

O composto de marketing de varejo: um estudo multicaso no âmbito do setor supermercadista paulista

*Retail marketing mix: a multi-case study within the supermarket sector in
São Paulo State*



*Adriana Beatriz Madeira*¹
*Camila Cecato Nicolau*²
*Helena Lisa Zero*³
*José Carlos da Silva Pinheiro Junior*⁴
*Lívia Prado Fuster Pinheiro*⁵
*Luciano Augusto Toledo*⁶
*Monique Raimondi*⁷

Resumo

A pesquisa tem como objetivo identificar as estratégias do composto de marketing de varejo utilizadas por pequenos varejistas supermercadistas paulistas para concorrer com grandes empresas do setor. O artigo apresenta uma revisão teórica de alguns aspectos inerentes às estratégias de varejo, à franja varejista e ao composto de varejo. Utilizou-se de pesquisa qualitativa exploratória por meio do estudo de múltiplos casos. A coleta de dados deu-se por meio de entrevista a partir de roteiros de perguntas semiestruturadas e observação. Os resultados mostram que essas empresas fazem uso das mais diversas estratégias para conquistar mercado e fidelizar clientes, sempre visando à sobrevivência em um mundo que parece dominado pelas grandes organizações.

Palavras-chave: Estratégia de Varejo. Franja Varejista. Composto de Varejo.

Abstract

This research aims to identify the retail marketing mix strategies used by small retailers to compete with large companies. The paper presents a theoretical review of some aspects of retail strategies, retail fringe and retail marketing mix. An exploratory qualitative approach was adopted through a study of multiple cases. The data collection occurred through interviews based on a script with semi-structured questions as well as observations. The results show that these companies use diverse strategies to gain market share and loyal customers, always aiming to survive in a world that seems dominated by large organizations.

Keywords: Retail Strategy. Retail Fringe. Retailmix.

¹ Professora Doutora da Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: adri.madeira@mackenzie.br.

² Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: camila.cecato@hotmail.com.

³ Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: hz@scotconsultoria.com.br.

⁴ Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: jcarlofej@hotmail.com.

⁵ Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: liviapfp@hotmail.com.

⁶ Professor Doutor da Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: luciano@mackenzie.br.

⁷ Bacharel em Administração de Empresas pela Universidade Presbiteriana Mackenzie. E-mail: moraimondi@hotmail.com.

Introdução

O mercado de varejo no Brasil encontra-se em fase de grandes mudanças com o aumento de fusões e aquisições entre empresas de todos os portes. Sato e Bessa (2000) acreditam que, no caso da união de grandes empresas, a tendência é de que elas deem início a grandes conglomerados, tendo assim maior poder de negociação e barganha com seus fornecedores devido às quantidades compradas, que geralmente são muito altas. Dessa maneira, tais empresas compram mais barato e repassam produtos com preços menores para seus clientes. Apesar do processo de formação de grandes conglomerados, Livato, Benedicto e Alves (2008) destacam que o setor supermercadista brasileiro passa por um processo de readaptação e reposicionamento. As empresas que permanecem no mercado estão buscando redefinir suas estratégias de expansão. Um estudo realizado pela ACNielsen (2006) aponta que as principais cadeias varejistas brasileiras estão perdendo importância na preferência dos consumidores, em comparação com as menores organizações. Na visão de Guimarães (2003), o modelo de loja de vizinhança ganhou destaque por atender de forma mais eficaz às necessidades e aos desejos dos consumidores. Destaca ainda a importância dos pequenos varejistas desenvolverem estratégias para competir com os grandes grupos. Analisando o cenário de competitividade com os grandes conglomerados, que detêm uma considerável parte do *marketshare*, percebeu-se que os pequenos varejistas precisam ter estratégias eficientes para se manter competitivos (AGUIAR; AMIM, 2006). A esse pequeno varejista cabe utilizar a criatividade e a agilidade para brigar por seu espaço, como formar centrais de compra e diferenciar-se por meio dos serviços oferecidos (WILDER, 2003; LOPES et al., 2004; SILVA, 2009).

Dentro deste contexto, o estudo tem como objetivo principal identificar as estratégias do composto de marketing de varejo empregadas por pequenos varejistas supermercadistas paulistas para concorrer com as grandes empresas do setor. E como objetivos específicos, pretende identificar a maneira com que pequenas empresas se apropriam das variáveis do composto de marketing de

varejo e realizar a investigação de campo com três supermercados situados em diferentes cidades no estado de São Paulo.

O modelo de loja de vizinhança ganhou destaque por atender de forma mais eficaz às necessidades e aos desejos dos consumidores.

1 Procedimentos Metodológicos

O objetivo geral do método de pesquisa é encontrar respostas ou soluções aos problemas por meio de uma investigação organizada, crítica, sistemática, científica e baseada em dados observados (PÁDUA, 2004; SEVERINO, 2001). Para a consecução do objetivo deste trabalho, foi escolhida a utilização do método de estudo de caso, entre outros métodos de pesquisa qualitativa, em função da sua adequação ao problema proposto para a pesquisa de campo (DEMO, 1995; YIN, 2003; FLYVBJERG, 2006; EISENHARDT, 2010). Uma das singularidades da utilização do método de estudo de caso é a comparação dos resultados levantados com a literatura existente. Essa característica amplia a qualidade do trabalho científico (YIN, 2003; FLYVBJERG, 2006; EISENHARDT, 2010). A utilização do método de estudo de caso pode envolver tanto situações de estudo de um único caso quanto múltiplos casos. Para o desenvolvimento do estudo de caso empregado nesta pesquisa, utilizaram-se como unidade de análise os colaboradores da estrutura hierárquica

da empresa estudada que estão vinculados às ações inerentes à formulação do composto de marketing de varejo. O instrumento utilizado para coleta de dados foi um roteiro seguido de entrevista, com questões abertas, considerada como investigação semiestruturada (YIN, 2003; FLYVBJERG, 2006; EISENHARDT, 2010).

As entrevistas foram realizadas em uma única etapa, seguindo um roteiro prévio, no local de trabalho dos respondentes, em situação discreta e confidencial e com duração média de aproximadamente uma hora e trinta minutos. Procurou-se tomar as precauções possíveis quanto à utilização dessa metodologia de modo a minimizar possíveis falhas, visando à obtenção de dados confiáveis (YIN, 2003; COLLIS; HUSSEY, 2010). O método conjecturado para a entrevista foi embasado na triangulação e aplicação de protocolo de estudo de caso em conjugação, de levantamento de dados existentes e entrevistas em profundidade com agentes e unidades de negócios envolvidos com o objeto de estudo deste trabalho (YIN, 2003; PÁDUA, 2004; COLLIS; HUSSEY, 2010). Para a interpretação e o estudo dos dados observados e coletados no decorrer da pesquisa empírica, foram realizadas duas estratégias gerais de análise, o uso de fontes teóricas e a descrição do caso, e a modalidade de análise foi baseada na estratégia da adequação ao padrão sugerida por Yin (2003).

2 Referencial Teórico

Para melhor compreensão do estudo do varejo, é importante abordar alguns aspectos relevantes. O composto do varejo explica mais profundamente como são as lojas, relatando desde seu formato até a disposição de seus produtos. O composto de varejo é definido por Levy e Weitz (2012) como a combinação de fatores que os varejistas usam para satisfazer as necessidades dos clientes e influenciar em suas decisões de compra. Os elementos no composto de varejo incluem os tipos de mercadorias e serviços oferecidos, preços de mercadorias, publicidade e programas promocionais, design de lojas,

forma de exposição das mercadorias, assistência aos consumidores e localização das lojas. “O composto varejista é a avaliação das necessidades dos consumidores considerando pontos relevantes para o desenvolvimento mercadológico” (LEVY; WEITZ, 2012, p. 39). Castro (2003) apresenta uma ideia semelhante às de Levy e Weitz (2012) e define composto varejista como um conjunto de fatores importantes a serem considerados para o sucesso do negócio, tais como localização, sortimento das mercadorias, preço, publicidade e promoção, design de loja, exposição, atendimento ao cliente e venda pessoal.

Para que seja determinado o composto de varejo, é necessário que os gerentes da organização de compras decidam quanto e que tipo de mercadoria comprar, os fornecedores e os termos de compra que serão utilizados, os preços e o método de divulgação e promoção dos produtos (LEVY; WEITZ, 2012). De acordo com Parente (2000), o composto varejista relaciona as variáveis: produto, preço, promoção, apresentação, pessoal e ponto com as decisões que podem ser tomadas para definir as estratégias utilizadas pelos varejistas (QUADRO 1).

Os elementos no composto de varejo incluem os tipos de mercadorias e serviços oferecidos, preços de mercadorias, publicidade e programas promocionais, design de lojas, forma de exposição das mercadorias, assistência aos consumidores e localização das lojas.

QUADRO 1 - Composto varejista - os 6 Ps

Variáveis do composto varejista	Exemplo de decisões
P- Mix de P rodutos	Variedade da Linha, Qualidade, Serviço
P- P reços	Preços, Créditos, Benefício/Custo
P- P romoção	Propaganda, Ofertas, Sinalização
P- A presentação	Loja, Departamentalização, Planograma
P- P essoal	Atendimento, Rapidez, Serviços
P- P onto	Localização, Acesso, Visibilidade

FONTE: Parente (2000, p. 61)

As grandes empresas supermercadistas usam como estratégia de varejo a constituição de marcas fortes em produtos úteis no dia a dia dos consumidores. Percebe-se também que supermercados com lojas padronizadas procuram colocar suas próprias marcas nos produtos. Já os que têm lojas diferenciadas não vinculam o produto à marca. Outra estratégia utilizada é a informatização por parte dos supermercados, como compra em domicílio e investimento no marketing de relacionamento para tratar de forma diferenciada seus clientes (SENHORAS, 2003). Os supermercados de pequeno porte devem oferecer serviços diferenciados, como crédito pessoal, e formar centrais coletivas de compras

para conseguir oferecer produtos com valores similares aos do grande varejo (AGUIAR; AMIN, 2006). Contreras Alday e Contreras Pinochet (2002) e Rowley (2012) reforçam a importância do *e-commerce* como uma estratégia, visto que é uma grande possibilidade para atingir um maior número de pessoas com mais rapidez. Destacam também que algumas empresas oferecem descontos para quem faz compras *on-line*.

O composto de produtos é designado como sortimento de mercadorias e definido como a quantidade, a variedade e os tipos de produtos. Levy e Weitz (2012) destacam que “o gerenciamento de mercadorias é o processo pelo qual um varejista tenta oferecer a quantidade certa, da mercadoria certa, no lugar certo e na hora certa”. Para os autores, a escolha da variedade de produtos que uma loja deve ter tem que levar em conta o planejamento financeiro da empresa, a previsão de vendas e o giro de estoque. Durante o processo de compras, o varejista encontra algumas limitações, tais como verba destinada para produtos e espaço físico das lojas. Decisões importantes do produto são as categorias e o sortimento de produtos, considerando categoria como os tipos de diferentes produtos, e sortimento as variações de produtos da mesma categoria (INAFUCO, 2001; MATTAR, 2011; LEVY; WEITZ, 2012).

A definição do composto de produtos deve estar alinhada com o diferencial competitivo adotado pela empresa e com o restante do composto de varejo. Para compor essa linha de

As grandes empresas supermercadistas usam como estratégia de varejo a constituição de marcas fortes em produtos úteis no dia a dia dos consumidores.

A escolha da variedade de produtos que uma loja deve ter tem que levar em conta o planejamento financeiro da empresa, a previsão de vendas e o giro de estoque.

produtos, os varejistas enfrentam o dilema de encontrar o equilíbrio entre a variedade excessiva e a variedade incompleta. Esse dilema consiste em diminuir sua variedade de produtos reduzindo custos financeiros e operacionais, podendo, assim, deixar de atender a algumas necessidades dos consumidores e comprometer suas vendas ou escolhera maior variedade, que exige maiores recursos investidos em estoques, giro de estoque lento, aumento dos custos operacionais e diminuição do retorno sobre o investimento. Para a definição do composto, devem ser considerados dois aspectos fundamentais, o segmento-alvo e suas expectativas, bem como os concorrentes e seus pontos fortes e fracos (PARENTE, 2000; INAFUCO, 2001)

Parente (2000) propõe um modelo básico para a elaboração do composto de produtos de uma loja, ressaltando que cabe ao varejista criar seu próprio composto.

- **Preços:** de acordo com McGoldrick (2002), a precificação é considerada umas das tarefas mais difíceis quando se trata do mercado varejista. Enquanto o fabricante tem a obrigação de precificar poucos produtos, ao varejista cabe precificar toda imensidão de peças que são vendidas nas lojas. Parente (2000), Miori (2001) e McGoldrick (2002) entendem que as empresas varejistas podem ter diferentes estratégias com relação aos seus objetivos de preços e volume de vendas.

- **Promoção:** os varejistas utilizam métodos promocionais comuns, como: propaganda de venda pessoal, promoção de vendas, relações públicas e marketing direto para alcançar seus clientes. O anúncio em jornais, revistas, rádios e televisão também é comum no varejo (KOTLER; ARMSTRONG, 2007). Parente (2000) explica que a promoção no varejo assemelha-se ao que ocorre em outros setores empresariais, combinando três fatores básicos: propaganda, promoção de vendas e publicidade. Dentro do varejo, a propaganda pode ter diferentes intenções, tais como reforçar a marca, promover produtos ou informar uma promoção. Ainda que alguns varejistas invistam na divulgação da marca, a maioria das propagandas é de curto prazo, ou seja, para divulgar produtos e informar promoções. A escolha do tipo de publicidade mais adequado deve considerar fatores como cobertura, alcance, custo e impacto (LAS CASAS, 2001; LEVY; WEITZ, 2012).
- **Apresentação:** outro item que compõe o composto de varejo é a apresentação. É na loja que se reúnem todas as atividades do varejo e onde o consumidor manifesta o seu comportamento e desenvolve o seu grau de satisfação. Nenhuma outra variável provoca maior impacto momentâneo ao cliente, tornando-o um fator muito importante (PARENTE, 2000). O projeto do *layout* deve levar em conta três objetivos: a) a atmosfera da loja, que deve ser compatível com sua imagem e estratégia; b) a influência na decisão de compra do consumidor; e c) a produtividade do espaço, quantidade de vendas por metro quadrado. Durante a programação do *layout*, além dos objetivos principais, muitos outros devem ser considerados. O design da loja deve incentivar o cliente a circular e comprar mais do que planejava (RATTO; LANDI, 2008; MATTAR, 2011; LEVY; WEITZ, 2012).
- **Pessoal:** para os varejistas do século XXI sobreviverem, é necessário que eles se dife-

renciem cada vez mais, suprimindo a necessidade de seus consumidores de uma forma melhor do que o seu concorrente, tornando o atendimento e o serviço diferenciais competitivos, isto é, oferecendo produtos de alta qualidade, complementados com bons serviços, informações que facilitem a compra e bons preços. Serviços e atendimento são as atividades que apresentam um relacionamento pessoal entre o varejista e o consumidor. Relações de longo prazo, para manter a fidelização de um cliente, são obtidas quando os serviços e atendimentos são efetuados de forma adequada, independentemente do tamanho ou tipo de loja, a qualidade do relacionamento pessoal com os clientes sempre será um fator fundamental de diferenciação e vantagem competitiva (PARENTE, 2000; CARNEIRO, 2001; RATTO; LANDI, 2008; MATTAR, 2011).

- **Ponto:** atualmente se considera o ponto de venda um dos fatores mais importantes para ter sucesso em um negócio de varejo, mas não foi sempre assim. A questão da localização das lojas começou a ser mais explorada no final do século XX, quando novas tecnologias começaram a influenciar o conceito de varejo. Foi justamente nessa época que ocorreu um boom na construção civil e no desenvolvimento do transporte público. Os varejistas começaram a notar os benefícios de se ter um negócio perto de onde houvesse transporte público e grandes centros comerciais. Também no final do século XX algumas empresas já se utilizavam das importações, porém ainda não era um número significativo, e eram apenas as lojas de departamentos (DAWSON, 2002; RATTO; LANDI, 2008; MATTAR, 2011).

3 Apresentação e Análises dos Dados

A investigação a respeito das estratégias de mercado utilizadas pelos pequenos varejistas supermercadistas paulistas para concorrer com grandes empresas do setor se deu por meio de um estudo de caso em três empresas do setor.⁸ Os dados são provenientes de entrevistas em profundidade com o principal gestor de cada uma delas e de observação direta.

a. Análise do Caso 1 – Supermercado em Jacareí

O supermercado localizado em Jacareí (São Paulo) surgiu da necessidade de seu fundador ter uma fonte de renda para sustentar sua família. O negócio começou com uma pequena loja, que vendia cama, mesa, banho e vestuário. Contudo, com a implantação do Plano Collor no início da década de 90 e a retenção do dinheiro das pessoas, houve diminuição do consumo, principalmente de artigos que não fossem essenciais, como os comercializados na loja. A partir desse momento, o proprietário, juntamente com sua família, teve a ideia de abrir um supermercado, pois para ele as pessoas poderiam parar de comprar roupas e utensílios para casa, mas elas não parariam de comprar alimentos. Dessa forma, iniciou-se a busca por um lugar para a instalação do supermercado e, em 1998, houve sua fundação. No supermercado, inicialmente, trabalhavam o proprietário, sua mulher, três filhos e quatro funcionários. Hoje ele conta com quarenta funcionários, além de seus familiares.

- **Produto:** o composto de produtos começou com aproximadamente seis mil itens, hoje, conta com mais de dezoito mil. Isso se dá pela variedade de produtos no supermercado e diversas marcas, inclusive as mais conhecidas. É importante ter esse número

⁸ Os nomes das empresas e dos entrevistados foram disfarçados por solicitação das empresas estudadas.

de produtos, pois, segundo Kotler (2000), a variedade de marcas é valorizada pelo consumidor final, pois ajuda a identificar as diferenças de qualidade e atende diversos tipos de clientes. Grandes supermercados, geralmente, possuem alta diversidade de marcas e produtos, dessa forma, conseguem atrair diversos perfis de clientes, desde o que necessita de algo mais simples aos que precisam de produtos mais sofisticados. Para conseguir reter uma parcela desses clientes, torna-se necessário que o supermercado pequeno tenha uma gama satisfatória de produtos para poder fazer frente ao composto de produtos oferecido pelos grandes varejistas. Isso é o que vem sendo feito no supermercado de Jacareí, todos os tipos de produtos têm variedade de marcas e preços, mesmo muitas vezes sendo semelhantes em relação à qualidade.

- **Preço:** a política de preços do supermercado não é de ter o preço atrelado ao do concorrente, por esse motivo, não há investigação dos preços praticados por outros supermercados. Uma estratégia utilizada pelo proprietário no momento da compra dos produtos do fornecedor é negociar ao máximo o preço do produto desejado, diminuindo os custos. Contudo, se ele acreditar que o preço do produto na gôndola para o consumidor final ainda está adequado, não repassa o desconto e aumenta sua margem de lucro. Pode-se concluir que o objetivo da política de preços usada na empresa visa ao lucro, o que, segundo estudos de Parente (2000) e McGoldrick (2002), ocorre quando há uma elevação máxima dos preços dentro de uma realidade atrelada ao menor custo da mercadoria vendida.
- **Promoção:** o empresário faz a promoção por meio da entrega de folhetos que são distribuídos em áreas no entorno do supermercado. Ao fazer propaganda, o supermercado de Jacareí tem as seguintes metas: reforçar

a marca; oferecer os produtos e suas respectivas marcas; divulgar as promoções; e, principalmente, gerar vendas. Esses objetivos condizem com o que destacam Levy e Weitz (2012). Eles acreditam que a propaganda tem diferentes objetivos, como reforçar a marca, promover produtos ou informar uma promoção e gerar vendas. A exposição da marca por meio de propagandas é importante para o supermercado fazer frente aos grandes do setor. Nesse momento, o cliente pode analisar os preços e escolher onde fará suas compras. Os grandes supermercados têm como característica investir em propaganda, se o pequeno não utilizar esse mesmo meio, ele tende a perder espaço perante os clientes.

- **Apresentação:** a disposição física dos produtos no layout da loja faz com que os clientes andem maiores distâncias dentro do supermercado, o objetivo é fazer com que eles vejam mais mercadorias enquanto passeiam pela loja e adquiram produtos que não estavam em suas listas de compras. Para atingir esse objetivo, os produtos de destino, que geralmente são os mais procurados, ficam expostos no fundo da loja. Considerando o que o proprietário pratica em seu supermercado, pode-se perceber que, mesmo sem conhecer as teorias de Levy e Weitz (2012), ele utiliza ensinamentos dos autores. Levy e Weitz (2012) discorrem que o layout da loja deve levar em conta três pontos: a atmosfera da loja, uma disposição de produtos e gôndolas que ajude a influenciar na decisão de compra do consumidor e a produtividade do espaço. Ou seja, o design da loja deve incentivar o cliente a circular e comprar mais do que aquilo que planejava. No supermercado pesquisado, isso é posto em prática e colabora com o aumento das vendas.
- **Pessoal:** o empresário demonstrou ter atenção para a qualidade do atendimento ao cliente e dos serviços prestados. Para algumas funções, como açougueiro, não se pode

contratar alguém que não tenha experiência. Isso porque, segundo a ótica do empresário, a falta de experiência pode fazer com que a qualidade do serviço não seja satisfatória. Contudo, em funções que requerem menor habilidade, como o serviço de empacotador, a experiência não vem a ser um diferencial no momento da contratação, sendo dado treinamento no dia a dia. Essa forma de atuação faz sentido quando se utiliza da ótica de Parente (2000), pois ele acredita que os varejistas têm que dar ênfase ao padrão de serviços prestados, visto que é um dos quesitos ao qual o cliente está mais atento. O proprietário do supermercado busca enfatizar aos seus funcionários a importância que os clientes têm para a empresa. Em sua loja, o cliente é prioridade e deve ser tratado com respeito, e os serviços prestados devem ter excelência. Essa forma de atuação corrobora o que postula Parente (2000): para que o cliente se torne fiel, é necessário que o serviço prestado seja de qualidade, o tratamento pessoal é muito importante para que o consumidor volte e se sinta à vontade naquele ambiente. A relação mais próxima entre o cliente e o dono do empreendimento torna-se um diferencial com relação aos grandes supermercados. O empresário consegue perceber quais seus pontos fortes e fracos enquanto seu cliente ainda está na loja e, se algo for insatisfatório, ele, na maioria das vezes, soluciona o problema rapidamente, criando uma relação mais pessoal com o cliente, o que em um grande supermercado é mais difícil de acontecer, pela quantidade de pessoas comprando e pelo número de envolvidos em qualquer ação.

- **Ponto:** o empresário, quando pensou em abrir seu supermercado, procurou um local onde pudesse ficar próximo do público-alvo, as classes C e D. Essa parcela da sociedade busca maior comodidade com supermercados e lojas mais próximos às suas casas, já que muitos não têm outros meios de locomoção que não os públicos.

Consequentemente, buscou-se um ponto que tivesse grande movimento de pessoas e perspectiva de crescimento. Localizou-se o bairro Cidade Salvador, que ficava no começo de uma grande várzea, mas tinha previsão de prosperar pelo desenvolvimento de loteamentos e pelo crescimento dos bairros vizinhos. De acordo com McGoldrick (2002) e Parente (2000), a estratégia de localização do supermercado está correta, pois os autores acreditam que uma boa localização pode contribuir para o sucesso de um negócio, especialmente quando se trata do varejo. É mais fácil atrair o consumidor quando se está perto dele, quando se é visível. O empresário, ao optar pelo bairro Cidade Salvador, decidiu colocar sua loja em uma avenida onde tivesse ponto de ônibus, o que gera uma circulação grande de pessoas (de clientes em potencial). McGoldrick (2002) afirma que a quantidade de pedestres que passa na frente da loja é um fator importante e acredita que muitos negócios dependem da proximidade de sua localização com meios de transporte público coletivo.

b. Análise do Caso 2 – Supermercado em Campinas

O supermercado localizado na cidade de Campinas (São Paulo) nasceu a partir da associação de dois amigos. Os dois procuraram, então, um ponto e instalaram o supermercado, em 2008, em um bairro popular de Campinas. No supermercado, trabalha a filha de um dos fundadores, que foi quem concedeu a entrevista.

- **Produto:** fundado recentemente, o supermercado apresenta um composto de produtos semelhante ao de sua inauguração. Apesar de pequeno, tem grande fluxo de clientes, a grande maioria de classes C e D. A estratégia utilizada em relação ao composto de produtos é de oferecer entre quatro e cinco marcas para cada produto, totalizando aproximadamente dez mil itens. Ter essa grande variedade de produtos e marcas é importante, pois, segundo Kotler,

(2000) elas ajudam a diferenciar qualidade entre produtos. De acordo com a entrevistada, o composto de produtos foi muito bem estudado antes da abertura do supermercado. Foram feitas pesquisas com os consumidores de outros supermercados similares, porém em regiões distantes dele e distintas. A partir dessas pesquisas, foi definido o composto básico de produtos a ser implantado. Essa pesquisa é importante, de acordo com Parente (2000), porque, para compor a linha de produtos, os varejistas devem encontrar o equilíbrio entre a variedade excessiva e variedade incompleta. As alterações que são realizadas são definidas por meio de observações dos clientes em uma caixa de sugestões.

- **Preço:** a gestora relatou que seu objetivo é obter o produto do fornecedor pelo menor preço, dessa forma, ela consegue oferecê-los para seus clientes com preços competitivos, podendo aumentar seus lucros. De acordo com Parente (2000), essa estratégia se chama objetivo de vendas, que é basicamente comprar mais barato e vender com maiores níveis de lucratividade. De acordo com Dawson (2002), no começo da história do varejo, os fabricantes controlavam o canal de distribuição, ou seja, eles impunham os preços que queriam, pois não havia abundância de produtos nem de produtores. Com o passar do tempo, isso mudou, e hoje em dia existem diversas opções de preço e de fornecedores para um produto. Para conseguir melhores preços, o supermercado participa de uma associação de compras em que alguns supermercados se juntam para comprar de um mesmo fornecedor usando um único CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica); depois, o lote do produto é dividido entre essas empresas. Essa estratégia é utilizada para tornar os preços dos supermercados participantes mais competitivos por meio de compras em grandes lotes, dessa forma, é utilizado o poder de barganha para obter preços menores. A própria entrevistada,

outros funcionários ou até os fornecedores visitam os concorrentes e investigam os preços praticados por eles em seus produtos.

- **Promoção:** duas técnicas de promoção são empregadas, a panfletagem e os anúncios em uma rádio da cidade. Para Levy e Weitz (2012), esse tipo de ação tem como objetivo gerar vendas ao varejista, pela informação das promoções e divulgação dos produtos. As estratégias de panfletagem e anúncio em rádio foram apontadas como relevantes para o negócio, pois os grandes supermercados utilizam ostensivamente desses recursos. Assim, torna-se necessário que os supermercados menores também o façam, para que o cliente se lembre deles no momento de ir fazer suas compras.
- **Apresentação:** o formato da loja pode ser classificado como tradicional, pois é comprido e relativamente estreito (retangular), composto por quatro corredores com gôndolas e prateleiras. Os produtos mais vendidos ficam nas prateleiras do meio, mais visíveis e de fácil acesso, o que remete aos conceitos abordados por Levy e Weitz (2012), que afirmam que o layout da loja deve ser definido de tal maneira que influencie a decisão de compra do consumidor. O layout do supermercado obriga o cliente a circular e assim acaba vendo quase tudo o que há para vender. Fazem isso colocando itens relacionados perto uns dos outros, mas deixando os itens básicos e os mais vendidos longe uns dos outros. Assim, fazem com que o cliente tenha que percorrer todo o supermercado para comprar a “cesta básica”, ele acaba sendo influenciado a comprar mais do que o planejado.
- **Pessoal:** o processo de contratação focaliza funcionário que apresente simpatia e eficiência. A gestora considera a simpatia como um diferencial na hora de atender os clientes, pois é um dos fatores que faz com que o cliente retorne ao seu supermercado, em vez de ir a um grande, no qual as rela-

ções são mais superficiais. Parente (2000) acredita que, para os varejistas continuarem no mercado, é necessário que ele se diferencie, e uma das formas de isso acontecer é tornar o atendimento um diferencial competitivo. Para oferecer os serviços e atendimento com padrão de qualidade esperado pelos seus clientes, o supermercado em questão oferece treinamento aos funcionários, tanto aos recém-contratados quanto aos mais velhos de casa. A maneira como os funcionários atuam traz resultados na relação com o cliente e influencia a percepção de qualidade do serviço e dos produtos. Segundo Parente (2000), é a percepção de qualidade ou da falta dela que fará com que um cliente se torne fiel à loja ou não.

- **Ponto:** um dos fatores que influenciaram na localização do supermercado foi a sua proximidade ao transporte público (quatro pontos e um terminal de ônibus), o que faz com que aproximadamente 90% dos seus clientes sejam de cidades vizinhas ou bairros distantes. Essa estratégia de localização da loja corrobora o que McGoldrick (2002) propõe, para ele, a escolha do local é crucial para o sucesso do negócio e depende da circulação de pessoas. Outra estratégia adotada foi localizar-se próximo ao hipermercado Extra para aproveitar o fluxo de pessoas que ele promove. Muitas pessoas que circulam no local compram ali, mesmo quando visitam o concorrente, pois compram os produtos em promoção no hipermercado e, para comprar tudo no mesmo dia, adquirem o que falta no supermercado pesquisado, já que os preços são competitivos.

c. Análise do Caso 3 – Supermercado em Bebedouro

O supermercado investigado situa-se na cidade de Bebedouro (São Paulo) e surgiu por causa da evolução do composto de produtos. O supermercado era originalmente uma distribuidora de leite, que também vendia no varejo em uma pequena loja dentro da distribuidora. Em função do pedido dos clientes, começaram a vender pão e

frios (também distribuíam frios para mercados da cidade). Quando a Parmalat lançou o leite tipo longa vida, o leite “barriga mole”, que era vendido por esse estabelecimento, perdeu mercado, obrigando-o a mudar de atividade. Como a empresa possuía um nome conhecido no bairro e já atendia clientes em um minimercado (um *checkout* apenas), resolveu estender essa atividade e abandonar o negócio de distribuição de leite.

- **Produto:** o composto de produtos conta com aproximadamente oito mil itens e oferece entre duas (mínimo) e três (máximo) marcas para cada tipo de produto. Segundo Kotler (2000), o cliente dá importância para a marca, pois é por meio dela que ele analisa as diferenças de qualidade. O composto de produtos do supermercado de Bebedouro nunca foi estudado e planejado. O proprietário informou que o composto de produto foi definido de acordo com as necessidades e sugestões dos clientes e com base na sua avaliação pessoal. O fato de os clientes influenciarem na formação do composto de produtos é um diferencial perante seus concorrentes.
- **Preço:** o proprietário afirma que o preço da maioria de seus produtos é inferior ao praticado por seu principal concorrente, o Savegnago. Ele explicou que na cidade de Bebedouro o Savegnago é um supermercado destinado às classes A e B, mas que, em função do seu poder de propaganda, acaba também atingindo os consumidores de classe C, apesar de seus preços elevados. O concorrente tem uma margem de lucro muito maior sobre os produtos do que ele. O supermercado pesquisado compra dos fornecedores produtos em volumes menores, portanto, não tem poder de barganha. Mesmo assim aplica preços inferiores aos do concorrente. A estratégia utilizada de ter seu preço sempre mais baixo que o do concorrente, segundo Parente (2000), é a de objetivo de liderança em preço, que ocorre quando

o varejista aplica em seus produtos preços menores que o dos outros varejistas. Ter preços menores que o concorrente é uma importante estratégia para combatê-lo, isso porque é um dos fatores de maior atenção do cliente.

- **Promoção:** o supermercado de Bebedouro utiliza como forma de divulgação de seus produtos e marca a propaganda pelo rádio. No rádio, são anunciadas as promoções, produtos e a loja. Essas propagandas acontecem inclusive com anúncios em tempo real de dentro da loja sobre as promoções do momento. Levy e Weitz (2012) afirmam que a maioria das propagandas é de curto prazo. As do supermercado em questão não fogem à regra, pois elas mudam de uma semana para outra. Segundo o empresário, a promoção de seu supermercado tem como objetivo atrair os clientes e também combater a propaganda dos supermercados grandes, dessa forma ele consegue “roubar” clientes dos concorrentes maiores.
- **Apresentação:** o supermercado pesquisado passou por uma reforma recentemente, fazendo reparos na pintura e no ambiente em geral, a fim de promover maior conforto ao cliente e estímulo à ampliação da cesta de consumo. Foram incorporados ao supermercado um açougue e um setor de hortifrúti para que o cliente possa comprar tudo o que necessita em um mesmo local. Com essas reformas, buscou-se implementar um *layout* que fosse condizente com seus objetivos, que Levy e Weitz (2012) afirmam ser essencial, para eles, o layout da loja deve ser compatível com sua imagem e estratégia. O empresário tem como foco principal atender cada vez mais e melhor às necessidades de seus clientes, que, em sua maioria, são mulheres e idosos. Seu *layout* é retangular, com corredores compridos e gôndolas com prateleiras. Os produtos relacionados ficam sempre próximos um

dos outros e, para facilitar o acesso às mulheres e aos idosos, estão dispostos nos equipamentos em função de seu peso. Ou seja, os produtos mais leves ficam no alto e os mais pesados na parte de baixo dos equipamentos. A área de hortifrúti fica perto do açougue, no final da loja, bem longe das portas, para aproveitar o ar-condicionado, evitar o calor das ruas e, assim, preservar melhor as verduras.

- **Pessoal:** no supermercado investigado, há a política de o cliente criar sua conta. Na política de conta, os filhos e quem for autorizado pelo cliente pode comprar em seu nome, e os valores são acumulados até o final do mês. Em uma data pré-determinada e acordada entre as duas partes, o cliente paga o que é devido. Essa estratégia de negócio colabora para que exista uma relação de longo prazo entre o consumidor e o supermercado. Parente (2000) destaca que esse tipo de ação favorece o processo de fidelização do cliente. O supermercado de Bebedouro é uma empresa familiar e sempre um dos donos fica presente na loja no horário de funcionamento. Dessa forma, qualquer problema, irregularidade ou até mesmo algum tipo de insatisfação do cliente é resolvido no ato do acontecimento, o que é uma vantagem sobre os supermercados grandes, que geralmente são mais burocráticos e dificilmente se percebe a insatisfação do cliente se ele não se pronunciar. Os proprietários têm a capacidade de solucionar o que está errado rapidamente, sem necessitar de autorização, tentando manter o mais alto nível de satisfação por parte do cliente.
- **Ponto:** o lugar de instalação do supermercado não foi decidido estrategicamente, embora tenha sido escolhido um ponto com grande circulação de pessoas e próximo a linhas de ônibus. O fluxo de pessoas é um fator que McGoldrick (2002) considera determinante para a instalação de uma loja de varejo, mas o mais decisivo para a escolha do local do

supermercado foi, além da proximidade do ponto de ônibus, o preço baixo oferecido pelo antigo dono do prédio.

4 Análise Comparativa dos Dados Apurados

O trabalho foi estruturado com base em um estudo de caso múltiplo. Nesta seção, são analisados os dados apurados de forma comparativa, procurando identificar semelhanças e diferenças entre as três empresas: supermercado de Jacareí; supermercado de Campinas; e supermercado de Bebedouro.

- **Produto:** o supermercado de Jacareí começou com um composto de produtos de aproximadamente seis mil itens, enquanto o supermercado de Campinas iniciou suas atividades com cerca de dez mil produtos e o supermercado de Bebedouro contava com aproximadamente oito mil produtos. Após o início de suas atividades, o composto de produtos do supermercado de Jacareí sofreu alterações e também aumentou de tamanho, passou a contar com dezoito mil produtos. O supermercado de Campinas, por ter sido inaugurado há pouco tempo, ainda não teve grandes mudanças em seu composto de produtos, porém está em constante adaptação, assim como o supermercado de Bebedouro. Uma preocupação comum aos três empresários é oferecer aos clientes uma variedade de produtos e marcas que os deixem satisfeitos. Segundo os donos dos supermercados, esse quesito é um dos mais importantes para os clientes. O dono do supermercado de Jacareí, com o passar do tempo, triplicou o número de produtos em seu estabelecimento, isso se deu em função da expansão da loja e da exigência do seu cliente por variedade. A gestora do supermercado de Campinas busca oferecer aos seus clientes uma boa variedade de produtos, e para cada tipo ela disponibiliza

quatro a cinco marcas, deixando que o cliente escolha a de sua preferência. Uma estratégia utilizada pelo supermercado de Bebedouro é oferecer aos seus clientes entre duas e quatro marcas de cada produto, algo parecido com o que o supermercado de Campinas pratica. Com relação à construção do composto de produtos, há diferenças entre os supermercados. No supermercado de Jacareí, não foram utilizados métodos de pesquisas ou outras técnicas de estudos para instalar o seu composto de produtos, o proprietário usou sua intuição e experiência de varejo para fazê-lo e com o passar do tempo foi adequando-o melhor. O proprietário do supermercado de Bebedouro desenvolveu seu composto de produto de acordo com as necessidades e sugestões de seus clientes.

- **Preço:** os preços dos produtos do supermercado de Jacareí não estão atrelados àqueles praticados pelos concorrentes, pois não há investigação dos preços praticados por outros supermercados. Mediante negociações e obtenção de melhores preços no momento da compra junto aos fornecedores, o melhor preço é alcançado e repassado aos consumidores. O supermercado de Campinas tem como objetivo de preços o lucro, conseguido por meio de preços médios de mercado. Há investigação dos preços de seus concorrentes, realizada pelos donos, funcionários e até fornecedores. O supermercado de Bebedouro, assim como o supermercado de Campinas, pesquisa os preços de seus concorrentes, até porque seu objetivo é a liderança em preços, praticando-os abaixo do mercado. O supermercado de Campinas participa de uma associação de compras que tem como objetivo obter melhores preços perante os fornecedores para seus associados, tornando seus membros mais competitivos. Já o supermercado de Jacareí não participa de nenhuma associação de compras, o dono do supermercado acredita que, para comprar em parceria, é necessário

que se vendam os produtos com preços semelhantes aos dos outros participantes, o que, segundo ele, não traz vantagens para o seu negócio.

- **Promoção:** comparando os três estabelecimentos pesquisados, percebeu-se que os meios de comunicação mais utilizados são os panfletos e as rádios municipais. Os panfletos aparecem nas pesquisas como um bom método de promoção, excluindo apenas o supermercado de Bebedouro, que o eliminou por ter um custo alto. O supermercado de Jacareí foi o único que apresentou a falta de estrutura para atender mais clientes como motivo para não realizar mais promoções e revelou receber apoio dos fornecedores dos produtos divulgados nos panfletos. O objetivo do proprietário do supermercado de Jacareí, com a efetuação da promoção, é gerar aumento das vendas. Já a gestora do supermercado de Campinas pretende divulgar os produtos em promoção e criar o hábito de compra por parte do cliente.
- **Apresentação:** os *layouts* do supermercado de Jacareí e do supermercado de Campinas são estrategicamente desenvolvidos para que o cliente ande o máximo possível por dentro da loja. O proprietário do supermercado de Jacareí posiciona os produtos básicos no fundo da loja, e o supermercado de Campinas coloca-os longe uns dos outros. O *layout* do supermercado de Bebedouro, além de colocar o açougue e o hortifrúti no fundo, para que o cliente percorra todo o supermercado, é estrategicamente desenvolvido para facilitar a compra dos seus clientes, que são em sua maioria mulheres e idosos; os produtos relacionados ficam perto uns dos outros, distribuídos por peso, os mais pesados embaixo e os mais leves em cima.
- **Ponto:** analisando os três supermercados pesquisados, percebe-se que tanto o Supermercado de Jacareí quanto o supermercado de Campinas fizeram a escolha do ponto estrategicamente de acordo com o público que

queriam atingir, levando em consideração a questão da grande circulação de pessoas e da presença de transporte público. Já o supermercado de Bebedouro foi influenciado pelo preço pago pelo prédio, embora haja grande circulação de pessoas no local, assim como linhas de transportes públicos. Os supermercados de Jacareí e de Bebedouro divergem do supermercado de Campinas na questão do estacionamento. O primeiro foi estrategicamente construído para uma possível expansão e já estava no projeto inicial; o segundo foi feito em um terreno adquirido após alguns anos de funcionamento; o supermercado de Campinas, porém, não possui local para seus clientes estacionarem, o que pode ter sido uma falha na escolha do ponto.

Considerações Finais

Os dados obtidos foram analisados com base nas teorias de Parente (2000), Kotler (2000), Dawson (2002), McGoldrick (2002), Mattar (2011), Levy e Weitz (2012), que definem o composto de varejo e apresentam suas variáveis, as quais devem ser combinadas e consideradas quando se deseja atingir resultados positivos na implantação de um negócio. Seguindo essa base teórica, os entrevistados das três empresas indicaram que o fator concorrência e todas as variáveis do composto varejista - produto, preço, promoção, apresentação, pessoal e ponto - estão presentes e influenciam suas decisões, mesmo com a falta de conhecimentos teóricos sobre o assunto. Isso comprova a importância desses fatores para a instalação e a manutenção de um negócio. Os supermercados analisados exibiram características individuais que divergiram ou convergiram entre eles, dessa forma, abriu-se espaço para discussões sobre erros e acertos no âmbito empresarial, levando em conta as peculiaridades de cada situação. Deve-se considerar o fato de o estudo atingir diferentes regiões do estado de São Paulo, onde pode haver diferenças em relação às identidades culturais, costumes, poder financeiro

e características empresariais, levando assim à adoção de possíveis diferentes estratégias de negócios. Logo, este estudo teve como objetivo responder ao seguinte problema de pesquisa: quais são as estratégias de mercado utilizadas por pequenos varejistas supermercadistas paulistas para concorrer com as grandes empresas do setor? A pesquisa revelou que, em relação a algumas variáveis, há concordância de estratégias entre os entrevistados, porém, na maior parte delas, as estratégias utilizadas se diferem, não havendo assim a identificação de um padrão a se utilizar.

Cada tipo de concorrente gera um impacto distinto nos supermercados pesquisados. O proprietário do supermercado de Jacareí acredita que concorrentes do mesmo tamanho trazem vantagens ao seu negócio e não se preocupa muito com os grandes, pois eles estão mais distantes. A gestora do supermercado de Campinas acha muito importante a existência de um concorrente grande próximo ao seu supermercado, pois ele atrai muitos clientes. Já no supermercado de Bebedouro é diferente, o proprietário acredita que os concorrentes grandes levam vantagem por terem mais recursos aplicados em propaganda.

Quanto ao composto de produtos, as estratégias dos supermercados pesquisados são semelhantes. É necessário que o cliente tenha opção de produtos e de marcas, para que eles possam escolher de acordo com a sua preferência. Outra variável em que os pesquisados se assemelham é a promoção. O panfleto e a propaganda em rádios municipais são os meios que se destacam como os mais eficientes e viáveis para os três casos.

O preço é uma das variáveis mais discutidas e também na qual foram apresentadas divergências nas estratégias dos pesquisados para enfrentar os grandes. Enquanto o supermercado de Campinas

pesquisa o preço dos seus concorrentes, estratégia que também é utilizada no supermercado de Bebedouro, e participa de uma associação de compras, no supermercado de Jacareí o menor preço é alcançado por meio de negociações com os próprios fornecedores.

Os *layouts* analisados corroboram as teorias estudadas. Os três supermercados estrategicamente apresentam *layouts* que fazem com que o cliente percorra toda a loja para que acabe levando mais produtos do que planejava. Outras semelhanças aparecem também na variável pessoal. Os proprietários destacam a importância do bom atendimento ao cliente por parte dos funcionários, apesar de apresentarem diferenças em seus treinamentos. Serviços como entrega em domicílio gratuita e abertura de conta (caderneta) são considerados diferenciais dos pequenos supermercados em relação aos serviços oferecidos pelos grandes concorrentes.

Em dois casos, observou-se que a escolha do local para implantação de loja foi feita intencionalmente. O supermercado de Jacareí e o supermercado de Campinas foram instalados após avaliação de locais com grande fluxo de pessoas e com ponto de ônibus próximo. Apenas o supermercado de Bebedouro não se utilizou de estratégias para escolher a sua localização, apesar de estar localizado em lugar com grande fluxo de pessoas.

Desse modo, esta pesquisa colaborou para a identificação das estratégias utilizadas pelos pequenos varejistas supermercadistas do estado de São Paulo para concorrer com as grandes empresas do setor. Apesar de o estudo limitar-se à investigação em três supermercados, acredita-se que os resultados apresentados podem auxiliar na tomada de decisão de empresas do mesmo porte e servir de base para estudos futuros.

- Recebido em: 05/07/2011
- Aprovado em: 22/11/2012

Referências

ACNIELSEN. Pequenos grandes negócios de Norte a Sul. **SuperHiper**, São Paulo: Associação Brasileira de Supermercados, v. 32, n. 368, p. 104, set. 2006.

AGUIAR, Danilo Rolim Dias; AMIM, Mônica Concha. Concentração industrial, fusões e turnover no setor supermercadista brasileiro. **Gestão & Produção**, São Carlos, SP, v. 13, n. 1, p. 45-56, jan./abr. 2006. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v13n1/29575.pdf>>. Acesso em: 2 maio 2010.

CARNEIRO, Regina Ramos. Pessoas. In: MORGADO, Maurício Gerbaudo; GONÇALVES, Marcelo Neves (Org.). **Varejo**: administração de empresas comerciais. 3. ed. São Paulo: Senac, 2001.

CASTRO, Luciano Thome et al. Posicionamento de padarias: alternativas para melhorar a comercialização no setor 1. **PENSA** (Programa de Agronegócios da USP), da Faculdade de Economia e Administração de Ribeirão Preto, São Paulo, 2003. Disponível em <<http://www.favaneves.org/arquivos/pdf18.pdf>>. Acesso em: 25 mar. 2010.

COLLIS, J.; HUSSEY, R. **Business research**: a practical guide for undergraduate and postgraduate students. 3rd. ed. Basingstoke, UK: Palgrave Macmillan, 2010.

CONTRERAS ALDAY, Hernan Edgardo; CONTRERAS PINOCHET, Luiz Hernan. A tecnologia e-commerce como estratégia determinante no setor supermercadista. **Revista da FAE**, Curitiba, v. 5, n. 3, p. 11-21, set./dez. 2002. Disponível em: <http://www.sottili.xpg.com.br/publicacoes/pdf/revista_da_fae/fae_v5_n3/a_tecnologia_ecommerce_como.pdf>. Acesso em: 22 mar. 2010.

CYRILLO, D. C. **O papel dos supermercados no varejo de alimento**. São Paulo: FIPE-USP, 1987.

DAWSON, John A. **Retailing**: critical concepts. London, New York: A. M. Findlay & Leigh Sparks, 2002.

DEMO, P. **Metodologia científica em ciências sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.

- EISENHARDT, K. M. The qualitative researcher's companion building theories from case study research. In: HUBERMAN; A. M.; MILES, M. B. (Ed.). **The qualitative researcher's companion**. Thousand Oaks, CA: Sage, 2010.
- FLYVBJERG, B. Five misunderstandings about case-study research. **Qualitative Inquiry**, Thousand Oaks, CA, v. 12, n. 2, p. 219-245, Mar./Apr. 2006.
- GUIMARÃES, Danilo. Influência das características de microrregiões geográficas na definição do perfil das lojas de supermercados na cidade de São Paulo. In: ANGELO, Cláudio Felisoni de; SILVEIRA, José A. G. (Coord.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2003. v. 8. p. 129-161.
- INAFUCO, Jorge Kenkitsi. Produtos. In: MORGADO, Maurício Gerbaudo; GONÇALVES, Marcelo Neves (Org.). **Varejo: administração de empresas comerciais**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2001.
- KOTLER, Philip. **Administração de marketing**. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000.
- _____; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.
- LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2003.
- LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Propaganda e promoção. In: MORGADO, Maurício Gerbaudo; GONÇALVES, Marcelo Neves (Org.). **Varejo: administração de empresas comerciais**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2001.
- LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. **Retailing management**. 8th ed. New York: McGraw-Hill, 2012.
- LIVATO, Marcos; BENEDICTO, Gideon C. de; ALVES, Marcelo C. Redes de empresas do varejo supermercadista no estado de São Paulo. In: ANGELO, Claudio Felisoni de; SILVEIRA, José Augusto G. da (Org.). **Varejo competitivo**. São Paulo: Saint Paul Institute of Finance, 2008. v. 13.
- LOPES, Frederico Fonseca et al. Estratégias de redes de empresas: o associativismo no pequeno varejo alimentar. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE ECONOMIA E SOCIOLOGIA RURAL, 42., 2004, Cuiabá, MT. **Anais...** Cuiabá, 2004.
- MATTAR, Fauze Najib. **Administração de varejo**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.
- MCGOLDRICK, Peter. **Retail marketing**. 2nd ed. London: McGraw-Hill, 2002.

MIORI, Celso. Preços. In: MORGADO, Maurício Gerbaudo; GONÇALVES, Marcelo Neves (Org.). **Varejo: administração de empresas comerciais**. 3. ed. São Paulo: Senac, 2001.

PÁDUA, E. M. M. de. **Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática**. 12. ed. Campinas: Papirus, 2004.

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

RATTO, Luiz; LANDI, Ana Cláudia. **O trabalho no supermercado: setores, funções e carreira profissional**. 2. ed. Rio de Janeiro: Senac Nacional, 2008.

ROWLEY, J. Retailing and shopping on the internet. **International Journal of Retail Distribution Management**, Bradford, v. 24, n. 3, p. 26-37, 2012.

SATO, Geni S.; BESSA Jr., Alfredo A. **The Brazilian food retail market: concentration by mergers and acquisitions**. São Paulo. 2000. Disponível em: <<ftp://ftp.sp.gov.br/ftpiea/paper0816.pdf>>. Acesso em: 9 maio 2010.

SENHORAS, Elói Martins. **O varejo supermercadista sob perspectiva**. 2003. Tese (Doutorado) – Núcleo de Economia Agrícola, UNICAMP, Campinas, 2003.

SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO À MICRO E PEQUENA EMPRESA (SEBRAE). **Agência de apoio ao empreendedor e pequeno empresário**. Disponível em: <http://www.sebrae.com.br/customizado/estudos-e-pesquisas/integra_bia?ident_unico=97>. Acesso em: 24 nov. 2010.

SEVERINO, A. J. A pesquisa em educação: a abordagem crítico-dialética e suas implicações na formação do educador. **Revista Contrapontos**, Itajaí, v. 1, n. 1, p. 11-22, 2001.

SILVA, Marcos Antônio. **A qualidade dos serviços como fator de diferenciação no varejo supermercadista**. São Paulo: FEA/USP, 2009. Disponível em: <<http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/685.pdf>>. Acesso em: 2 maio 2010.

WILDER, Ariel. **Mudanças no setor supermercadista e a formação de associações de pequenos supermercados**. 189 p. 2003. Dissertação (Mestrado em Economia Aplicada) – Escola Superior de Agricultura Luiz de Queiroz da Universidade de São Paulo, Piracicaba, 2003.

YIN, R. K. **Case study research: design and methods**. Thousand Oaks, Calif.: Sage, 2003.