

Análise da importância do uso estratégico da informação no varejo supermercadista no Brasil

Marcelo Sales Ferreira (PPGEN/NEGEN/UFRuralRJ) marcelog@ufrrj.br Ivan Carneiro de Campos (NEGEN/UFRuralRJ) ivan.cpagar@grupomil.com.br Marcelo Alvaro da Silva Macedo (PPGEN/NEGEN/UFRuralRJ) alvaro@ufrrj.br

Resumo

Este artigo tem como objetivo analisar o a importância do uso estratégico da informação no varejo supermercadista no Brasil. Para tanto, utilizou-se um estudo exploratório de base bibliográfica que analisa o uso de instrumentos estratégicos tais como: Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR), Gerenciamento por Categorias, Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI) e Varejo Virtual.

Palavras-chave: Informação, Varejo Supermercadista, Estratégia.

1. Introdução

Um novo mundo se desenha para os empresários do setor supermercadista, com novas perspectivas, novas tecnologias disponíveis, nova era econômica e novos perfis de consumidores. Em função disso, eles precisam reaprender a cada dia a desenvolver seus negócios para conseguirem sobreviver à pressão do mercado, às exigências crescentes dos consumidores e as inovações tecnológicas.

Os supermercados no Brasil acostumaram-se a comprar a prazo dos fornecedores, aplicar a margem de lucro em cada produto e vender a vista para os clientes. Em meio a esse processo, obtinha ganhos com a inflação, que desencadeava seguidos reajustes nos preços de venda. Isso sem a companhia de concorrentes internacionais. Agora tudo mudou. A inflação está controlada, as vendas por cartão de crédito crescem a cada ano e os gigantes estrangeiros estão aí, dispostos a aumentar sua fatia de mercado.

Em resposta ao processo de globalização da economia, que foi acompanhado de maiores níveis de exigência dos consumidores quanto a serviços, saturação dos mercados de países desenvolvidos, além do acirramento da concorrência e da queda das margens, as empresas varejistas passaram a dar mais ênfase às estratégias competitivas baseadas no uso da tecnologia da informação.

Entre os poucos consensos estabelecidos no intenso debate que procura entender o atual processo de globalização, encontra-se o fato de que a inovação, o conhecimento e as estratégias são os principais fatores que definem a competitividade e o desenvolvimento de nações, regiões, setores, empresas e até indivíduos. (Cassiolato e Lastres, 2000)

A globalização tem acirrado a concorrência que cada vez mais está baseada em conhecimento e na organização dos processos de aprendizado. Observa-se crescente importância de outros fatores que não os relacionados diretamente a preços na concorrência entre empresas. As capacitações das empresas supermercadistas, em termos de planos, políticas concorrenciais e o uso do conhecimento têm cada vez mais um papel central na sua capacidade de conquistar novos mercados.

A crescente competição internacional trouxe a necessidade de introduzir eficientemente os avanços das tecnologias de informação e das políticas e estratégias mais modernas e

ENEGEP 2006 ABEPRO 1



eficientes. Isto tudo se deve ao novo consumidor que os supermercados têm encontrado, agora mais questionador, exigente e nada fiel.

O uso da tecnologia da informação na integração entre varejistas e fornecedores e na busca de uma visão mais completa sobre o perfil e os hábitos dos clientes torna-se, neste contexto, uma poderosa ferramenta na corrida para obtenção de vantagem competitiva.

O gerenciamento por categorias oferece uma ampla visão do sortimento em relação às necessidades dos consumidores. O Intercâmbio Eletrônico de Dados (EDI) tem possibilitado maior agilidade e redução de erros no fluxo de informações entre varejo e indústria nos dois sentidos. E, por fim, o comércio eletrônico surge como um canal alternativo desafiante para os competidores do setor varejista.

2. Uso estratégico da informação no varejo supermercadista

É muito importante e diferencial investir em informações, conhecer os clientes e seus hábitos de consumo por meio de um cadastro atualizado e o registro sistemático das transações. Manter registros desses dados, quantidade de compras, freqüência e preferência dos consumidores é uma vantagem que possibilita ações pontuais e promoções mais eficientes. (Lopes, 2004)

A tecnologia da informação está redefinindo os fundamentos dos negócios. Atendimento ao cliente, operações, estratégias de produto e de marketing e distribuição dependem muito, às vezes até totalmente dos sistemas de informação. A tecnologia da informação e seus custos passaram a fazer parte integrante do dia-a-dia das empresas. (O'Brien, 2004)

Segundo O'Brien (2004) os três principais papéis dos sistemas de informação são: apoio às operações, apoio à tomada de decisão gerencial e apoio à vantagem estratégica. O autor exemplifica através do setor varejista, cuja maioria das lojas utiliza sistemas de informação computadorizados para registrar as compras efetuadas por seus clientes, administrar estoque através do controle de entradas e saídas de mercadorias, planejar o processo de compra e avaliar tendências de mercado.

Uma das opções que o supermercadista possui para ter ganhos de produtividade é via reduções de custo e através de economias de escala, e isto é possível ao integrar decisões para compartilhar experiências. Quando o setor supermercadista constrói alianças estratégicas com seus fornecedores e distribuidores, está investindo em Tecnologia da Informação (TI), o que tem transformado esse setor e modificando sua forma de competição gerando ganhos de produtividade. (Marques e Alcântara, 2003)

O compartilhamento de experiências pode ser usado pelo gestor de varejo nas decisões sobre quais linhas de produtos podem ser adicionadas ou descontinuadas, ou sobre o tipo de investimento que elas exigem. Assim, definir o mix de produtos de cada loja, bem como o layout mais indicado, com apoio da tecnologia da informação também podem ser caminhos importantes para o aumento das vendas e fidelização dos clientes.

É importante ressaltar que a estabilidade econômica dos últimos anos no Brasil trouxe mudanças no processo de compra e venda de produtos nas organizações. Se antes, os erros dos compradores podiam ser facilmente compensados pelo processo inflacionário, agora é fundamental conhecer os hábitos e desejos dos clientes para constituir processos de compra afinados com a demanda e rentáveis para o negócio. Neste sentido, destaca-se o processo de automação de lojas, o melhor gerenciamento logístico e a qualificação das relações de fornecimento através de metodologias que fazem uso intensivo da tecnologia.

A partir do que foi exposto, é notório que a gestão da informação é o novo diferencial



competitivo. A concorrência atual exige muita informação, mas não basta ter apenas relatórios, o setor necessita de informações centralizadas, de ferramentas analíticas e de recursos que lhe proporcionem mobilidade para tomar atitudes com agilidade e precisão. Segundo Marques e Alcântara (2003) a tendência é fazer com que a cadeia de distribuição coloque à disposição informações periódicas que confiram aos fabricantes dos produtos facilidade maior de produzir o que o consumidor espera encontrar nas lojas.

3. Resposta eficiente ao consumidor (ECR – Efficient Consumer Response)

Resposta Eficiente ao Consumidor é um movimento global, no qual empresas industriais e comerciais, juntamente com os demais integrantes da cadeia de abastecimento (operadores logísticos, bancos, fabricantes de equipamentos e veículos, empresas de informática, etc.) trabalham em conjunto na busca de padrões comuns e processos eficientes que permitam minimizar os custos e otimizar a produtividade em suas relações.

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). Também, objetiva 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. (Werner e Segre, 2005)

Segundo Ching (2001) as ferramentas que dão suporte à visão global do ECR e às estratégias são as seguintes:

- O gerenciamento de categoria: forma de os varejistas e as indústrias gerenciarem categorias de produtos para maximizar a eficiência e a lucratividade;
- Reposição contínua: metodologia just in time para o segmento de supermercados;
- Custeio baseado em atividade: forma de entender os custos e a rentabilidade associados aos produtos, serviços, canais, clientes e processos da empresa;
- Benchmark das melhores práticas: maneira das empresas compararem suas performances em certas áreas com as melhores práticas da indústria;
- Pedido acompanhado por computador: automação da emissão de pedido por computador e registro de movimentação de mercadorias realizada por leitura óptica e recebimento eletrônico.

As ferramentas de ECR são hoje aplicadas na Europa, na Ásia, na América do Norte e na América Latina por quase todos os países com alguma expressão econômica. As reduções de custos conseguidas, só por eliminar ineficiências, são em média de 6% a 10% do volume total de negócios da cadeia de abastecimento considerada.

O esforço para a realização do ECR abrange desde o uso do EDI até modificações nas embalagens e meios de transporte para tornar o movimento dos produtos ao longo do sistema mais rápido, proporcionando resposta mais rápida e eficiente às mudanças do consumo (Antunes, 2002)

Trabalhos realizados entre indústrias e supermercados no Brasil constataram, por exemplo:

- Redução de estoques de 25 para 15 dias, acompanhada de diminuição de faltas de produtos de 15% para 4%;
- Com o uso da entrega programada noturna, quando as entregas são pré-agendadas entre



indústria e varejo foi possível reduzir o tempo de carregamento em 69% e aumentar a produtividade palete /homem / hora em 80%;

- Visitas ao vendedor/cliente reduziram de 14 para 07 dias;
- O tempo de espera para descarga reduziu de 52 para 12 minutos.

O ECR não tem qualquer poder normativo ou regulatório: a adesão é voluntária e motivada pelos resultados. A palavra-chave é competitividade. Quem não conseguir no mínimo acompanhar estes padrões, vê-se abandonado pelos clientes. E não são leis, regulamentos ou normas que vão agregar a competitividade, mas sim a melhora na gestão e a parceria com os demais integrantes da cadeia, em soluções sob medida para as necessidades específicas de cada segmento de atividade.

De acordo com Macedo et al (2004), o ECR, desenvolvido nos Estados Unidos no início da década de 90, consiste numa estratégia integrada que tem diversas ferramentas para serem utilizadas na melhoria do relacionamento entre o varejista e o fornecedor. O movimento na Europa também é muito forte. Uma das principais ferramentas do ECR é o gerenciamento por categoria, que é um conjunto de tomadas de decisões estratégicas com base na pesquisa do comportamento do consumidor por loja. Um sistema de informação fornece aos compradores o horário que diferentes segmentos de clientes compram e suas preferências de compra. Com essas informações torna-se possível ajustar o composto de produtos às características dos segmentos, o preço, as promoções e o espaço da loja.

4. Gerenciamento por categorias

A utilização do código de barras na identificação dos produtos para controle da entrada e saída de mercadorias do estoque representou um grande avanço tecnológico. Assim, as vendas dos produtos passaram a ser controladas instantaneamente, permitindo, entre outras coisas, maior eficiência no controle de estoques, acompanhamento do resultado das promoções e maior conhecimento dos hábitos de compra do consumidor.

O ponto de venda tornou-se uma fonte potencial de informação para indústria, afinal o varejo é o elo da cadeia de suprimentos que possui contato direto com o cliente e melhor pode estudar e avaliar seu comportamento. Como enfatizam Souza e Serrentino (2002), aquele consumidor cada vez mais difícil de ser satisfeito quer ser visto hoje na sua individualidade. Quanto melhor a empresa conhecer os seus clientes, mais sucesso ela pode alcançar na implementação de sua estratégia de comunicação e serviços. Através do uso dos chamados cartões de fidelidade, o varejo cria uma poderosa ferramenta de informação de marketing. O conhecimento dos hábitos individuais de cada cliente através do uso da tecnologia de informação aplicada na coleta e análise de informações permite avançar na efetiva personalização de produtos, serviços e comunicação com clientes. Souza e Serrentino denominam esse processo de customização de massa.

O uso eficiente da tecnologia no ponto de venda possibilitou uma análise mais acurada do perfil dos consumidores e do resultado obtido nos negócios envolvendo cada categoria de produtos.

De acordo com Marques e Alcântara (2003), categoria é um grupo distinto de produtos que, de acordo com a percepção e as necessidades do consumidor, estão inter-relacionados ou são substituíveis entre si. O gerenciamento por categorias surgiu em 1987 quando certas empresas, como Procter & Gamble e Coca Cola, começaram a substituir o modo de gestão por marcas para gestão por categorias, visando otimizar o mix de produtos. A escolha do mix de produtos refere-se às categorias e às marcas com os quais uma loja pretende trabalhar.



Uma superioridade no mix de produtos é o coração e a alma de varejistas baseados em produto. Se os consumidores não podem prontamente comprar o que eles querem, quando eles querem, nada mais que um varejista possa oferecer os trará de volta. Entender o mecanismo da composição do mix de produtos é a principal área de competência para os varejistas. Algumas decisões de mercadoria (tipo, qualidade, exclusividade) representam componenteschave para a corporação varejista ou sua divisão estratégica. Essas decisões são determinadas conjuntamente com as estratégias de mercado-alvo e posicionamento, no contexto do processo de planejamento estratégico. (Mason et al, 1993)

Muito embora o gerenciamento por categorias conte com o impulso fundamental do uso da tecnologia da informação nos dias de hoje, é difícil imaginarmos que antes do processo de automação dos pontos de venda não houvessem outras formas até manuais de se gerenciar as categorias de produtos dentro de uma loja de supermercado. Afinal, uma definição adequada do mix de produtos é condição para sobrevivência no setor supermercadista brasileiro.

Parente (2000) salienta que a distribuição dos espaços e a localização dos departamentos, categorias e subcategorias deve levar em conta o comportamento do consumidor na categoria. Um item pode ter grau de visibilidade variável de acordo com sua localização na gôndola e no ponto de venda. Como diz o autor, categorias com produtos semelhantes e complementares devem estar próximas O azeite de oliva, por exemplo, poderá ter sua venda alavancada através de uma localização próxima à exposição de bacalhau. Assim como as prateleiras cuja altura fica no nível dos olhos do cliente são pontos nobres para exposição.

A distribuição das categorias no interior da loja interferirá diretamente no layout da mesma. Slack et al (2002) define layout como o posicionamento físico dos recursos de transformação, determinando a maneira pela qual os recursos transformados, no caso o cliente, fluem pela organização. Interessante notar que ao contrário de uma fábrica, cujo layout privilegia o encurtamento das distâncias percorridas pelos mateirais em processo, numa loja de supermercados a disposição das diversas categorias pode incentivar um passeio de compras mais demorado por parte do cliente.

O gerenciamento por categorias é viabilizado pela parceria entre o varejista e uma indústria representante de uma categoria. Além de contribuir para definição do mix, o gerenciamento por categorias utiliza dados sobre o consumo dos clientes a fim de maximizar o desempenho da categoria. A indústria parceira não deve empenhar-se somente em favor do produto de sua marca (Marques e Alcântara, 2003)

Com a implantação dessa ferramenta e o desenvolvimento de um relacionamento mais cooperativo e estratégico entre as empresas esperam-se alguns benefícios tais como: o retorno nas ações promocionais por meio de um calendário mais eficiente e adequado à realidade do supermercado e do consumidor, aumento da satisfação do consumidor pela oferta do mix mais adequado de produtos, preço e facilidade de compra através de um melhor layout da loja e da gôndola, incremento nas vendas, bem como aumento de rentabilidade da categoria. (Marques e Alcântara, 2003)

5. Intercâmbio eletrônico de dados (EDI – Eletronic Data Interchange)

EDI é uma das formas através da qual duas ou mais empresas podem integrar-se. É possível entender-se como a troca de documentos comercias entre empresas, realizada por computadores, em formato padrão, ou seja, ocorre entre empresas, não sendo considerado como tal a troca de documentos comerciais entre filiais da mesma empresa; eliminando a necessidade de redigitação das informações transmitidas, sendo que qualquer documento comercial pode ser transmitido através do EDI: pedidos de compra, faturas, cotações,



conhecimento de embarque, avisos de recebimento, etc. (Lago e Fischmann, 2001)

Optou-se por estudar o EDI pelo fato de esta tecnologia de informação já estar em operação, intermediando as relações entre varejista e indústrias de alimentos. Empresas como Wal-Mart, Pastorinho, Carrefour, Sonae, CBD, Zona Sul, Pag Menos, etc, já utilizam esta ferramenta em parceria com seus fornecedores como Martins e Procter & Gamble.

Devido à padronização e à automatização dos processos comerciais na troca de transações entre as empresas participantes deste processo, a utilização dessa técnica tem a conseqüência direta de redução de custos, com a eliminação da necessidade do vendedor a cada transação, digitações, conferência, aprovações e complementações manuais de dados, trabalho de Officeboys, telefonemas, transportes estoques, espaço de armazenamento, impressão de documentos, emissão de fax e correios, suprimindo um conjunto de tarefas e de serviços e materiais que ficam diluídos nos custos administrativos das organizações e que não adicionam valor ao produto. (Antunes, 2002)

Seguindo a análise de Antunes, podemos perceber os ganhos principalmente no que se refere à redução de custos e eliminação de erros. A troca de informações por meio eletrônico simplifica os processos, aproxima o varejista de seus fornecedores e reduz o tempo de entrega dos pedidos.

Porém, existem alguns empecilhos quando se utiliza o EDI. A maior dificuldade percebida é harmonizar os procedimentos e as estruturas organizacionais dos parceiros. Para chegar a tal harmonia, que não envolve apenas questões de padronização para troca de mensagens, os parceiros têm de formalizar acordos legais e organizacionais. Para que o investimento no desenvolvimento desses acordos seja compensador, ou seja, traga retornos, os volumes de informações e bens transacionados pelos parceiros devem ser significativos. (Lago e Fischmann, 2001)

6. Varejo virtual

Muita coisa aconteceu desde que as primeiras lojas se aventuraram a realizar vendas através da Internet. Surgiram inúmeras lojas exclusivamente virtuais, que se propunham a vender somente através do comércio eletrônico. O setor supermercadista virtual tem característica peculiar, dado que possui um portifólio de produtos bastante elevado, vendem itens bastante variados numa mesma compra, oferecem produtos frágeis e refrigerados como ovos e sorvete, além de produtos que devem ser criteriosamente escolhidos como frutas e legumes. (Hijjar, 2002)

Nos supermercados virtuais, produtos similares são ofertados lado a lado. O potencial comprador realiza uma busca dos bens que deseja obter. A comercialização é feita com a empresa administradora do portal, que compra dos fabricantes o produto a ser comercializado. Neste tipo de negociação, as empresas participantes diferenciam-se exclusivamente através de preço.

Parente (2000) compara a importância do ambiente de loja numa loja física com a apresentação do site num serviço de varejo virtual. Ao visitar uma loja, vê-se primeiro sua fachada e decoração externa. No varejo virtual, é a home page que primeiro desperta nossa atenção.

Atualmente, no Brasil, os principais supermercadistas de venda pela Internet representam redes já existentes no mercado tradicional, que oferecem a possibilidade de compras pela Web, como um serviço opcional. Em 2000 o Ranking Abras/ACNielsen registrou que, dentre as empresas que disponibilizaram vendas através da Internet, essas vendas representaram



1,2% de seus faturamentos. Se for considerado todo o tipo de delivery (entrega em domicílio onde estão englobadas as vendas tanto por meio da Internet quanto por fax, telefone e catálogo) esse percentual sobe para 3,4%. (Hijjar, 2002)

Pesquisa sobre o assunto verificou que os atributos de serviço mais importantes para os consumidores entrevistados estão relacionados à exatidão e às condições físicas dos produtos entregues. Quem compra deseja essencialmente adquirir os produtos escolhidos em bom estado. (Hijjar, 2002)

Disponibilizar um serviço de vendas pela Internet significa para o supermercadista assumir uma série de atividades que não existiam numa loja tradicional. Deixar o consumidor satisfeito com essa nova prestação de serviço não é tarefa fácil, entretanto, é extremamente necessária para que se consiga ganhar e manter clientes.

A economia de tempo é a principal vantagem do supermercado virtual, na percepção dos clientes leais. Dessa forma, tornar o processo de compra mais ágil e reduzir a faixa horária agendada para entrega, pode ajudar ainda mais a captar e manter clientes. (Hijjar, 2002)

Certamente é uma inovação e uma vantagem competitiva a loja que vai ao cliente. A loja virtual pode ser vista como uma estratégia competitiva, pois, em um cenário econômico caracterizado por uma inflação baixa e um relativo nivelamento nos preços dos produtos, conseqüência da disponibilidade da informação, a diferenciação poderá ser alcançada pela qualidade e inovação dos serviços ofertados. (Abrahão e Lara, 1997)

7. Conclusões e considerações finais

A utilização da tecnologia da informação através do gerenciamento por categorias, intercâmbio eletrônico de dados e varejo virtual dependem da automação dos processos internos e, principalmente do uso da tecnologia para controlar o fluxo de entradas e saídas de mercadorias. A integração entre o varejo e a indústria visando sempre o melhor atendimento ao consumidor final devem estar por trás de cada projeto envolvendo a utilização das novas ferramentas tecnológicas.

Os softwares e hardwares, no entanto, não operam sozinhos. O conhecimento das necessidades dos consumidores em termos de produtos e serviços, o comprometimento da alta direção das empresas e a capacitação da pessoas para obter os melhores resultados também são requisitos essenciais para um projeto bem sucedido de tecnologia aplicada ao varejo.

Entre as grandes redes de supermercado a automação de frente de loja e de retaguarda encontra-se já em estágio bem avançado, cabendo, portanto, uma atualização constante dos sistemas e um levantamento fiel do perfil e dos hábitos de compra dos consumidores.

Existem muitas possibilidades de diferenciação e redução de custos a serem exploradas por grupos supermercadistas em atuação no país. O gerenciamento por categorias, intercâmbio eletrônico de dados e varejo virtual representam apenas algumas possibilidades de utilização da tecnologia com esse propósito.

Estudos mais específicos poderão ser efetuados a cerca do estágio de desenvolvimento dos supermercados brasileiros no desenvolvimento de cada uma dessas ferramentas, que têm a tecnologia da informação como base. Além disso, novas tecnologias em surgimento, como as etiquetas inteligentes, oferecem-se como excelente objeto de estudo, ampliando cada vez mais o leque de opções tecnológicas disponíveis no ambiente de negócios, e, particularmente, no setor supermercadista.



Referências

ANTUNES, R. P. B. (2002) - Características Operacionais e Resultados na Transferência Eletrônica de Dados. In: ANGELO, C. F. & SILVEIRA, J. A. G. (2002) - *Varejo Competitivo*. Atlas. Volume 7. Capítulo 7. São Paulo.

ABRAÃO, S. H. A. & LARA, J. P. S. (1997) - Comércio Virtual: Nova Tecnologia para o Segmento Varejista. In: ANGELO, C. F. & SILVEIRA, J. A. G. (1997) - *Varejo Competitivo*. Atlas. Volume 2. Capítulo 12. São Paulo.

CASSIOLATO, J. E. & LASTRES, H. M. M. (2000) - Sistemas de Inovação: Políticas e Perspectivas. *Parcerias Estratégicas*. N. 8. Disponível em: <www.mct.gov.br/CEE/revista/Parcerias.pdf>. acessado em: 11 out. 2005.

CHING, H. Y. (2001) - Gestão de estoques na cadeia logística integrada. Atlas. 2ª Edição. São Paulo.

HIJJAR, M. F. (2002) - Oportunidades no setor supermercadista virtual: uma análise sobre a perspectiva do consumidor. CEL-COPPEAD/UFRJ. Disponível em: <www.cel.coppead.ufrj.htm>. acessado em: 15 set. 2005.

LAGO, A. S. & FISCHMANN, A. A. (2001) - Inovação em Varejo: A Tecnologia de Informação Redesenhando Processos. In: ANGELO, C. F. & SILVEIRA, J. A. G. (2001) - *Varejo Competitivo*. Atlas. Volume 6. Capítulo 3. São Paulo.

LOPES, F. F. (2004) - Estratégias de Rede de Empresas: O Associativismo no Pequeno Varejo Alimentar. *Anais do VII SEMEAD*. FEA/USP. São Paulo.

MACEDO, M. A. S.; SOUZA, M. A. F. & FERREIRA, M. S. (2004) - Avaliação de Desempenho de Estratégias de Crescimento no Setor Varejista Brasileiro. *Anais do XVII Congresso Latino-Americano de Estratégia*. SLADE. Itapema/SC.

MARQUES, E. F. & ALCÂNTARA, R. L. C. (2003) - Gerenciamento por categoria: um estudo multicaso sob o prisma organizacional em pequenas e médias empresas supermerca distas. In: ANGELO, C. F. & SILVEIRA, J. A. G. (2003) - *Varejo Competitivo*. Atlas. Volume 8. Capítulo 3. São Paulo.

O'BRIEN, James A. (2004) - Sistemas de informação e as decisões gerenciais na era da Internet. Saraiva. 2ª Edição. São Paulo.

PARENTE, J. (2000) - Varejo no Brasil: gestão e estratégia. Atlas. São Paulo.

SLACK, N.; CHAMBERS, S. & JOHNSTON, R. (2002) - Administração de produção. Atlas. 2ª Edição. São Paulo.

SOUZA, M. G. & SERRENTINO, A. (2002) - *Multivarejo na próxima economia*. Pearson Education do Brasil. São Paulo.

WERNER, A. & SEGRE, L. M. (2005) - Supermercados: Uma Análise do Segmento de Supermercados: Estratégias, Tecnologias e Emprego. Disponível em: <www.senac. br/informativo/BTS/htm>. Acessado em: 11 out. 2005.