainda que seja bem diferente. “O marketing pode ser definido como processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente de um modo competitivamente superior de forma a atingir os objetivos da organização” (BRETZKE, 2000, p. 32).

As principais atuações do marketing de relacionamento são (BRETZKE, 2000, p. 32): Procura criar novo valor para os clientes e compartilhar esse valor entre o produtor e o consumidor; Reconhece o papel fundamental que os clientes individuais têm não apenas como compradores, mas na definição de valor que desejam; Exige que uma empresa, em consequência de sua estratégia de marketing e de seu foco sobre o cliente, planeje e alinhe seus processos de negócios, suas comunicações, sua tecnologia e seu pessoal para manter o valor que o cliente individual deseja; É um esforço contínuo e colaborativo entre o comprador e o vendedor; Reconhece o valor dos clientes por seu período de vida de consumo e não como clientes ou organizações individuais que devem ser abordados a cada ocasião de compra; Procura construir uma cadeia de relacionamento dentro da organização para criar o valor desejado pelos clientes, assim como entre a organização e seus principais participantes, incluindo fornecedores, canais de distribuição intermediários e acionistas.

A Ciência de Marketing é a ciência comportamental que procura explicar relacionamentos de troca.

Isso significa que os profissionais de marketing devem reconhecer que as trocas com os clientes são a vida das organizações. A empresa deve compreender os seus clientes, saber o que eles pensam, o que sentem e como compram e usam produtos e serviços (CHURCHILL e PETER, 2000, p. 10).

O marketing de relacionamento é fundamentalmente diferente das abordagens de administração existentes porque convida o cliente para dentro da empresa por meio da cadeia de valor. Ele apaga a linha que limita onde começa o cliente e onde a empresa termina. Bretzke (2000, p. 41) afirma que:

Ele apaga a linha que limita onde começa o cliente e onde a empresa termina. Organiza a empresa diferentemente, muda o sistema de incentivo e busca transformar virtualmente todos os demais aspectos existentes da empresa para capacitá-la a tornar-se mais intensamente ligada a seus clientes.

Continuando, Bretzke (2000) ainda afirma que o marketing de relacionamento não é simplesmente uma parte superficial do marketing. É uma disciplina inteiramente nova que oferece aos profissionais de marketing oportunidades para romper limites e criar novos valores para sua empresa, seus clientes e acionistas.

Existem muitas diferenças, uma delas é a noção de que o marketing geral tem como objetivo atingir os segmentos, ao passo que o marketing de relacionamento cria valores com os clientes individuais. A outra diferença concentra-se nos concorrentes, não nos clientes (BRETZKE, 2000).

Um dos maiores desafios para o profissional de marketing é desenvolver um amplo apoio para a revisão dos processos que afetarão praticamente tudo o que a empresa faz ao longo de sua cadeia de valor.

2.4. Marketing de Fidelidade

A prática de recompensar usuários frequentes, conhecida como Programa de Fidelidade, tem surgido sob as mais diversas formas e nos mais variados setores. Empresas aéreas, hotéis, locadoras de automóveis, varejistas, cartões de crédito, cabeleireiros e companhias telefônicas buscam o regresso de seus clientes oferecendo incrementos de categorias, descontos, serviços gratuitos ou ainda uma série de benefícios através do acúmulo de “pontos”.

Infelizmente, o que se encontra na prática é a oferta de vantagens, prêmios, bônus, créditos ou outros artifícios para criar a “lealdade”, objetivando aumentar os custos de mudança ou a frequência de compra, sem haver necessariamente a preocupação da satisfação do cliente. Essas empresas estariam, assim, promovendo uma “lealdade artificial”.

Assim sendo, sempre é importante observar que nenhuma publicidade, promoção ou slogan, podem impedir que uma empresa perca a sua posição de mercado. As atitudes e não as palavras e as promessas, fazem as coisas acontecer.

Além disso, somente benefícios genuínos, baseados na total compreensão das necessidades dos seus melhores clientes, desenvolverão a tão almejada lealdade. Bons programas de fidelidade possuem em comum prêmios úteis e atrativos, recompensas alcançáveis, regras bem divulgadas, claras e raramente mutáveis.

Talvez uma função mais ilustre dos programas de lealdade seria a de capacitar as empresas a estar mais perto dos seus clientes, através da coleta de informações sobre seu comportamento de compra.

Um exemplo brasileiro seria o dos Supermercados Pão de Açúcar, onde um cartão fidelidade (que dá direito a algumas promoções mensais) possui um objetivo maior: consolidar todas as informações de compras de cada cliente, gerando, em médio prazo, massa crítica suficiente para o tratamento e ofertas customizados (BRETZKE, 2000).

Essa evolução na forma de compreender o consumidor está sendo intitulada de Customer Relationship Management e fundamenta-se nos conceitos de relacionamento com o cliente, segmentação individual e recompensas personalizadas.

As empresas que criam parcerias com clientes, fornecedores, canais intermediários ou concorrentes frequentemente praticam os princípios

de marketing de relacionamento em uma série de dimensões fundamentais. Elas podem alinhar seu pessoal, processos e tecnologia de informação e, talvez, suas estratégias, mas raramente os quatros simultaneamente (BRETZKE, 2000, p.44).

3. SEGMENTO DE SUPERMERCADOS E O ATENDIMENTO

3.1. Varejo

Cobra (1997) afirma que varejo é uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende diretamente a consumidores finais e eventualmente aos outros consumidores. Consideram-se estabelecimentos varejistas aquelas empresas em que mais de 50% de suas operações são decorrentes de vendas a varejo.

De acordo com Parente (2000, p.22):

Varejo consiste em todas as atividades que englobam o processo de venda de produtos e serviços para atender a uma necessidade pessoal do consumidor final. O varejista é qualquer instituição cuja atividade principal consiste no varejo, isto é, na venda de produtos e serviços para o consumidor final.

Quando se fala em varejo, logo surge na mente a imagem de uma loja; porém, as atividades varejistas podem ser realizadas também pelo telefone, pelo correio, pela internet, e também na casa do consumidor. Quando fabricantes e atacadistas vendem diretamente para o consumidor final, estão também desempenhando atividades de varejo, porém não são considerados como varejo, pois essa não é sua principal fonte de receita. O varejista difere do atacadista, pois o atacado consiste no processo de venda para clientes institucionais que compram produtos e serviços para revendê-los ou como insumo para suas atividades empresariais.

De acordo com Parente (2000) o varejista faz parte dos sistemas de distribuição entre o produtor e o consumidor, desempenhando um papel de intermediário, funcionando como um elo de ligação entre o nível do consumo e o nível do atacado ou da produção. Os varejistas compram, recebem e estocam produtos de fabricantes ou atacadistas para oferecer aos consumidores a conveniência de tempo e lugar para a aquisição de produtos. Apesar de exercerem uma função de intermediários, assumem cada vez mais um papel pró-ativo na identificação das necessidades do consumidor e na definição do que deverá ser produzido para atender as expectativas do mercado.

Parente (2000) ainda aponta que as organizações varejistas são variadas e novas formas continuam surgindo. Hoje os consumidores podem comprar bens e serviços em uma ampla variedade de lojas. Os tipos de lojas de varejo mais importantes classificam-se em oito categorias, conforme o autor:

1. Lojas de Especialidade – vendem uma linha de produtos estreita com um profundo sortimento dentro dessa linha;
2. Lojas de Departamentos – vendem várias linhas de produtos, tipicamente roupas, móveis e utilidades domésticas;
3. Supermercados – operam com custo baixo, margem de lucro pequena, volume elevado de vendas, auto-serviço projetado para atender às necessidades totais dos consumidores em termos de alimentos, produtos de higiene pessoal e de limpeza e produtos para a manutenção do lar; a essa definição de Parente (2000) acrescenta-se os hipermercados que de acordo com Goulart *et al.* (2004) é:

Modelo de loja, importado de França, que funciona com cinco departamentos: mercearia, perecíveis, têxtil, bazar e eletrodomésticos. Possui dimensões acima de 5 000 m². A área destinada à alimentação ocupa mais de metade da loja. Opera com cerca de 35 000 artigos, com a linha completa de alimentação e quase completa de não-alimentos.

4. Lojas de Conveniência – são lojas relativamente pequenas, localizadas próximo às áreas residenciais, permanecendo abertas além do horário normal e sete dias por

- semana. Vendem uma linha limitada de produtos de conveniência de alta rotatividade;
5. Lojas de Descontos – vendem mercadorias padronizadas a preços mais baixos porque trabalham com pequenas margens e grande volume;
 6. Varejos de Liquidação – compram a preços baixos no atacado e transferem parte da vantagem aos consumidores. Trabalham com sortimento variável e mutante de produtos de alta qualidade, frequentemente, pontas de estoque, números e modelos esparsos obtidos a preços reduzidos de fabricantes ou de outros varejistas;
 7. Superlojas – o espaço de venda médio das superlojas é de aproximadamente 11.000 m². Visam atender à necessidade total dos consumidores para compras rotineiras de alimentos e de itens não-alimentícios;
 8. Showrooms de Catálogos – vendem uma seleção ampla de bens de marcas conhecidas que permitem markup alto, giro rápido e desconto nos preços. Os consumidores escolhem os bens em catálogos, que depois são retirados na área de expedição do showroom.

Segundo Parente (2000, p.15) “o Varejo vem assumindo uma importância crescente no panorama empresarial no Brasil e no mundo”. Notícias sobre varejo aparecem quase diariamente nos cadernos econômicos dos principais jornais brasileiros. Com o acelerado ritmo de consolidação que vem caracterizando as atividades varejistas brasileiras, um número crescente de varejistas aparece na relação das maiores empresas do Brasil. À medida que as empresas varejistas se expandem, passam a adotar avançadas tecnologias de informação e de gestão, e desempenham papel cada vez mais importante na modernização do sistema de distribuição e da economia brasileira.

3.1.1 Desenvolvimento e surgimento do varejo no Brasil

Conforme define Las Casas (1992), o comércio existe desde a antiguidade, descobertas em antigas ruínas evidenciam a existência de atacadistas e varejistas.

O início do varejo como elemento intermediário dos sistemas produtivos ocorreu no século XIX, nos Estados Unidos e Inglaterra,

com o aparecimento das chamadas general stores (lojas de mercadorias diversas), nas quais se comercializava praticamente de tudo: alimentos, tecidos, utilidades domésticas, armas e munições, ferramentas e diversos outros. (HOFFMANN, 2006, p.25 apud LAS CASAS, 1992, p. 18)

O varejo no Brasil se iniciou com os tropeiros, portanto vários estudos apontam a figura do tropeiro como um agente mercantilista de muita importância nos primórdios da atividade varejista no país, uma vez que eram responsáveis pelo transporte e comercialização de alimentos e demais mercadorias do litoral até as regiões interioranas (LAS CASAS, 1992).

O sistema atual do varejo começou a ser estruturado no Brasil no final do século XIX, paralelamente ao início do processo de industrialização e do surgimento dos meios de transporte e vias de acesso às cidades.

Atualmente, segundo Cobra (1997), o comércio varejista pode apresentar algumas características interessantes no Brasil como a existência de vários tipos de lojas e centros de compra. A grande maioria dos comércios varejistas no país é constituída de pequenas lojas, como bazar, armarinhos, tecidos, papelaria, tapeçaria, vestuário, farmácia, armazém, vendas, artigos diversos, além de pequenos prestadores de serviços como sapateiros, chaveiros, borracheiros, etc. Esses pequenos negócios são caracterizados pelo pequeno volume de negócios que fazem e pela maneira peculiar de administração, geralmente geridos por um ou dois proprietários.

3.2. Mapeamento da TI no Segmento

A atividade de Inteligência Competitiva exige das empresas na implantação, um esforço muito grande no que tange a infra-estrutura, suporte e ter pessoas qualificadas para tal atividade. Por isso que a Inteligência Competitiva é mais acessível para as grandes organizações e torna-se um entrave para as pequenas e médias empresas, por se tratar de uma ferramenta financeiramente inviável. Contudo, a Inteligência Competitiva segundo Berger (*apud* Prescott & Miller, 2002, p. 198), pode ser bem sucedida validando o seguinte adágio: “o importante não é o que você conhece, mas, sim, quem você é”. Sugerindo as empresas de menor porte seis passos para a condução da implantação, como segue abaixo:



- Criar e usar uma planilha de entrada – por meio desta planilha, é possível acompanhar dados do concorrente, como preços e outras informações, para análise de tendências do segmento, medindo e avaliando o seu desempenho;
- Fazer uma rede de relacionamento interpessoal na organização – as informações dos colegas são muito importantes para o êxito do processo;
- Criar um clube de IC – troca de idéias entre profissionais de como aprender novas técnicas, sistemas e processos sobre IC, ferramentas analíticas e palestras;
- Conhecer sua força de vendas – montar uma matriz de contas, através de seus representantes de vendas, contendo informações sobre as principais características dos seus concorrentes, novos produtos, preços e ramo em geral;
- Saber agradecer a sua equipe de vendas – agradecer sempre as pessoas que contribuíram para a obtenção das informações;
- Ficar de olho aberto – pesquisar informações de mercado pode ser cansativo e frustrante. Por isso receber qualquer tipo de informação de colegas é de extrema importância para o sucesso.

4. ESTRATÉGIAS DOS HIPERMERCADOS PARA MELHORA NO ATENDIMENTO

O imo da formulação da estratégia dos hipermercados é saber lidar com a competição, na guerra por participação de mercado, relacionar sua organização ao seu meio ambiente. Essa relação tem uma influência significativa na determinação da sua configuração diante da competitividade do seu mercado (SUPERHIPER FATURAMA, 2007b).

Estabelecer um teto para os preços que possa praticar ou substituir produtos ou serviços limita o potencial de um setor, ou poderiam atualizar a qualidade de um produto ou diferenciá-lo de alguma forma, o setor sofrerá em termos de receitas e possivelmente em seu crescimento. Quanto mais atrativo for o *trade-off* preço/desempenho oferecido pelo produto substituto, mais firmemente colocado estará à tampa sobre seu potencial de lucros do setor.



Os produtos substitutos que merecem maior atenção estrategicamente são aqueles que: São sujeitos a tendências de melhoria de seu *trade-off* preço/desempenho visando o produto do setor, ou Sejam produzidos por setores com altos lucros. Os substitutos aumentam a competição em seus setores e provocam redução de custos ou melhoria de desempenho.

A rivalidade entre concorrentes existentes toma uma forma familiar à de uma corrida pela posição, com o uso de táticas como as de competição de preços, lançamento de produtos e golpes de publicidade. A rivalidade intensa é relacionada com a presença de uma variedade de fatores: Os concorrentes são numerosos ou aproximadamente iguais em porte e poder; Crescimento do setor é lento, precipitando lutas por participação de mercado que envolva membros com idéias de expansão; Produto ou serviço não tem diferenciação ou custos repassáveis, o que prende os compradores e protege um combatente contra incursões na área de seus clientes por outro competidor; Os custos fixos são altos ou o produto é perecível, criando uma forte tentação para reduzir preços; A capacidade é normalmente aumentada por grandes incrementos; As barreiras de saída são elevadas. As barreiras de saída, como ativos muito especializados ou lealdade à gerência para um negócio em particular, mantêm as empresas competindo mesmo quando elas possam estar ganhando pouco ou estejam incorrendo em retornos negativos sobre investimentos; Os rivais são divergentes quanto às estratégias, origens e “personalidades”. Eles têm diferentes idéias acerca de como os demais no processo.

4.1 Análise da TI integrada na Logística de Hipermercados

O EDI é um resultado das aplicações de TIC (Tecnologias de Informação e Comunicação) ¹ sendo um diferencial para conquista de vários mercados. O EDI é considerado uma ferramenta estratégica em vários setores, onde a rapidez na troca de informação é questão crítica no relacionamento comercial.

Conforme as redes de supermercados perceberam o limite da transmissão de dados através de meios magnéticos (fitas, discos), e também devido à velocidade que as empresas

¹ TIC refere-se a tecnologias de informação e comunicação, incluindo computadores, telefones fixos e móveis, faxes e redes locais e outras, como a Internet.

necessitavam de informação, foi exigido uma modificação na forma de transmissão que proporcionou a comunicação das empresas através de uma linha telefônica. Porém, com o aumento das relações comerciais com vários parceiros, não era viável o uso destas linhas.

Conforme citado acima, o sucesso da implantação do EDI está associado aos processos de negócio da empresa e recurso tecnológicos. Deve-se também salientar aos usuários que participam do processo, a importância deste na empresa e como realizarem as funções corretas, visto que um pequeno erro encontrado cadeia pode prejudicar a todos os envolvidos.

Este sistema está intimamente ligado com a troca de informações entre parceiros comerciais. Num hipermercado, é possível a logística usufruir da EDI, ligando a sua base de dados diretamente à do fornecedor. Esta é uma forma de satisfazer as necessidades dos níveis dos *stocks*.

A EDI funciona sem interação humana e de uma forma rápida, visto que está ligada ao sistema informático da cadeia, interligando e interagindo com as áreas do hipermercado, tais como as caixas registradoras, os produtos nas prateleiras e no armazém, entre outros. A informação é transmitida ao mesmo tempo em que o processo é realizado.

As grandes vantagens da utilização da EDI, em cadeias de hipermercados, são: a grande diminuição dos *stocks* nos armazéns. Como a compra de novo *stock* ao fornecedor é feita na altura da requisição, visto sair logo à nota de encomenda, o tempo de reabastecimento diminui significativamente, implicando uma diminuição dos *stocks* armazenados e dos próprios armazéns; contribui para operações do tipo *Just in time* no hipermercado. Toda a informação é transmitida ao mesmo tempo em que o processo é realizado; diminuição de erros no processamento dos documentos, visto que é tudo informatizado; diminuição do *lead-time*, visto que o tempo que decorre desde o processamento de uma encomenda até a sua colocação na prateleira para venda diminui (SANTOS, 2006 *apud* MACHADO, 2006).

O Supply Chain (gerenciamento da cadeia de abastecimento) tem a função de tornar a cadeia de suprimento eficiente, reduzir perdas, evitar a burocracia, garantir o abastecimento e diminuir o preço final do produto. O uso de tecnologias de informação é fator primordial para a eficácia deste novo conceito de administração de compras, estoques e de distribuição. O EDI (*Electronic Data Interchange*) é ainda a ferramenta mais importante e mais utilizada na relação entre o supermercado, os principais fornecedores, o Centro de Distribuição (CD) do



grupo e as empresas de transportes. Este conjunto de agentes pode ser caracterizado como a estrutura logística da organização.

O uso de EDI é utilizado no processo de compras das empresas (comércio eletrônico B2B - business to business). Todo o processo comercial (cotação, orçamento, fechamento do pedido, emissão de ordem de compra e envio de nota fiscal) entre supermercados e fornecedores é realizado de forma eletrônica. A adoção desta estratégia garante um maior dinamismo e eficiência no processo de compra, o que impacta diretamente na diminuição dos níveis de estoque nas lojas e das faltas dos produtos nos pontos de vendas, permitindo uma reposição contínua. Para isto os principais fornecedores devem estar integrados com os principais varejistas e de forma direta ou indireta controlar os estoques nas lojas.

O Supply Chain com o uso de EDI tem sua expansão dificultada pelos altos investimentos que devem fazer fornecedores e varejistas. A saída que está sendo montada para ultrapassar esta barreira é a introdução da chamada Web EDI. Esta tecnologia mescla o conceito original de EDI e a Internet. O uso de EDI está concentrado nos grandes fornecedores como Gessy Lever, Panamco (engarrafadora da Coca-Cola), Nabisco, Nestlé e outros gigantes da indústria. O desenvolvimento do uso de Web EDI seria uma solução para que pequenos e médios fornecedores e varejistas se integrem dentro de uma estrutura que aumente a abrangência do fornecimento e de compras por meio eletrônica (web/Internet).

4.2 RFID

A RFID (*Radio Frequency Identification*) faz uso de etiquetas eletrônicas ou de RFID que emitem um Código Eletrônico do Produto (EPC, *Electronic Product Code*) (SUDRÉ, 2005). Esta tecnologia vem sendo utilizada cada vez mais em diversos ramos, mas o que a torna realmente interessante é o fato de ser cada vez mais apontada como uma substituição do código de barras, permitindo um maior controle logístico numa cadeia de hipermercados.

As vantagens das etiquetas eletrônicas são, por exemplo: codificação em ambientes hostis; codificação de produtos em que o código de barras não é eficiente; colocação no interior do produto; colocação em superfícies posteriormente pintadas ou com outro tipo de acabamento; leitura sem contacto; leitura sem abertura da embalagem; baixo tempo de resposta; e captação da informação com a etiqueta em movimento (BRAZÃO, 2005).



Entre as utilizações correntes desta tecnologia contam-se o controle de segurança das saídas de estabelecimentos e nas «vias verdes». Para além da utilização pelas cadeias de hipermercados para identificar os produtos na recepção, as etiquetas Eletrônicas permitem, também: o controle das existências em tempo real; a determinação e identificação dos pontos de perdas de mercadoria; e o controle das paletes (BRAZÃO, 2005).

Uma das grandes desvantagens das etiquetas Eletrônicas é o seu custo elevado em relação às de código de barras (SUDRÉ, 2005). Há ainda o problema das faixas de frequência para leitura das etiquetas, estarem a ser definidas para cada região, o que é uma dificuldade no comércio internacional; não se detectar a passagem de mercadoria cuja informação não foi lida; o efeito da exposição humana às ondas de rádio (BRAZÃO, 2005); e a utilização em produtos metálicos ou com componentes metálicos (DÂMASO, 2005).

4.3 ECR

O ECR é uma ferramenta estratégica de gestão que tem o objetivo de identificar o perfil dos clientes e suas necessidades. Tem como foco montar o mix ideal de linhas de produtos para cada loja, onde se possa conhecer quais são os produtos mais vendidos por dia de semana e por período do dia (manhã, tarde e noite). Esta ferramenta não só indica o mix de produtos adquiridos pelos clientes como também as relações de categorias vendidas em conjunto.

Na definição de Ching (1999), o consumidor final dá início à cadeia de distribuição no momento em que suas mercadorias passam pelo *check out*. As informações relativas a essas compras são então compartilhadas com todos os componentes da cadeia em tempo real. Quando o estoque do supermercado é baixado por leitores de códigos de barra, o fornecedor começa o processo de reabastecimento. Em suma, as mercadorias somente serão demandadas pelo supermercado e produzidas pelo fornecedor quando o consumidor passar a mercadoria no *check out*.

O conceito de ECR está sendo difundido no Brasil, mais efetivamente a partir de 1997, pela Associação ECR Brasil, grupo composto de varejistas, atacadistas, indústrias do ramo de varejo, bancos, consultorias e empresas de hardware e software.



A Associação busca implantar uma filosofia/estratégia entre os supermercados, os distribuidores e os fornecedores para que, em conjunto, desenvolvam um trabalho de parceria, proporcionando maior valor ao consumidor. O objetivo é garantir uma eficiência na cadeia de suprimento como um todo, e não na eficiência individual das partes. Portanto, reduzem-se os custos totais de sistema, dos estoques e bens físicos, ao mesmo tempo em que o consumidor tem a possibilidade de escolher produtos mais frescos, de maior qualidade e com uma maior opção de produtos ofertados.

É importante considerar que o conceito ECR necessita para a sua efetiva implantação que se desenvolva uma cultura de parceria entre os principais agentes, isto é: indústria e varejo devem trabalhar em conjunto trocando informações estratégicas sobre o mercado, sobre o comportamento dos clientes e de custo/preço dos seus produtos e serviços. Assim, deixa-se de lado a filosofia de quando um ganha o outro perde; para a filosofia de quando um ganha o outro também ganha; e quando um perde o outro também perde.

5. CONCLUSÃO

A conclusão que se atinge é que os hipermercados estão inseridos num ambiente tumultuado, em constante alteração. Por sua vez, se inter-relacionam com uma grande quantidade de entidades, sofrendo influência do poder/políticas, de mudança de âmbito estrutural, e das tecnologias que manifestam, as quais mudam de organização para organização, influenciando de forma marcante as decisões nas empresas. A necessidade de conhecer o ambiente organizacional passa a ser elemento importante para uma melhor compreensão dos problemas e das decisões no sistema empresa.

A humanidade está vivendo num mundo em constante evolução. Com isso, as necessidades, tratamento e acesso de informações pelo homem também crescem em grande velocidade. As informações têm adquirido tal complexidade que para o seu domínio e obtenção de resultados, torna-se indispensável o uso dos recursos criados pelas Tecnologias de Informação. A informação dentro deste contexto é, sem dúvida, o combustível para mudanças estratégicas, necessárias à evolução natural das organizações. As tecnologias de informação são os meios para a realização dessas mudanças, sendo uma das mais importantes interfaces com os ambientes, transformando informação em conhecimento, contribuindo eficientemente para o processo decisório organizacional.

O planejamento e o controle de estoques constituem atualmente um grande desafio para os administradores de materiais. Devido às variações de fatores influenciam os custos relativos, a busca continua por solução que visam à redução dos custos e as eficiências dos controles criam-se adaptações de métodos que satisfaçam as políticas atuais da empresa. Assim, nenhuma organização pode planejar detalhadamente todos os aspectos de suas ações atuais ou futuras, mas todas podem e devem ter noção para onde estão dirigindo-se e determinar como podem chegar lá, ou seja, precisa de uma visão estratégica de todo o complexo produtivo. Neste posicionamento, todas as empresas devem constituir políticas para a administração de materiais.

A Inteligência Competitiva nos hipermercados é considerada como uma ferramenta poderosa no processo de tomada de decisões estratégicas, em uma disputa agitada e vertiginosa dos mercados, foi criada para proporcionar vantagem competitiva e dar uma metodologia mais moderna e adequada ao ambiente e a própria evolução tecnológica.



A atividade de inteligência sempre foi adotada pelas empresas, mas de uma forma intuitiva, particularmente nas pequenas empresas. O exercício da prática de Inteligência Competitiva é, sobretudo, ter o conhecimento dos fatos e situações do ambiente externo, representando em poder, crescimento de mercado e, acima de tudo, garantia de rentabilidade.

Por se tratar de uma área do conhecimento pouco explorada e emergente, principalmente pelos ambientes acadêmicos e empresariais, a Inteligência Competitiva é tratada com diferenças conceituais, porque ainda não possui uma teoria suficientemente concretizada à seu respeito. No entanto, para os autores, os objetivos sempre se convergem para a análise da concorrência, monitorar o ambiente onde a organização está inserida, estar atenta às novas tecnologias e assessorar aos tomadores de decisão de forma estratégica.

6. REFERÊNCIAS

BALLOU, Ronald H. **Gerenciamento da cadeia de suprimentos**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

BALLOU, Ronald H. **Logística Empresarial: transportes, administração de materiais e distribuição física**. São Paulo: Atlas, 1993.

BOGMANN, Itzhak Meir. **Marketing de Relacionamento: a importância de fidelizar seus clientes**. Disponível em: <<http://www.uninove.br/jornal/Meir9.htm>> Acesso em: 05/01/2016.

BRAZÃO, Anderson. **Etiquetas Eletrônicas**. Art. pub. em 2005. Disponível em <http://www.incubadora-santos.com.br/artigos_integra.asp?codigo=39>. Acesso em: 05/01/2016.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real: com CRM (Customer relationship management)**. São Paulo: Atlas, 2000.

BRETZKE, Miriam. **Marketing de relacionamento e competição em tempo real com CRM (Customer Relationship Management)**. 1a. ed, São Paulo, Atlas, 2000.

CASTELLS, Manuel. **A Sociedade em Rede**. São Paulo: Paz e Terra, 1999.

CASTRO, José Áureo do Carmo. **Atendimento ao Cliente na Loja Tangará da rede de Supermercado Araújo na Cidade de Rio Branco/AC**. Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração - EaD, 2008.

CERIBELLI, Harrison Bachion; CERIBELI, Rogério Ferreira e MERLO, Edgard. Implementando um programa de relacionamento com o cliente: um estudo de caso no varejo brasileiro. **Revista de Estudos Sociais - ano 12, n. 23, v. 1, 2010**.

CERVO, Amado Luiz, BERVIAN, Pedro Alcino e DA SILVA, Roberto. **Metodologia Científica**. 6. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

CHING, Hong Yuh. **Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – Supply Chain.** São Paulo: Atlas, 1999.

CHURCHILL JR, Gilbert A., PETER, J. P. **Marketing: criando valor para os clientes.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

COBRA, Marcos. **Marketing Básico: Uma Abordagem Brasileira.** 4. ed., São Paulo: Atlas 1997.

COSTA, Aldo do Couto et al. **EDI - Eletronic Data Interchange:** Companhia de informática do Paraná - Celepar. Paraná: 2003. Disponível em <<http://www.pr.gov.br/batebyte/edicoes/1993/bb29/edi.htm>>. Acesso em 03/02/2016.

CRIE – Centro de referência em inteligência empresarial. **Sistemas de Inteligência Empresarial.** Art. pub. em 2004. Disponível em: <<http://www.Crie.coppe.ufrj.br>>. Acesso em 09/02/2016.

DIAS, Marco Aurélio P. **Administração de materiais:uma abordagem logística.** São Paulo: Atlas, 1993.

DORNIER, Philippe-Pierre. **Logística e operações globais: texto e casos.** São Paulo: Atlas, 2000.

FILHO, Hélio Zanquetto e PIZZOLATO, Nélio D. **“Desempenho na Cadeia Logística: ênfase no sistema de custeio”.** Anais do ENEGEP 2000, São Paulo.

FREIRE, Luiz. **Etiquetas de Rádio Frequência.** Disponível em <<http://www.luizfreire.com/producao/logistica/rfid.php>>. Acesso em 07/02/2016.

GIL, Antônio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6 ed. São Paulo: Atlas, 2002.

GOULART, António Marcos A., et al. **Logística: teoria e prática em supermercados de pequeno porte.** Anais do XI SIMPEP, Bauru, SP, 2004.

GRÖNROOS, Christian. **Marketing: gerenciamento e serviços.** 2ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.

GUBIANI, Ronaldo Jean. **A Influência da Qualidade no Atendimento ao Cliente do Setor Varejista de Supermercados de Juara - MT.** 2006. 70 f. . Trabalho de Conclusão de Curso – UNEMAT – Campus Universitário de Sinop, Núcleo Pedagógico de Juara – MT.

IBGE - Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. Disponível em <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em 12/01/2016.

KOTLER, P. ; ARMSTRONG, G. **Princípios de marketing.** Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing: a edição do novo milênio.** 10. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2000.

LAS CASAS, A. L. **Marketing De Varejo.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. **Marketing de varejo.** São Paulo: Atlas, 1992.

LAUDON, K. C. & LAUDON, J. P. **Sistemas de Informação.** 4. ed. Rio de Janeiro: 1999.

LEIRIA, Luis Portela Cristina et al. **Enciclopédia da rede.** São Paulo, Ediouro, 1998.

LIBERATO, Maria José. **Um estudo sobre as condições de distribuição de mercadorias na região metropolitana de São Paulo: o papel de ações colaborativas na busca de alternativas eficientes.** Dissertação de Mestrado apresentada ao Instituto de Economia da Universidade Estadual de Campinas: Campinas, 2005.

LIKES, Davi Augusto. **Avaliação da Satisfação dos Clientes no Setor supermercadista: estudo de caso. Trabalho de Conclusão do Curso de Mestrado Profissionalizante.** Porto Alegre: Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2004.

LOVELOCK, C., WRIGHT L. **Serviços: marketing e gestão.** São Paulo: Saraiva, 2002.

MACHADO, Virgílio A, P. **Logística de uma Rede de Hipermercados.** Art. pub. em 2006. Disponível em <<http://hipermercado.blogspot.com/2006/04/vi-sistemas-de-informao.html>>. Acesso em 08/01/2016.



MARIETTO, Marcio Luiz et al., Estratégia, competências e aprendizagem: o caso de um supermercado na cidade de Sorocaba. **REGE**, São Paulo – SP, Brasil, v. 19, n. 1, p. 73-85, jan./mar. 2012.

MARIN, Edward Robinson; MORETTI, Sérgio Luiz do Amaral. A responsabilidade social empresarial e o marketing: reflexos na atitude e na lealdade de supermercados em São Paulo. **Revista Alcance - Eletrônica**, Vol. 19 - n. 01 - p. 24-34 - jan./mar. 2009.

MCKENNA, Regis. **Marketing de relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. 10. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

MCKENNA, R. **Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente**. Rio de Janeiro: Campus, 1993.

MENDES, Carlos et al. **O aparecimento do EDI**. Art. pub. em 1997. Disponível em <<http://students.fct.unl.pt/users/rpav/edi/edi.html/>>. Acesso em 17 de nov. de 2013.

NICKELS, William G.; WOOD, Marian B. **Marketing: relacionamentos, qualidade, valor**. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

O'BRIEN, J. A. **Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da internet**. São Paulo: Saraiva, 2003

OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças. **Sistemas de informações gerenciais**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2000.

PILARES, Nanci Capel. **Atendimento ao cliente: o recurso esquecido**. São Paulo: Nobel, 1989.

PORTER, Michael E. **Estratégia Competitiva: técnica para análise de indústria e da concorrência**. 2º edição. São Paulo: Campus, 1989.

POZO, Hamilton. **Administração de recursos materiais e patrimoniais: uma abordagem logística**, 3 ed., São Paulo: Atlas, 2004.

PRESCOTT, John E. MILLER, Stephen H. **Inteligência Competitiva na prática: técnicas e práticas bem-sucedidas para conquistar mercados.** Rio de Janeiro: Campus, 2002

QUEIROZ, Inês Alves e CRUZ, Marta Monteiro da Costa. “**Estado da Arte sobre a Supply Chain Management.**” Anais do ENEGEP 1999, Rio de Janeiro.

QUEIROZ, Márcio Fabrício Lima de. **Qualidade e Excelência no Atendimento ao Cliente: um estudo de caso da empresa Vivo.** Manaus: Fucapi, 2005.

REZENDE, Denis A. **Tecnologia da informação aplicada a sistemas de informação.** 3. ed. São Paulo: Atlas, 2003.

RINALDI, José Gilberto Spasiani; MORABITO, Reinaldo e TACHIBANA, Vilma. **A importância da rapidez de atendimento em supermercados: um estudo de caso.** *Gest. Prod.*, São Carlos, v. 16, n. 1, p. 1-14, jan.-mar. 2009.

SLACK, Nigel. et al. **Administração da Produção.** 2a ed. São Paulo: Atlas, 2002.

SUPERHIPER PANORAMA. **Canais de distribuição.** SuperHiper Panorama, São Paulo, p. 142-146. 2007d.

SUPERHIPER PANORAMA. **Gerenciamento por categorias: conceito, processo e resultados.** SuperHiper Panorama, São Paulo, p. 118-122. 2007c.

SUPERHIPER PANORAMA. **Mercado: a cadeia de abastecimento.** SuperHiper Panorama, São Paulo, p. 96-102. 2007b.

SUPERHIPER PANORAMA. **Setor: a evolução contínua.** SuperHiper Panorama, São Paulo, p. 18-29. 2007a.

SUPERHIPER PANORAMA. **Tecnologia.** SuperHiper Panorama, São Paulo, p. 150-153. 2007e.

TAKAHASHI, Tadao. **Sociedade da Informação no Brasil: Livro Verde.** Ministério da Ciência e Tecnologia: Brasília: Setembro, 2000.



TEIXEIRA, Karen Suyan de Oliveira. **Avaliação da Qualidade de Serviços: Estudo de caso em um supermercado na cidade de Jacinto Machado. Universidade do Extremo Sul Catarinense.** Trabalho de Conclusão de Curso. UNESC, 2010.

TOFOLI, Eduardo Teraoka e TOFOLI, Irso. **A busca da qualidade no atendimento em empresas do setor supermercadista da Região noroeste do Estado de São Paulo.** FACEF Pesquisa. V. 9, n.1, 2006.

UDRÉ, Gilberto. **A Etiqueta Inteligente.** Art. pub. em 2005. Disponível em <<http://imasters.uol.com.br/artigo/3385?cn=3385&cc=251>>. Acesso em 04/02/2016.

VERGARA, S.C. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração.** São Paulo : Atlas, 2000.

VIRILIO, Paul. **A bomba informática.** São Paulo, Estação Liberdade, 1999.

WALKER, Denis. **O cliente em primeiro lugar.** São Paulo: Makron Books do Brasil, 1991.

WHITELEY, Richard C. **A empresa totalmente voltada ao consumidor.** Rio de Janeiro: Campus, 1992.

ZENONE, Luiz Claudio. **O Database marketing como agente facilitador.** Grandes Idéias em Marketing. Vol. 04, No. 42, fev. 2000.