



A TECNOLOGIA COMO ALIADA ESSENCIAL PARA ALAVANCAGEM DA GESTÃO NO VAREJO

TECHNOLOGY AS AN ESSENTIAL ALLY TO LEVERAGE MANAGEMENT IN
RETAIL

Douglas Henrique Cunha Domingos

Graduando em Administração pela UniEVANGÉLICA - GO.

Rosalina Maria de Lima Leite do Nascimento

Orientador (a) do Trabalho de Conclusão de Curso –GO

1 Douglas Henrique Cunha Domingos- Bacharelado no curso de Administração pela Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) –Brasil - Email: dcunhadomingos@gmail.com

2 Rosalina Maria de Lima Leite do Nascimento – Professora do curso de Administração pela Universidade Evangélica de Goiás (UniEVANGÉLICA) – Brasil - Email: rosalina.nascimento@unievangelica.edu.br

Resumo

A gestão estratégica é uma abordagem que busca criar, implementar e monitorar estratégias de longo prazo que visam alcançar os objetivos de uma organização, no caso do comércio varejista, isso pode significar uma melhor

identificação do público-alvo, os benefícios da tecnologia para o comércio varejista são muitos e incluem, por exemplo, a possibilidade de oferecer uma experiência de compra mais personalizada, tanto em lojas físicas quanto online. Alguns dos autores renomados que abordam esses temas incluem Michael Porter, que em seu livro "Vantagem Competitiva" fala sobre a importância da estratégia para a sobrevivência das empresas, e Peter Drucker, que destaca a importância da inovação para o sucesso nos negócios, portanto conclui-se que as duas ferramentas são fundamentais para o comércio varejista, permitindo que as empresas se adaptem às mudanças do mercado e ofereçam uma experiência de compra mais satisfatória para seus clientes.

Palavras Chaves:

Gestão estratégica, varejo, tecnologia, marketing.

Abstract

Strategic management is an approach that seeks to create, implement and monitor long-term strategies that aim to achieve the objectives of an organization, in the case of retail trade, this can mean better identification of the target audience, the benefits of technology for trade retailers are many and include, for example, the possibility of offering a more personalized shopping experience, both in physical stores and online. Some of the renowned authors who address these issues include Michael Porter, who in his book "Competitive Advantage" talks about the importance of strategy for the survival of companies, and Peter Drucker, who highlights the importance of innovation for business success, therefore concluding It is clear that both tools are essential for retail trade, allowing companies to adapt to changes in the market and offer a more satisfactory shopping experience for their customers.

Key Words

Strategic management, retail, technology, marketing.

Introdução

Gestão empresarial é feita com base em estratégias que oferecem meios de alavancar os resultados da empresa como um todo, de modo a elaborar planos envolvendo finanças, administração de recursos humanos e materiais, e

tudo aquilo que se faz essencial para a manutenção da organização. Com essa ferramenta sendo implantada no varejo, temos a possibilidade de agregar recursos e estratégias dentro da empresa para que se torne mais lucrativa.

As estratégias agregam três pilares (liderança, método e conhecimento), que têm o intuito de fornecer um caminho a ser seguido por todo o sistema da empresa e juntamente aos pilares (pré análise, planejamento, execução, verificação e ação), nós temos cinco fases a serem executadas por todos os setores da empresa de forma a auxiliar a identificar e solucionar um problema de forma adequada na organização.

Diante desse contexto, este projeto se justifica pela importância da realização de pesquisa científica que possa investigar por meio de estudo bibliográfico, em artigos, livros e outros documentos que se fizerem necessários a eficácia da aplicação da gestão estratégica nas empresas de varejo.

Acreditamos que com os resultados dessa pesquisa será possível contribuir para mudanças significativas no crescimento e organização da gestão estratégica de empresas de diversos segmentos no ramo de varejo (CASAS, 2022, 24).

Referencial Teórico

1-Trajectoria Histórica do Comércio de Varejo

Com o surgimento da internet entre os anos de 1960 à 1980, foi apenas um grupo seleto de pessoas que obtiveram acesso a essa tecnologia como governo, instituições e grandes empresas devido ao alto valor para comprar um computador e poder ter acesso a internet. No final dos anos 80 o cenário foi mudado por Alesso e Smith (2006) que abriram espaço para empresas como a Apple e a Microsoft entrarem no mercado com versões menores dos computadores para serem comercializados para a população e assim espalhar a internet como forma de melhorar a vida das pessoas.

E em 1995 foi criada a Netscape Communications, um navegador gratuito para fins didáticos e com custos para se usar de forma comercial, atento a este

mercado, o Windows 95 foi apresentado ao mundo pela empresa Microsoft com o mais novo navegador que utilizava a linguagem Java em seus aplicativos, o que facilitava e melhorava a navegação na internet e assim o “Internet Explorer” nasceu, (CASTELLS, 2015).

É notório que o comércio varejista se desenvolveu a partir do momento em que as necessidades básicas dos cidadãos foram atendidas, assim sendo, as pessoas passaram a consumir cada vez mais; o que realmente era um desejo e não, necessariamente uma necessidade. Conforme apontado por Varotto (2018), este ambiente foi propício para o desenvolvimento de grandes lojas para atender todo esse anseio e desejo da população, pois sentiram novamente o que era o desejo de compra.

Como foi apontado por Giovanni (2018) em períodos de crise, aliado à mudança da moeda do país, foram tempos difíceis para a população, tendo em vista que os preços mudavam constantemente. Com uma moeda mais forte dentro do país, somado ao processo de globalização que todo o planeta passou na virada do último século, foi possível perceber a ascensão das classes menos favorecidas que passaram a consumir de produtos que antes eram privados para boa parte da população.

A atividade varejista se desenvolveu de forma acelerada com o advento e implementação da tecnologia, ele se tornou o negócio que mais dinheiro movimenta no mundo. À medida que o tempo passa, as empresas do setor varejista precisam inserir cada vez mais tecnologia para seus galpões, somado a isso, como mencionado por Bernardes (2020), atualmente a tecnologia implementada pelas empresas consegue ter uma eficiência exemplar, com perdas mínimas e entregas expressas.

Em decorrência dos últimos dois anos, entre 2020 e 2022, o mundo todo presenciou uma revolução na área de tecnologia, pois as empresas correram para se adaptar, buscaram as melhores soluções do mercado e o ambiente virtual ganhou cada vez mais espaço. Segundo Matos (2022), o dinamismo tecnológico presenciado e aperfeiçoado pelas grandes empresas do varejo como por exemplo, a Magalu, são cases de sucesso, pois usam tecnologia de ponta desde a fase de atendimento ao cliente, até a entrega do produto na casa do cliente final.

As tecnologias não precisam necessariamente ser implementadas dentro de galpões ou equipamentos sofisticados, elas podem estar dentro de outros espaços, como por exemplo, nas redes sociais. Em pleno ano de 2022 é inevitável fazer parte do meio digital, seja pelo *instagram*, *facebook* ou até mesmo *marketplace* virtual, sendo assim, conforme afirma Antonelo (2021), boa parte do sucesso de grandes empresas depende das redes sociais, seja por parcerias com influenciadores ou até mesmo tráfego pago para divulgar a empresa.

O uso de inteligência artificial e *bot* de mensagem é uma realidade que boa parcela das empresas faz uso; além de diminuir os gastos com folha de pagamento, conseguem otimizar o processo de atendimento e conquistar mais clientes.

Conforme mencionado por Cardoso (2019), o desenvolvimento de tecnologias é um passo importante para as empresas, a evolução da internet proporcionou grandes faturamentos, importantes oportunidades e um ganho de espaço nunca antes visto.

2- Importância do Marketing para o Varejo

A internet é atualmente o meio de comunicação que mais pode ser aproveitado, pois aumentou e melhorou a forma de divulgação devido ao alto alcance de pessoas em cada região.

De acordo com o resultado de uma pesquisa feita em 2019, na América Latina o Brasil é o país que segue liderando o uso de redes sociais em que são divulgados produtos fazendo com que se aumente a lucratividade das empresas que foram divulgadas Gabriel (2010).

Como é dito por Turban et al. (2000), a internet trouxe inúmeros benefícios em meio as comunicações e ao acesso de informações disponível para os clientes em geral e por meio de mídias que estão presentes na internet a praticidade de compras foi potencializada de maneira a não precisar de um ambiente físico para a compra ser efetuada.

A importância de questionários para uma empresa poder conhecer seus clientes se tornou fundamental para as propagandas serem direcionadas de acordo com o interesse do público com o intuito de maximizar e obter informações primordiais para as vendas Kotler e Armstrong (1998).

Atualmente o marketing se concentra em entender o consumidor, que por sua vez, está mudando de hábitos constantemente e o papel dessa estratégia é encontrar alternativas para conquistar o interesse do consumidor para que a empresa possa se destacar competitivamente dos seus concorrentes.

Assim Kotler (2003), descreve que o marketing pode ser definido como a entrega de satisfação para o cliente em forma de benefícios, é dito também que sua função tem como objetivo atrair clientes novos e permanecer com os antigos de modo a suprir as necessidades e manter a satisfação dos mesmos.

Conforme Dunne e Lusch (1999), varejo se caracteriza pela atividade final, ou seja, a entrega da mercadoria dos atacados até o consumidor final com a precificação correta e também a geração de empregos para os consumidores.

O marketing é uma ferramenta que tem como objetivo especializar o planejamento, organização, direção e controle dentro da empresa (SILVA, 2000).

Todo ser humano tem suas necessidades que segundo Kotler (2003), estão atreladas a elementos básicos como necessidades físicas, biológicas e sociais para a satisfação individual, esse é o modo de cada pessoa se expressar individualmente por dentro. Portanto, o papel da gestão de marketing é compreender tais necessidades para assim, conseguir traçar estratégias que possibilitarão supri-las.

Os varejistas que controlam o mercado se destacam graças ao avanço tecnológico existente em suas empresas, com sistemas e técnicas inovadoras que tendem a priorizar o desempenho fazendo com que se tornem modernas e com capacidade de ameaçar seus concorrentes, carentes de tecnologias.

A tecnologia trabalhando junto com o marketing abre um leque de possibilidades de se chegar no cliente e com esse implemento em um mundo mais tecnológico, começa a ser criada formas mais criativas e dinâmicas para que o produto ofertado chegue de diversas formas ao cliente, como por exemplo,

sites, redes sociais e aplicativos no qual estão atrelados ao dia a dia de qualquer pessoa no mundo atual em que vivemos.

E como pode ser imaginado, o investimento em tecnologias tende a ser constante devido as atualizações tecnológicas que ocorrem diariamente, trazendo novos métodos e ideias a serem implementadas no mercado para assim conquistar o cliente final através da união do marketing com essas tecnologias. Segundo Kotler (1998, p.35).

Um dos grandes benefícios do marketing digital é que por meio da internet há uma maior oferta de produtos, podendo o consumidor compra-los quando e onde quiser. A facilidade de acesso está cada vez sendo mais buscada pelo consumidor, além da comodidade e conforto.

3-Tecnologia e Inovação como Ferramentas para alavancagem do Varejo

No atual cenário, torna-se primordial que as empresas varejistas estejam sempre atualizadas em termos de tecnologias e estratégias para que possam se destacar e assim obterem vantagens competitivas sobre seus concorrentes.

Usando a técnica de merchandising como impulsionador de vendas, a empresa tem como propósito exibir e posicionar os produtos estrategicamente de maneira que a percepção do público seja aumentada tornando a rotatividade dos produtos maior (BLESSA 2010).

O merchandising surge como uma ativa ferramenta para servir como tática para as organizações alcançarem o sucesso almejado, pois, tem como objetivo informar, motivar e induzir nas decisões do comprador, tendo uma maior visibilidade do item, do serviço e da marca (GIMENES; BONIFÁCIO; CARDIA, 2017, p. 02)

O merchandising surgiu nos Estados Unidos (USA), na década de 30, com a função de facilitar o modo de atrair o público na venda e troca de produtos.

Como é conceituado por Blessa (2010), qualquer técnica, meio e material que proporcione informações mais claras dos produtos e serviços deverá ser capaz

de influenciar o consumidor na decisão da compra e devido a introdução do merchandising a tendência será expor estrategicamente o produto para aumentar seu giro e seu percentual de venda.

A evolução da tecnologia de celulares com acesso a internet se tornou uma grande aliada as formas de compras e divulgação de produtos, pois proporcionaram formas mais eficientes para aproximar o cliente e o produto, com a entrada do e-commerce os produtos foram divulgados de forma mais específica de acordo com os interesses de cada cliente tendo como base as pesquisas realizadas por eles por meio de computadores, celulares, tablets entre outros (LECINSKI, 2011).

O fato é que com o avanço crescente dessa tecnologia, também foram construídas ferramentas nas quais as empresas podem avaliar quais clientes compram e saem sem comprar de sua loja ou empresa e assim poderem chegar a alguma forma de compreender o motivo no qual alguns clientes deixam de comprar (PARVATIYAR; SHETH, 2001).

Observa-se que as lojas varejistas buscam conquistar seu espaço também no ambiente virtual, através dos e-commerce, com plataformas de resposta rápida e de fácil acesso para os consumidores. Assim sendo, para todo lançamento de e-commerce, é preciso elaborar uma boa estratégia de marketing por trás (HANIOKA, 2019).

Segundo apontado por Ferreira (2013), observa-se que existem pequenos varejistas que enfrentam muitos desafios para aderir às novas tecnologias, que muitas vezes são necessárias e podem mudar o rumo de toda a operação do proprietário.

Conforme mencionado por Sampaio (2018), hoje existem diversos *marketplaces* no Brasil que surgiram por grandes “*players*” do mercado e que são a porta de entrada para os pequenos e médios varejistas, pois toda a estrutura já está montada e o varejista vai apenas expor seus produtos.

Por outro lado, no ambiente virtual não se trata apenas em vender os produtos, mas também de saber exatamente quem é seu consumidor, com exatidão sobre seus gostos e desejos. Segundo Nam (2019), as empresas conseguem coletar os mais diversos dados sobre os consumidores, aliado a isso, hoje existem

tecnologias suficientes para separar e filtrar todos esses dados para que gerem dados valiosos, com qualidade máxima.

Schmidt et al. (2020) afirma que o poder gerado pelo *marketplace* é de grande valor para os varejistas, tendo em vista que o efeito rede é muito forte, pois mais clientes atraem mais vendedores e mais vendedores atraem mais clientes.

METODOLOGIA

Esse estudo nos permitiu perceber como a tecnologia tem o poder de influenciar compras e decisões nos dias atuais, podendo ser fator decisivo para tomada de decisão ou até forma de divulgação de serviços, produtos e empregos de forma a alcançar um público amplo ou se focar em um grupo específico para se obter resultados, com o diferencial que o marketing digital trouxe ao se utilizar estratégias de um mix de produto, preço, praça ou promoção Gabriel (2010, p. 104).

Este trabalho foi realizado por meio de pesquisa qualitativa, de forma específica com pesquisa bibliográfica e estudo de caso.

A pesquisa bibliográfica para Andrade é (2010, p. 25)

A pesquisa bibliográfica é habilidade fundamental nos cursos de graduação, uma vez que constitui o primeiro passo para todas as atividades acadêmicas. Uma pesquisa de laboratório ou de campo implica, necessariamente, a pesquisa bibliográfica preliminar.

Seminários, painéis, debates, resumos críticos, monográficas não dispensam a pesquisa bibliográfica. Ela é obrigatória nas pesquisas exploratórias, na delimitação do tema de um trabalho ou pesquisa, no desenvolvimento do assunto, nas citações, na apresentação das conclusões. Portanto, se é verdade que nem todos os alunos realizarão pesquisas de laboratório ou de campo, não é menos verdadeiro que todos, sem exceção, para elaborar os diversos trabalhos solicitados, deverão empreender pesquisas bibliográficas

O estudo de caso, segundo Yin é (2007, p. 383)

O estudo de caso representa uma investigação empírica e compreende um método abrangente, com a lógica do planejamento, da coleta e da análise de dados. Pode incluir tanto estudos de caso único quanto de múltiplos, assim como abordagens quantitativas e qualitativas de pesquisa.

A pesquisa bibliográfica, foi realizada por meio de coleta de dados em livros e artigos científicos, em plataformas acadêmicas como a Scielo, Google Acadêmico e outros. O estudo de caso foi realizado no Supermercado União, e os resultados alcançados estão descritos no tópico a seguir.

DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

A pesquisa bibliográfica foi realizada entre os meses de janeiro a março de 2023 e mostrou a importância do investimento em marketing para o mercado de varejo.

Desde 1970 o marketing começou a ser utilizado em organizações que primeiramente virou tendência em Hipermercados e shoppings até serem adaptadas em estratégias de mercados que se focavam em atender melhor às necessidades de seus clientes, de forma prática e rápida, para direcionar o foco entre o produto e o cliente final (KOTLER; ARMSTRONG, 2003).

Com o passar dos anos o marketing foi evoluindo até chegar ao que conhecemos hoje como marketing digital, que é um meio de comunicação que é utilizado pelas empresas por meio da internet, celulares, e-mails, entre outros para fazer divulgação e vender seus produtos, conquistar novos clientes e obter melhor relacionamento entre clientes e fornecedores (OGDEN, 2007).

Percebe-se que o marketing tem evoluído a cada dia e cada vez mais tem contribuído para o sucesso das organizações. No estudo de caso realizado, entre outras percepções, foi notado que o mercado em estudo precisa avançar muito ainda no investimento em marketing.

O estudo de caso foi realizado de março a maio de 2023 no Supermercado União.

O Supermercado União está localizado no Conjunto Habitacional Vila União Anápolis GO. Ele teve sua inauguração no ano de 2000 e com o tempo veio crescendo até conseguir se tornar maior da região. Para sua instalação foi feito estudo geográfico para conseguir encontrar uma boa localidade. Após a inauguração o mercado foi crescendo de pouco a pouco e acompanhando as tendências da época.

Com a rápida evolução da tecnologia, alguns métodos e processos de atendimento e divulgação de produtos deixaram de ser eficazes, pois surgiram novas formas de se executar e resolver problemas de forma mais simplificada. O aumento da concorrência causou a necessidade de reformulação nos da empresa e na forma de planejar suas ações de marketing.

Graças a concorrência, pode-se perceber como é importante se adaptar e acompanhar as evoluções tecnológicas, otimizar processos e ser flexível a mudanças. Hoje o Supermercado União tem se mantido estável no mercado graças ao planejamento, e as inovações que tem sido implementada constantemente, tanto para o público interno, como externo.

Com a ajuda do marketing, as possibilidades só aumentam, pois se permite adaptar o mindset da empresa e realocar objetivos que antigamente pareceriam quase impossíveis de se imaginar em um cenário de um Supermercado que estava se iniciando no “mercado” em meio a existência de grandes empresas já renomadas.

Atualmente o supermercado conta com oito colaboradores diretos, fora a administração que é feita pelo proprietário. O supermercado já possui Missão, Visão e Valores já estabelecidos em seu planejamento, são eles:

Missão: Oferecer aos nossos clientes uma experiência de compras excepcional, através de uma ampla variedade de produtos de alta qualidade a preços competitivos, com atendimento personalizado e eficiente.

Visão: Se destacar no ramo mercadológico prezando o crescimento externo e interno da empresa em prol de seus clientes e colaboradores.

Valores: Atender as necessidades de todos os clientes da melhor forma e qualidade possível visando a satisfação de ambos os lados.

Durante o estudo foi percebido que o proprietário ainda precisa se atualizar em algumas práticas para melhor alavancar o negócio. Notamos que é preciso investir em Recursos Humanos, tanto na seleção como no treinamento e capacitação de colaboradores, e na organização e gestão de estoque.

Sugestões apresentadas ao proprietário do estabelecimento diante do estudo realizado:

Entre as sugestões apresentadas ao proprietário destacam-se:

Melhorar o processo de recrutamento, seleção e capacitação dos colaboradores.

Devido a alguns costumes antigos dos proprietários, a parte da gestão de pessoas se encontra desorganizada. Existe dificuldade de adaptação de colaboradores, devido há hábitos praticados pela própria empresa e que necessitam ser corrigidos com treinamento.

Cuidar da saúde mental e bem-estar dos funcionários, oferecendo benefícios e programas que promovam o bem-estar e a saúde mental dos funcionários fazendo melhorar o clima organizacional e a produtividade.

Outro ponto para se focar é o sistema do controle de estoque que necessita de organização, fazendo com que também fique organizado a parte financeira e de compras, evitando compras e gastos desnecessários com a compra excessivas de alguns produtos e a falta de outros.

De acordo com Ching (2010), gestão de estoque serve para diminuir os custos gerais por compras feitas, se tornando algo principal para todas as empresas terem o controle de entrada e saída com os menores custos possíveis.

Para melhorar o marketing, será preciso usar estratégias para conhecer os clientes do supermercado. Para isso, pode-se utilizar ferramentas como a segmentação de mercado, que permite identificar diferentes perfis de consumidores e suas necessidades específicas. Além disso, é importante obter feedback dos clientes por meio de pesquisas de satisfação, para verificar o nível de qualidade do atendimento e dos produtos oferecidos.

Outra estratégia é investir na divulgação do supermercado, por meio de campanhas publicitárias e ações promocionais. É importante lembrar que a comunicação deve ser clara e objetiva, com destaque para os benefícios e diferenciais do supermercado em relação aos seus concorrentes, junto com a gestão de preço que também é um aspecto relevante do marketing de um supermercado. É preciso estar atento aos preços praticados pelos concorrentes, além de considerar aspectos como a sazonalidade e a lucratividade dos produtos.

Por fim, é importante enfatizar a qualidade do atendimento e a competência dos colaboradores do supermercado. É preciso oferecer treinamentos e capacitação para que possam atender o cliente de forma eficiente e satisfatória.

A melhora tecnológica tem trazido muitos benefícios para o varejo, com isso podemos dizer que a tecnologia proporciona maior eficiência na gestão de estoques como dito por Scott McKain, no qual a tecnologia proporciona aos varejistas uma maneira de monitorar seus níveis de estoque para evitar perdas.

Outro ponto que poder ser melhorado com a gestão de estoque, é a quantidade de mercadorias compradas para que não falte nem ocorra uma superlotação no estoque, ocasionando assim em uma bagunça e perda de recursos.

Uma melhoria em espaço que ajudaria muito e até aumentar a clientela seria um estacionamento bem projetado e disponível em um supermercado pode ser um dos fatores determinantes na escolha do consumidor por aquele estabelecimento. A facilidade de encontrar um lugar para estacionar e a proximidade com o ponto de venda influenciam positivamente a experiência de compra do cliente, tornando-a mais agradável e prática. Além disso, a disponibilidade de um espaço para carros pode fidelizar os consumidores que preferem realizar compras em grandes quantidades e necessitam de um espaço para transportar os produtos. Dessa forma os estacionamentos deixaram de ser apenas uma necessidade de espaço e se tornaram um aparato importante para o sucesso do negócio.

Os demais aspectos que faltam, já estão organizados e sendo executados, proporcionando o mantimento do Supermercado no mercado de trabalho.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Observa-se que o objetivo do trabalho foi analisar a influência da tecnologia e seu poder na tomada de decisão no que diz respeito à alavancagem no setor varejista. Nota-se que a tomada de decisão nesse setor é em sua maioria influenciada pela aplicação de uma tecnologia, seja na leitura de dados ou até mesmo apresentação de resultados futuros atrelados com acontecimentos atuais.

Verifica-se que os resultados posteriormente alcançados pelas grandes empresas, são provenientes do avanço tecnológico aliado a bons analistas e profissionais do mercado. A pesquisa deixou claro que as empresas precisam investir cada vez mais em tecnologia, marketing e análise de dados, e que ficar de fora dessa jornada, significa se distanciar do sucesso nos negócios.

Diante dos dados expostos, conclui-se que, por meio da pesquisa realizada foi possível notar a importância das novas tecnologias para o sucesso dos grandes negócios. Espera-se que este trabalho possa contribuir para pesquisas futuras e a continuidade de percepções inovadoras nos negócios.

REFERÊNCIAS

ANTONELO, Kamila; LIMA, Gustavo Barbieri. A importância das mídias sociais em empresa varejista do segmento de moda: o caso alpha. *Brazilian Journal of Development*, v. 7, n. 1, p. 3684-3703, 2021.

BERNARDES, Vanessa Santolin; GUISSONI, Leandro Angotti. O varejo não será mais o mesmo. *GV EXECUTIVO*, v. 19, n. 4, p. 32-35, 2020.

BLESSA, Regina. *Merchandising no ponto de venda*. 5 ed. São Paulo: Atlas, 2010.

CARDOSO, Simone; KAWAMOTO, Márcia Hiroko; MASSUDA, Ely Mitie. Comércio eletrônico: o varejo virtual brasileiro. *Revista Cesumar–Ciências Humanas e Sociais Aplicadas*, v. 24, n. 1, p. 117-134, 2019.

CHING, Hong Yuh. *Gestão de estoques na cadeia de logística integrada – Supply chain*. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2010.

DUNNE P. & LUSCH R. F. *Retailing* 3rd ed, EUA: Dryden Press, 1999.

FERREIRA, Paulo Roberto do Amaral. A evolução do varejo de massa no Brasil: estudo de caso do setor supermercadista. 2013 250f. Dissertação (Mestrado) – Universidade Federal do Rio de Janeiro, Instituto COPPEAD de Administração, Rio de Janeiro. UFRJ,2013. p.26.

GABRIEL, Martha. Marketing na Era digital. São Paulo: Novatec Editora, 2010.

GIMENES, Antônia Maria; BONIFÁCIO, Wagner da Silva; CARDIA, Roger Leite. A importância e a aplicabilidade do merchandising em pontos de vendas nas redes de supermercados. Revista do INESUL. Londrina. Disponível em: <https://www.inesul.edu.br/revista/arquivos/arqidvol_49_1499377508.pdf>.

GIOVANINI, Adilson et al. Mudança estrutural no século XXI: a contribuição dos serviços intermediários para o aumento na complexidade econômica. 2018.

HANIOKA, Victor Henrique Pastana. Lançamento do e-commerce no varejo supermercadista. Publicidade e Propaganda-Pedra Branca, 2019.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing. 10 ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, P. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 5.ed.São Paulo: Atlas, 1998.725p.

KOTLER, Philip."Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados". Editora Futura,2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing. 7ª ed. Rio de Janeiro: S.A., 1998.

KOTLER, Philip, ARMSTRONG, Gary, Principles of Marketing. 9. Ed. São Paulo: Prentice Hall, 2003.

KOTLER, Philip; HAYES, Tom e BLOOM, Paul. Marketing de Serviços profissionais. 2. ed. São Paulo: Manole, 2002.

LECINSKI, J. ZMOT– Conquistando o momento zero da verdade. Google, publicado em dezembro de, v. 1, 2011.

MATOS, Luís Severino de. Lojas virtuais Magalu: inovação, tecnologia e calor humano. FGV EAESP - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

2022. Tese de Doutorado. Disponível em <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/32390>

NAM, D., Lee, J., Lee, H. Businessanalytics use in CRM: a nomological net from IT competenceto CRM performance. *Int. J. Inf. Manag.* 45, 233–245. 2019.

PARVATIYAR, A.; SHETH, J. N. Customer Relationship Management: Emerging Practice, Process and Discipline. *Journal of Economic and Social Research*, 2001.

SAMPAIO, Daniel. Artigo: Marketplace não é e-commerce! Descubra a diferença e como conseguir resultados com essa ferramenta. Publicado em 17 de Janeiro de 2017. | Atualizado em 4 de Maio de 2018. Disponível em: . Acesso em: 25 Nov. 2022.