



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus "José Santilli Sobrinho"

JÉSSICA FORNAZIER MOTTA

**MARKETING DE VAREJO:
UMA EXPERIÊNCIA NO SUPERMERCADO
BUCHAIM DE CÂNDIDO MOTA/SP**

Assis
2011



Fundação Educacional do Município de Assis
Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis
Campus “José Santilli Sobrinho”

JÉSSICA FORNAZIER MOTTA

**MARKETING DE VAREJO:
UMA EXPERIÊNCIA NO SUPERMERCADO
BUCHAIM DE CÂNDIDO MOTA/SP**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação em Administração.

Orientador: João Carlos da Silva
Área de concentração: Ciências Gerenciais

Assis
2011

FICHA CATALOGRÁFICA

MOTTA, Jéssica Fornazier

Marketing de Varejo: Uma Experiência no Supermercado Buchaim de Cândido Mota/SP. Jéssica Fornazier Motta. Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA - Assis, 2011.

p.

Orientador: João Carlos da Silva.

Trabalho de Conclusão de Curso – Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA.

1. Produto. 2. Preço. 3. Promoção. 4. Trabalhos de conclusão de cursos (TCC).

CDD:658
Biblioteca da FEMA

**MARKETING DE VAREJO:
UMA EXPERIÊNCIA NO SUPERMERCADO
BUCHAIM DE CÂNDIDO MOTA/SP**

JÉSSICA FORNAZIER MOTTA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA, como requisito do Curso de Graduação, analisado pela seguinte comissão examinadora:

Orientador: Prof. João Carlos da Silva

Examinadora: Prof.^a Tânia Regina de Oliveira Machado

Assis
2011

DEDICATÓRIA

Dedico este trabalho a toda minha família, que se empenhou em me ajudar, aos amigos, ao meu noivo e, principalmente, ao professor João Carlos, pela sua dedicação.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a DEUS, pois se não fosse pela força proporcionada a mim, não seria possível a conclusão deste trabalho.

À minha mãe, que me ajudou na escolha do título.

Aos demais professores que colaboraram e a todos os colaboradores da pesquisa.

O Senhor é o meu pastor e nada me faltará.
Salmo 23.1

RESUMO

Este trabalho, por meio de pesquisa mostra as estratégias a serem utilizadas pelo Marketing de Varejo, para solucionar problemas nas redes supermercadistas. Em análise, o supermercado Buchaim de Cândido Mota. Há um reconhecimento crescente do fato que os modernos padrões de consumo possibilitados pelas atividades varejistas têm um impacto significativo no meio ambiente. Por esses fatores, além de criar emprego e girar a economia, o varejo, principal elemento de ligação com os canais de distribuição, é também importante elemento do marketing de varejo que permite explorar utilidade de posse, tempo e lugar.

Palavras-Chave: Produto; Preço; Promoção.

ABSTRACT

This work, by means of search strategies to be used by the Retail Marketing, to address problems in the supermarket chains. In analysis, the supermarket Buchaim Cândido Mota. There is growing recognition of the fact that modern patterns of consumption made possible by retail activities have a significant impact on the environment. For these factors, in addition to creating jobs and turning the economy, retail, chief liaison with the channels of distribution, is also an important element of retail marketing that helps you explore the usefulness of possession, time and place.

Keywords: Product, Price, Promotion.

RESUMEN

Este trabajo, por medio de estrategias de búsqueda para ser utilizado por la comercialización al por menor, para abordar los problemas en las cadenas de supermercados. En el análisis, el supermercado Buchaim Cândido Mota. Existe un creciente reconocimiento del hecho de que los patrones modernos de consumo posible gracias a las actividades de venta al por menor tienen un impacto significativo sobre el medio ambiente. Por estos factores, además de la creación de empleos y convertir a la economía, el enlace al por menor, jefe de los canales de distribución, es también un elemento importante de la comercialización al por menor que le ayuda a explorar la utilidad de la posesión, tiempo y lugar.

Palabras clave: Producto, Precio, Promoción.

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Frequência de compra	36
Gráfico 2 – Fidelidade do cliente	36
Gráfico 3 – Facilidade em se localizar produtos.....	37
Gráfico 4 – Facilidade nas informações	37
Gráfico 5 – Número de funcionários.....	37
Gráfico 6 – Facilidade no contato com proprietários e gerentes.....	38
Gráfico 7 – Serviços a serem melhorados	38

LISTA DE QUADROS

Quadro 1.1 Os 10 mandamentos das Lojas Marisa.....	29
--	----

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	14
2 VAREJO E SUA EVOLUÇÃO.....	15
2.1 BREVE HISTÓRICO.....	15
2.2 DESENVOLVIMENTO DO VAREJO.....	19
2.3 A EVOLUÇÃO DO VAREJO.....	19
2.4 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE MARKETING DE VAREJO	21
2.5 COMPOSTO DE MARKETING	24
2.6 COMO O MARKETING DE VAREJO INFLUENCIA NAS VENDAS	27
2.7 VAREJO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	28
2.8 OS RESULTADOS DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE VAREJO NOS SUPERMERCADOS	29
2.9 ADAPTAÇÕES AO MEIO AMBIENTE	30
2.10 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO E OUTROS SERVIÇOS	31
2.11 DESENVOLVIMENTO DO SUPERMERCADO.....	33
3 O CASO DO SUPERMERCADO BUCHAIM DE CÂNDIDO MOTA.....	34
3.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DO SUPERMERCADO	34
3.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA.....	35
4. EXPECTATIVAS DE CRESCIMENTO DO SUPERMERCADO BUCHAIM	36

4.1. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA COM NOSSOS CLIENTES.....	36
CONSIDERAÇÕES FINAIS	39
REFERÊNCIAS.....	40

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho tem como finalidade descrever o marketing de varejo no supermercado Buchaim. Neste cenário, a ferramenta de gestão de marketing é fundamental para se diferenciar dos concorrentes.

Assim sendo, mediante levantamentos e pesquisas com os clientes, objetiva-se verificar a satisfação dos mesmos em relação ao atendimento e outros serviços.

Portanto, o trabalho está dividido em três tópicos. No primeiro tópico, apresentamos a base histórica do varejo e seu desenvolvimento no Brasil, bem como conceitos e definições de marketing de varejo. No segundo tópico, tratamos da importância de se trabalhar o marketing de varejo, composto de marketing, sua influência nas vendas, o planejamento estratégico para atrair novos clientes, os resultados que se espera alcançar com sua aplicabilidade e, o que de fato é mais interessante, que é o comportamento do consumidor em relação aos serviços recebidos.

O estudo de caso com base no Supermercado Buchaim, situado em Cândido Mota, estado de São Paulo, foi realizado através de pesquisa de campo, onde aplicamos entrevistas com a finalidade de se obter a opinião de clientes e proprietários.

2 VAREJO E SUA EVOLUÇÃO NO BRASIL

Neste capítulo, apresentam-se teorias que nortearão esta pesquisa, é a partir destas teorias que fundamentaremos a linha de pesquisa.

2.1 BREVE HISTÓRICO

Desde os primórdios da humanidade os varejistas desempenham papel importante na distribuição de mercadoria. A necessidade de troca de objetivos surgiu a partir do momento em que o homem saiu da caverna em busca de alimentos.

A primeira grande mudança neste cenário veio na década de 60 por Levitt, mais tarde intitulado o pai do marketing. Professor da *Harvard Business School*, seu artigo na revista *Harvard Business Review* intitulado "Miopia de Marketing", revelou uma série de erros de percepção, mostrou a importância da satisfação dos clientes e transformou para sempre o mundo dos negócios. O vender a qualquer custo deu lugar à satisfação garantida. Não é por acaso que se assistiu logo após este período um renascimento das marcas como Coca-Cola, Sears, Marlboro, entre outras.

Um autor que expressa a qualidade de atendimento de uma forma bem ampla é Willian Deming, que é amplamente reconhecido pela melhoria dos processos produtivos nos Estados Unidos, ele também foi considerado o estrangeiro que gerou o maior impacto sobre a indústria e a economia japonesa no século XX. Deming apresentou quatorze pontos que descreviam o caminho para a qualidade total, a seguir, alguns deles:

- Criar constância de propósito de aperfeiçoamento do produto e serviço, a fim de torná-los competitivos, perpetuá-los no mercado e gerar empregos;

- Adotar e estabelecer liderança. O objetivo da liderança é ajudar as pessoas a realizar um trabalho melhor. Assim como a liderança dos trabalhadores, a liderança empresarial necessita de uma completa reformulação;
- Colocar todos da empresa para trabalhar de modo a realizar a transformação. A transformação é tarefa de todos;

O mundo do marketing começou a borbulhar, artigos científicos foram escritos, pesquisas feitas e dados estatisticamente relevantes traçados. Separaram-se as estratégias eficientes dos “achismos” e viu-se a necessidade de um estudo sério do mercado. Este conhecimento adquirido ficou disperso, muitas vezes restrito ao mundo acadêmico. Em 1967, Kotler, professor da *Kellogg School of Management*, lança a primeira edição de seu livro "Administração de Marketing", onde se pôs a reunir, revisar, testar e consolidar as bases daquilo que até hoje formam o cânone do marketing.

Na década de 70, chegou ao Brasil um novo tipo de loja, os hipermercados, conhecidos como Jumbo, foram inaugurados em várias cidades do Brasil. A partir daí, o varejo vem experimentando um forte crescimento, tendo em vista que oferece grandes atrativos para a prática do marketing. Isto vem atraindo, cada vez mais profissionais e empresas interessados em desenvolver ações de marketing de varejo.

Outro destaque foi o fato de surgirem departamentos e diretorias de marketing em todas as grandes empresas. Não se tratava mais de uma boa ideia, mas de uma necessidade de sobrevivência. Nesta época ocorreu a multiplicação de supermercados, *shoppings centers* e *franchises*.

De fato, a contribuição do marketing foi tão notória no meio empresarial, que passou rapidamente a ser adotada em outros setores da atividade humana. O governo, organizações civis, entidades religiosas e partidos políticos passaram a valer das estratégias de marketing adaptando-as às suas realidades e necessidades.

O marketing envolve questões financeiras, voltadas à teoria de “Vender a qualquer custo”, que passou a ser vista de outra forma, como “Satisfação em primeiro lugar”. Hoje em dia o marketing está em praticamente todas as áreas.

Na década de 80, fechou-se o círculo do varejo com novos formatos de loja. Além dos Supermercados Pão de Açúcar, dos Hipermercados Jumbo e do *Minibox* - Mercarias de Desconto, inaugurava-se o *Superbox* – Loja Depósito, o *Peg & Faça* e a *Sandiz* - Loja de Departamentos.

Em 1982, o livro "Em Busca da Excelência", de Tom Peters e Bob Waterman, deu início à era dos gurus de marketing. Num golpe de sorte editorial, produziram o livro de marketing mais vendido de todos os tempos, ao focarem completamente sua atenção para o cliente. O fenômeno dos gurus levou o marketing às massas e, portanto, às pequenas e médias empresas e a todo o tipo de profissional. Talvez por isso e, também, por uma necessidade mercadológica, o marketing passou a ser uma preocupação direta da alta direção de todas as mega-corporações, não estando mais restrita a uma diretoria ou departamento.

Em 1989, inaugurou-se uma nova geração de hipermercados com a marca Extra, e iniciou-se um processo de profunda reestruturação.

Com o novo posicionamento mercadológico e as novas tendências de mercado algumas lojas fecharam seus negócios.

Na década de 90, ocorreu uma grande mudança no comportamento varejista ao se aproximar dos consumidores e se criar nas empresas o cargo de *ombudsman* – (ouvidoria) e investir-se fortemente no seu aperfeiçoamento operacional.

O Pão de Açúcar foi pioneiro no comércio eletrônico com o sistema chamado *Delivery*, e inaugurou em 1998 o primeiro supermercado educacional do mundo, o Pão de Açúcar *Kid's*.

Assim fizeram muitos outros setores, acompanhando o avanço tecnológico que teve um forte impacto no mundo do marketing. O comércio eletrônico foi uma revolução na logística, distribuição e formas de pagamento. O CRM (*Customer Relationship Management*) e o serviço de atendimento ao consumidor, entre outras inovações, tornaram possível uma gestão de relacionamento com os clientes em larga escala. E como se isso não fosse o suficiente, a Internet chegou como uma nova via de comunicação. É a época do *maximarketing* de *Stan Rapp*, do marketing *One to One*, da *Peppers & Rogers Group*, do *aftermarketing* de Vavra e do marketing direto de

Stone, ou seja, caracterizou-se por uma constante busca pela personalização em massa.

Outra tendência do período foi o fortalecimento do conceito de marketing social no qual se tornou uma exigência de mercado haver uma preocupação com o bem-estar da sociedade. A satisfação do consumidor e a opinião pública passaram a estar diretamente ligadas à participação das organizações em causas sociais, e a responsabilidade social transformou-se numa vantagem competitiva.

Outra grande revolução, já no século XXI, a segmentação da televisão a cabo, a popularidade da telefonia celular e a democratização dos meios de comunicação, especialmente via Internet. A *Word Wide Web* já estava madura o suficiente e nos primeiros anos deste século surgiram uma infinidade de pesquisas e publicações sobre *Webmarketing* e *Comércio Eletrônico*. Isso revolucionou tanto a logística como a oferta de produtos, e o cliente passou a ter informações e poder de barganha nunca antes vistos. Era de se esperar que isso influenciasse a maneira com a qual os consumidores interagem com as empresas e entre si. A mídia espontânea, conseguida por esforços de assessorias de imprensa, relações públicas, marketing social começaram a tomar o espaço da propaganda tradicional. O nascimento do marketing de permissão, de *Seth Godin*, a conceitualização do marketing boca-a-boca por George Silverman, a explosão do *buzz marketing* e do marketing viral, por autores como Goldsmith e Hughes e os ARGs's (*Alternative Reality Games*) também são consequências deste fato que influenciaram tanto o marketing como a comunicação.

Assim podemos observar que as grandes redes supermercadistas se mantêm e continuam em permanente inovação e renovação. Com o conceito de multiformato, como o caso do grupo que administra quatro divisões, os supermercados Pão de Açúcar, Comprebem, Barateiro e o Hipermercado Extra, além do comércio eletrônico Pão de Açúcar *Delivery*, Extra e as lojas de eletroeletrônicos Extras Eletro.com, que permitem atender às necessidades específicas de diferentes tipos de consumidores, tendo 497 lojas, 55.635 colaboradores em 12 estados do Brasil.

2.2 DESENVOLVIMENTO DO VAREJO NO BRASIL

O desenvolvimento do varejo no Brasil se deu através da cultura do pau-brasil, do açúcar, do gado e da mineração, seguida da cultura cafeeira. Com o crescimento desses produtos em nossas terras, foi aumentando bastante a exportação, mas com essa grande procura pelos nossos produtos, vieram as dificuldades de transporte e comunicação.

Para Andrade (1980, p.22):

Apesar de em 1808 haver sido abolida a proteção de instalação da indústria do Brasil, o tratado de 1810 com a Inglaterra e a consagração do livre comércio em face da inexistência de uma proteção alfandegária para a indústria nacional não permitiria o desenvolvimento da economia industrial dos pais. Daí haver apenas 50 estabelecimentos industriais no Brasil em 1850. Em 1844, com a lei Alves Branco, tentou-se proteger a nascente indústria brasileira.

Como o comércio está atrelado à indústria, surgem problemas de infraestrutura, como estradas e meios de transporte. Após isso, surge a comercialização pelo caixeiro-viajante, que há evidências que foi de extrema importância do varejo brasileiro.

2.3 A EVOLUÇÃO DO VAREJO

Desde os primórdios dos tempos, o homem sempre buscou suprir suas necessidades básicas com atividades de caça e pesca e, posteriormente, dedicando-se à agricultura, ao artesanato, à produção de tecidos, entre tantas outras atividades. Tudo o que fazia destinava-se ao consumo próprio e com o

aperfeiçoamento dos meios de produção, começaram a surgir os excedentes que, em vez de descartados, viraram moeda de troca por produtos diferentes e igualmente necessários à sua sobrevivência. Era o começo do comércio, uma atividade civilizada, que exige comunicação e entendimento entre as partes, valorização de bens, gosto e satisfação pela posse dos mesmos.

Segundo Zogbi (2007),

A raiz da palavra varejo, utilizada no Brasil, vem do Português arcaico, em que a "vara" era a medida para se fracionar peças de tecidos, cordas, linhas, madeiras, etc. Ainda hoje, em algumas lojas de tecidos usa-se uma régua de madeira com um metro de comprimento para fracionar os produtos. O termo atualmente utilizado em Portugal é retalho, que também denota claramente o fracionamento de produtos para venda em pequenas porções ou quantidades.

Nos últimos anos o homem vem tentando melhorar e crescer apresentando bem o varejo no Brasil com o crescimento de pontos de venda, produtos, *layout* de lojas e diversificação de linhas de produtos.

Com todas essas inovações, também foram criadas outras formas de melhor atender o consumidor, como o pequeno varejista, varejo em geral, franquias, lojas especializadas, as ruas de comércio especializado, lojas de departamentos, cadeia de lojas, lojas independentes, cooperativas de varejo, lojas de descontos, lojas de fábrica e *shoppings centers*.

Cada um destes itens aborda o varejo de uma maneira diferente, desde pequenas lojas até grandes shoppings com conforto e facilidade de acesso que abrange um maior número de lojistas.

2.4 CONCEITOS E DEFINIÇÕES DE MARKETING DE VAREJO

Para entendermos melhor a definição de marketing de varejo, citamos o autor Las Casas apud Robert Spohn (1977, p.3),

Há várias definições para varejo, uma delas, por exemplo, diz que o varejo é a atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores.

O importante de tudo é compreender que marketing de varejo deve ser encarado como uma filosofia, uma norma de conduta para a empresa.

O varejo ou comércio varejista consiste na venda e em todas as atividades diretamente relacionadas com a venda de produtos e serviços ao consumidor final, para uso pessoal e não comercial. Embora a maior parte do varejo ocorra por meio de lojas de varejo, ele pode ser feito por qualquer instituição. Quando a Avon vende cosméticos de porta em porta e a Tupperware vende recipientes plásticos em varejo, do mesmo modo que um fazendeiro que vende legumes em uma barraca na beira da estrada.

Apesar de encontrarmos suas "raízes" ao longo da história da humanidade, na própria gênese do comércio, o marketing é um campo de estudo novo se comparado com os demais campos do saber.

Marketing é a parte do processo de produção e de troca que está relacionado com o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor. É popularmente definida como a distribuição e venda de mercadorias. Marketing inclui as atividades de todos aqueles que se dedicam à transferência de mercadorias desde o produtor até ao consumidor.

Os primeiros passos para a difusão do marketing foram dados por Peter Drucker, ainda que implicitamente, em 1954, com o lançamento do livro "A Prática da

Administração". Não se tratava propriamente de um estudo detalhado sobre marketing, mas foi o primeiro registro escrito que cita esta ferramenta como uma força poderosa a ser considerada por administradores focados no mercado.

Kotler, ao definir o varejo em todas as suas obras, mantém um princípio único, de que o varejo se caracteriza pela venda.

Ainda conforme Kotler (1986, p.540):

O varejo inclui todas as atividades da venda de produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais, para uso pessoal e não comercial. Um varejista ou uma loja de varejo e qualquer empreendimento comercial cujo faturamento provenha principalmente da venda de pequenos lotes no varejo.

O varejo e o marketing andam juntos em tudo na venda e comercialização do produto, os consumidores só passam a conhecer o produto através de muito marketing, fora isso, o produto fica desconhecido nas gôndolas.

É fácil perceber a importância do varejo na parte econômica. Várias empresas comercializam produtos e serviços diretamente ao consumidor, além de criar emprego e girar economia, o varejo é um importante elemento de marketing.

Segundo Kotler (1986, p.32-46):

Marketing é um processo social e administrativo pelo qual indivíduos e grupos obtêm o que necessitam e o que desejam por meio da criação e troca de produtos e valor com outras pessoas. O conceito de marketing afirma que a chave para atingir os objetivos da organização consiste em determinar as necessidades e os desejos dos mercados alvos e satisfazê-los mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes.

Os conceitos de marketing e suas aplicações estão tendo uma evolução rápida, gerando em seu progresso um marketing de alta qualidade, de primeira, segunda, terceira e quarta geração, marketing de guerrilha, maxi-marketing, marketing de serviços, marketing de relacionamento, marketing viral, o marketing de nichos, e assim por diante.

Já ponto de vista de Cobra (1992,p.29):

Marketing é o mais do que uma forma de sentir o mercado e adaptar produtos ou serviços; é um compromisso com a busca da melhoria da qualidade de vida das pessoas. As organizações, na busca da sobrevivência, acabam por descobrir a importância de se orientar pelas necessidades e exigências do mercado.

Desta forma podemos observar que os desejos e necessidades dos clientes estão sendo contemplados por meio do marketing de varejo.

Dentro desta mesma ótica, Manzo (1996, p.20) aborda:

Marketing consiste em primeiro o que o consumidor necessita ou deseja, estuda a fabricação do produto que atende a essa necessidade, fabricá-lo adequadamente, distribuí-lo e vendê-lo. Mais ainda é preciso ensinar o consumidor a consumir o produto. O marketing não compreende a produção nos seus aspectos técnicos, mas seu aspecto comercial.

Portanto, cada autor à sua maneira aborda a importância de se praticar o marketing de varejo, tendo em vista as mudanças do comportamento do consumidor ao comprar novos produtos.

Existem várias definições para varejo, sua essência é produtos e serviços.

Richter (1954, p.53) aponta:

Varejo é o processo de compra de produtos em quantidade relativamente grande dos produtores atacadistas e outros fornecedores e posterior venda em quantidades menores ao consumidor final.

Outro ponto de vista de muitos autores é que o varejo consiste na atividade comercial responsável por providenciar mercadorias e serviços desejados pelos consumidores.

2.5 COMPOSTO DE MARKETING

Com a globalização e o aumento do poder de compras do consumidor, cada dia se torna mais importante a dinâmica do marketing de varejo para o consumidor final.

O número anual de vendas do setor varejista no Brasil é superior a grande influência nas vendas, mesmo quando ocorre um aumento nos preços.

O marketing de varejo influencia nas vendas através do processo de produção e de troca que está relacionado com o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor. É popularmente definida como a distribuição e venda de mercadorias. Marketing inclui as atividades de todos aqueles que se dedicam à transferência de mercadorias desde o produtor até ao consumidor.

Segundo Hollander (1960, p.37 a 42):

Novos tipos de varejistas usualmente entram no mercado como varejistas de baixo preço, baixa margem ou até mesmo de baixo status. Gradativamente, eles adquirem estabelecimentos mais sofisticados e maiores facilidades para seus consumidores, necessitando para isto de investimentos mais altos e conseqüentemente elevando seus custos

operacionais. Portanto, eles alcançam os estágios da maturidade como mercador de alto preço, com custos operacionais mais elevados e ficam então vulneráveis aos fornecedores que trabalham no mesmo padrão anterior de baixos preços. Lojas de departamentos que apareceram no início como vigorosos concorrentes aos pequenos varejistas tornaram-se vulneráveis às lojas de desconto. Este é um fato frequentemente citado como um dos exemplos do varejo.

Esse conceito formula a hipótese sobre o desenvolvimento varejista. E com isso entra os 4 P's que significam produto, preço, promoção e ponto de venda. Esses elementos foram criados para influenciar nas vendas, por que não existe produto sem preço, sem promoção e sem local de venda.

Para Kotler (1991, p.453 a 455):

Os 4P's tratam-se de composto de marketing para que a empresa possa atingir seus objetivos, e pode se:

O Produto é algo que pode ser oferecido a um mercado, para sua apreciação, aquisição, uso ou consumo, que pode satisfazer um desejo ou uma necessidade.

Promoção de uma empresa deve estabelecer os objetivos selecionar as ferramentas, desenvolver, pré-testar, implementar e controlar o programa e avaliar os resultados. As promoções de venda derivam-se de objetivos promocionais mais amplos, que por sua vez derivam dos objetivos de marketing desenvolvido para o produto.

O Preço é o único elemento do composto de marketing que gera receita; os outros elementos produzem custos. O preço e a concorrência foram considerados os principais problemas para os executivos de marketing.

O Ponto de Venda declaram o objetivo principal de seus sistemas de distribuição que é entregar os produtos certos no tempo certo por um menor custo.

Os 4 P's são ferramentas importantes para o marketing de varejo, pois é por meios desses fatores que os clientes conseguem chegar aos produtos.

Para Cobra (1997, p.28 a 31):

Os 4ps são compostos de mercadológicos que tem cada elemento interdependente que pode ser exclusivo.

Produto ou serviço é dito certo ao consumo quando atende às necessidades e os desejos de seu consumidor alvo. Um produto de ter: qualidade e padronização, modelos e tamanhos e a configuração.

Ponto de venda, o produto ou serviço só tem utilidade se posicionado junto ao seu mercado consumidor. A escolha do ponto para o produto ou serviço relaciona-se com a escolha do canal de distribuição: atacado varejo ou distribuidor, ao transporte e ao armazém.

No preço o produto deve ser certo, deve estar no ponto certo e deve transferir a posse no preço certo. O preço pode ser considerado: posto na fábrica, posto no cliente, atacadista, varejista ou distribuidor líquido com desconto ou bruto sem desconto, desconto por quantidade, por condição de pagamento e outros.

Promoção é um composto promocional de produto ou serviço compreende a publicidade, as relações públicas, a promoção de vendas, a venda pessoal e o *merchandising*.

Em relação ao marketing, conforme Kotler e Armstrong apontam em seu livro *Princípios de Marketing* (1998), os varejistas precisarão estar preparados para tomar a decisão certa relacionada a:

- Seleção do segmento - alvo de mercado atendido por suas empresas.
- Posicionamento que os produtos ou serviços comercializados têm na mente dos consumidores, com relação ao sortimento de produtos ofertados.
- Aspectos como a qualidade das mercadorias.
- Serviços oferecidos e ambiente físico da loja.
- Preço (operar com markups altos e volumes baixos).
- Promoção, como propaganda ou promoção de vendas, para atingir os consumidores.
- Localização dos pontos de venda.

2.6 COMO O MARKETING DE VAREJO INFLUENCIA NAS VENDAS

O marketing varejista tem como base a prestação de serviços, o cliente ao entrar em uma loja não está apenas atrás de um produto, mas também de um bom atendimento. Um bom atendimento pode ser primordial para o futuro do lojista.

Hoje em dia quase todas as lojas usam o mesmo padrão, o mesmo estilo de fachada, criam o mesmo clima, mesma distribuição de layout, entre outras coisas. No entanto, a dificuldade na padronização do elemento de vendas é grande. Em uma loja de roupas, por exemplo, vendem-se vários produtos, roupas e acessórios, em outra só vendem roupas, por isso a padronização é dificultosa.

Segundo Kotler (1991, p.44 a 45):

Vendas podem se afirma que os consumidores dependem deles, simplesmente não irão comprar o suficiente dos produtos da empresa, a qual deve, portanto, adotar um agressivo esforço de vendas e promoção.

Pressupõe que os consumidores normalmente mostram inércia ou resistência e têm que ser estimulados a comprar mais e que a empresa, a qual dispõe de todo um conjunto de instrumentos eficazes de vendas e de promoção para estimular mais as compras.

As empresas estabilizadas precisam revisar a estrutura de forças de vendas à medida que o mercado e as condições econômicas se modificam.

Toda a empresa tem o intuito de satisfazer o cliente em tudo, para isso ela vem crescendo cada vez mais e melhorando seus colaboradores com cursos e normas de como tratar um cliente, para que nunca o cliente saia desmerecendo a sua empresa.

Durante a reunião do Comitê de Promoção, Trade e Varejo da ABA Rio, realizada na ESPM-RJ, apresentaram-se as tendências discutidas durante a NRF 2010, evento mundial sobre as novidades e expectativas do varejo. Os planos para os próximos anos animam até o mais pessimista empresário brasileiro. A expectativa é de que o

país cresça 5,5% no PIB, que o investimento estrangeiro aumente 46% e que a produção industrial cresça 8,41% em 2010 em relação a 2009.

2.7 VAREJO E PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

Os varejistas interagem diretamente com os consumidores finais. Se um varejista perde um consumidor para o concorrente, é o varejista que sofre. Os varejistas devem ser orientados pelo velho ditado: “Bens bem comprados são metade vendidos”.

A aplicação da concorrência, o desenvolvimento de novos mercados e a construção de novas tecnologias de varejo gera constantemente um processo de mudanças, principalmente analisando as necessidades dos clientes. Nesse processo o raciocínio estratégico deve ser bem intenso na formulação de mudanças e acompanhamento a evolução das características e necessidades dos clientes.

Os gestores dentro desse âmbito aplicam esse conceito em diversas modalidades do sistema, tais como: planejamento estratégico de mercadoria, de promoção, localização e estratégia da própria marca para atingir seu público alvo em questão. Para Bureau (1989, p.54), “embora as lojas de departamentos representem menos de 1% do número total de lojas de varejo, representam quase 10% da venda total do varejo”. Elas também lideram nos serviços prestados aos consumidores, incluindo crédito, devolução de mercadorias e entrega.

Ao revelar a receita do sucesso das lojas Marisa, o empresário Bernardo Godfarb afirmou que o negócio é comprar bem e vender barato, sempre mais barato que a concorrência. Além disso, a empresa teve como base os seus dez mandamentos.

Quadro 1.1 Os 10 mandamentos das Lojas Marisa

• Comprar bem para vender barato.
• Fugir de empréstimo em banco.
• Fechar bons negócios na hora.
• Aplicar sobras no mercado financeiro.
• Ficar longe de pendengas judiciais.
• Comprar imóveis para evitar aluguel.
• Exigir pagamento a vista.
• Trabalhar com grandes volumes.
• Operar com estoques mínimos.
• Liquidar imediatamente encalhes

Fonte: Exame, São Paulo: Abril, jan.1989.

No quadro podemos ver por que as Lojas Marisa se tornaram a número um na venda de lingerie, além de outros produtos, a política da empresa sempre foi seguir os dez mandamentos para conquistar o cliente.

2.8 OS RESULTADOS DAS ESTRATÉGIAS DE MARKETING DE VAREJO NOS SUPERMERCADOS

Os resultados das estratégias de marketing de varejo nos supermercados estão relacionados às suas necessidades econômicas, tais como: conveniência, variedade de seleção, qualidade dos produtos, ajuda do pessoal de vendas, reputação de integridade e seriedade nos negócios, serviços especiais oferecidos, entrega, crédito, privilégios na devolução de mercadorias e valor ofertado.

Segundo Dickson (1990, p.153 a 162), “Não há nenhuma resposta correta a quem uma loja deve atrair. Mas ignorar as dimensões emocionais – inclusive o apelo de classe social – pode levar a sérios erros no planejamento estratégico de marketing”.

Para ele a melhor forma de conquista o consumidor é atraindo ele para conhecer nossos produtos ver o nosso diferencial. Depois de conquistados não pode deixar eles de lado ai sim que tem que dar o que eles querem antes, antes e depois e durante a troca de marketing.

Os clientes, acima de tudo, buscam produtos bons, preços baixos, promoções que chamem a atenção, não adiantam achar que o cliente só vai até o supermercado por que acha ele bonita, tem que pensar que ele vai atrás de bom atendimento e comodidade.

Essa visão de usar as técnicas de marketing permitirá o administrador de varejo satisfazer as vontades de seus clientes.

O cliente é muito especial mesmo, tanto para colaborá-lo quanto para o próprio cliente por que ele sabe que ele não é apenas mais que entrou no supermercado, mas sim um consumidor que pode tanto levar um produto como vários.

2.9 ADAPTAÇÕES AO MEIO AMBIENTE

Lojas de departamentos

Deslocaram-se para diferentes bairros, visando alcançar o consumidor que se mudava para áreas periféricas. Mudando assim, também, a sua prática empresarial, e adotando novos métodos de controle de estoque e a automação em muitas de suas funções.

Shopping centers

Originaram-se do desenvolvimento de lojas de departamento, de onde surgiu a ideia de várias lojas sob o mesmo teto. Acompanhando a população, alguns shoppings mudaram sua localização para algumas periferias, para assim atrair a população com praça de alimentação, brinquedos e estacionamento gratuito.

Supermercados

Desenvolveram-se a partir de mercearias que, combinadas com açougues, resultaram em supermercados, implantando o auto-serviço.

Hipermercados

Os hipermercados tiveram crescimento nos últimos anos, isso se deve a existência de seções como: mercearia, horti-fruti, carnes e aves, padaria, frios e laticínios, bazar, peixaria, têxtil e eletrônico.

2.10 O COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR EM RELAÇÃO AO ATENDIMENTO E OUTROS SERVIÇOS

A partir de observações efetuadas no varejo de lojas, supermercados, farmácias detectaram-se alguns problemas frequentes no atendimento dos balconistas e recepcionistas, em diferentes lugares visitados, ficou evidente a falta de preparo específico para o ramo, bem como a dificuldade de atender e fidelizar o cliente.

Mas não é só isso, para que uma empresa seja efetivamente orientada por marketing é preciso que ela pratique uma filosofia de marketing através das técnicas do endomarketing, é preciso que todos, sem exceção, estejam preparados para satisfazer o consumidor. Desde fornecedores, distribuidores, porteiros, recepcionista, telefonistas até o presidente, todos devem ser praticantes de marketing, ou seja, é preciso que produtos e serviços ao consumidor sejam sempre de excelente qualidade.

Para Antonio Sá (Notícia do Ciclo de Palestras: “O futuro do varejo”), “Hoje em dia o que podemos ver é que primeiro temos que ouvir e tentar entender o que o consumidor necessita, pois tem fácil e amplo acesso a ter informação, comodidade e facilidade por existi grande diversidade e opções de compra”.

Como mercados grandes estão traindo seus consumidores, pequenas lojas localizadas, em áreas de grande trafegam urbanas, onde todas as pessoas passam diariamente, e não conseguem passar sem entrar para dar uma olhada nos preços, colocam varias ofertas todos os dias, com cartazes para desperta a vontade dos consumidores.

Para Antonio Sá (Notícia do Ciclo de Palestras: “O futuro do varejo”)

A “Negociação no Varejo” foi tema da palestra de Antero Fillipo Junior, que destacou a tendência de concentração e globalização do varejo, bem como o forte confronto entre canais, em que lojas de eletrônicos, padarias, farmácias, restaurantes e supermercados, entre outros, acabam por brigar pelos mesmos clientes, ao oferecer soluções semelhantes para os consumidores dias, com cartazes para desperta a vontade dos consumidores.

O consumidor está à procura disso mesmo, qualidade e transparência o mercado que conseguir passar isso da melhor forma vai ser o mercado de onde os consumidores não vão sair, nem falar mal, apenas comentar compra lá naquele mercado por que lá sim tem tudo o que precisamos.

Para Kotler (2000, p.540):

Todas as atividades de venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais são definidas como varejo. O local onde os produtos ou serviços são vendidos (lojas, rua ou residência do consumidor) não é importante. Da mesma forma, todas as maneiras pela qual estes bens ou serviços são vendidos estão incluídas no conceito de retalho, seja através de venda pessoal, correio, telefone ou máquina automática.

Hoje em dia, em qualquer lugar se encontram produtos à venda, por isso, o local propriamente dito, muitas vezes deixou de ser o mais importante, pois o cliente passou a valorizar o atendimento.

2.11 DESENVOLVIMENTO DO SUPERMERCADO

O supermercado é o local onde as pessoas compram gêneros alimentícios e artigos de higiene, cosméticos e limpeza.

Referencialmente, o supermercado está dividido em setores denominados: recebimento, estoque, retaguarda e frente de loja.

Os dados de Nielsen mostram que, a partir da década de 70, houve um expressivo crescimento da participação dos supermercados na distribuição de alimentos no Brasil. No início dos anos 70, os supermercados representavam 26% das vendas de gêneros alimentícios no mercado brasileiro. Desde então, passaram a se desenvolver, chegando a alcançar uma participação de 85%.

Os supermercados têm crescido muito no Brasil. Nos últimos tempos, quase continuamente. Neste ano 2011, as vendas já aumentaram cerca de 5% e a expectativa da Associação Brasileira de Supermercados, a Abras, é de que o nível de crescimento se mantenha no próximo ano. As mais de 48.000 lojas espalhadas pelo país com faturamento de mais de 50 bilhões de dólares. Os supermercados vendem tanto no Brasil porque trabalham de forma eficiente. Compram em grande quantidade e podem oferecer os produtos por preços mais baixos do que as mercearias e quitandas.

Este ano de 2010 foi o melhor fim de ano da última década, segundo a Associação Paulista de Supermercados (Apas), com um aumento de 11,2% em volume de vendas em relação ao ano anterior.

Os produtos que causaram maiores aumentos de faturamento neste final de 2010 foram o bacalhau e os panetones. “Diante da alta de preços das carnes e com o dólar em baixa, o consumidor adotou o bacalhau em sua tradição de final de ano”, comenta Morando. Com relação aos panetones, o faturamento foi maior, já que muitos consumidores “migraram” para produtos mais sofisticados, gastando então valores maiores. Em faturamento, segundo a Apas, houve um aumento de 8% em relação ao total de dezembro de 2009.

3 O CASO DO SUPERMERCADO BUCHAIM DE CÂNDIDO MOTA/SP

3.1 ASPECTOS HISTÓRICOS DO SUPERMERCADO BUCHAIM

Tudo começou no ano de 1959, na Rua Coronel Valencio Carneiro, com nome de Armazém Brasília, onde os senhores Hélio Buchaim, Germano Buchaim e Jorge Buchaim iniciaram sua carreira no varejo alimentar. Nessa época, todos os produtos do armazém eram vendidos a granel, açúcar, arroz, feijão e vários outros itens eram embalados em sacos de papelão. A venda de cervejas e refrigerantes em engradados provocou a perda de aproximadamente mil engradados, devido ao fato de que as pessoas simplesmente não realizavam as devoluções.

Na época, a família Buchaim morava em frente ao armazém. Com os negócios em ascensão, no final dos anos 90, a família decidiu abrir o Supermercado Buchaim, morando nos fundos da loja. Com isso, o armazém ficou em uma esquina e o supermercado em outra, conforme as coisas foram melhorando, eles decidiram fechar o armazém, porque começaram a perceber que os clientes preferiam os produtos embalados (supermercado) do que os sem embalagem (Armazém).

O Supermercado Buchaim ainda se localiza no centro de Cândido Mota e seus proprietários são Jorge Buchaim, Hélio Buchaim e Edson Buchaim. O supermercado hoje conta com uma área de venda 750m², um depósito de 300m², cinco caixas e trinta colaboradores, buscando sempre atender o cliente com mais atenção e dedicação.

Atualmente, os principais concorrentes são a Rede Avenida, Santa Terezinha, que são os supermercados mais conhecidos da cidade; o Supermercado Buchaim também conta com a Rede 20, uma parceria com mais doze lojas distribuídas em Assis e Palmital. A Rede 20 pode ser considerada uma Joint Venture com alto poder

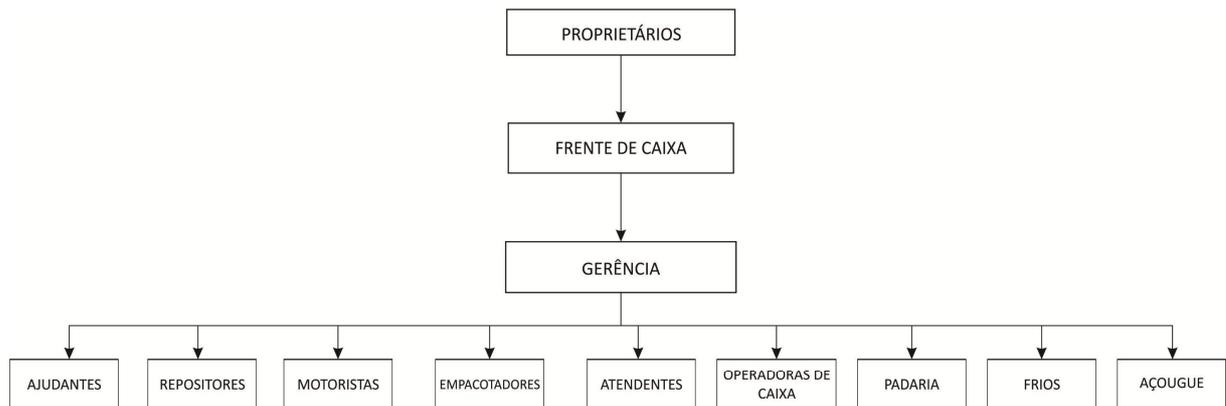
de marketing de varejo, além de melhorar a competitividade com grandes lojas ou redes.

3.2 CARACTERÍSTICAS DA EMPRESA

Perfil

O Supermercado Buchaim possui uma longa história, sendo o supermercado mais antigo da cidade, seus clientes são bem antigos e isso se passa de geração para geração.

Organograma



4 EXPECTATIVAS DE CRESCIMENTO DO SUPERMERCADO BUCHAIM

O questionário a seguir foi aplicado durante uma semana, no mês de abril de 2011, no começo do mês onde a loja conta com um numero maior de clientes. A entrevista ocorreu de forma individual, no interior da loja. O intuito da pesquisa foi mostrar como anda a satisfação do cliente diante de varias áreas do supermercado, o que pode ser feito para melhorar, e como o marketing de varejo pode fazer com que os clientes passem a comprar cada vez mais.

O crescimento do supermercado buchaim está contando com a assessoria de uma boa equipe de Marília, que já está no supermercado a mais de um ano, com a ajuda deles o supermercado passou por várias mudanças, pessoas foram remanejadas para setores que se adaptavam mais. O setor de padaria cresceu muito com produtos inovadores aumentando ainda a fama de melhor pão da cidade, o hortifruti mudou o jeito de distribuir seus preços deixando assim mais visíveis para os clientes.

A loja também foi toda mudada os corredores foram abertos para maior comodidade dos clientes, assim os clientes ao fazerem a suas compras têm que passar no meio de todos os corredores, o marketing de varejo está sendo bem aplicado com essas mudanças de inovação que ocorreram.

4.1. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS DADOS DA PESQUISA COM OS CLIENTES

1) Com que frequência compra neste supermercado?

- () diariamente
- () 1 vez a cada quinzena
- () é a primeira vez (agradeça e encerra a pesquisa)
- () mais de uma vez por semana

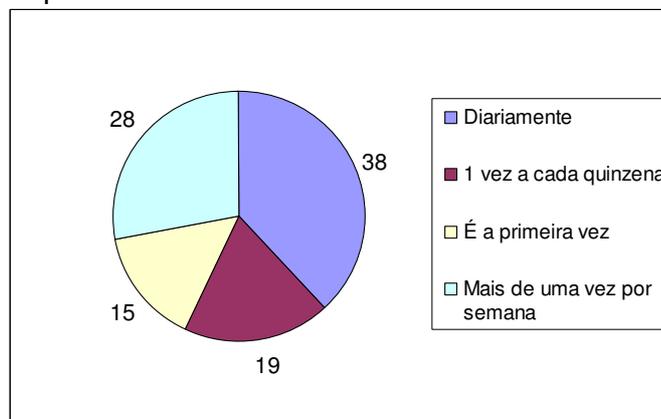


Gráfico 1 – Frequência de compra

Os dados acima demonstraram que a frequência no supermercado está muito boa por que 38% dos clientes frequentam o mercado diariamente.

2) Há quanto tempo você frequenta esta loja?

- () Menos de um mês
- () de 2 a 5 anos
- () de 1 a 6 meses
- () mais de 5 anos

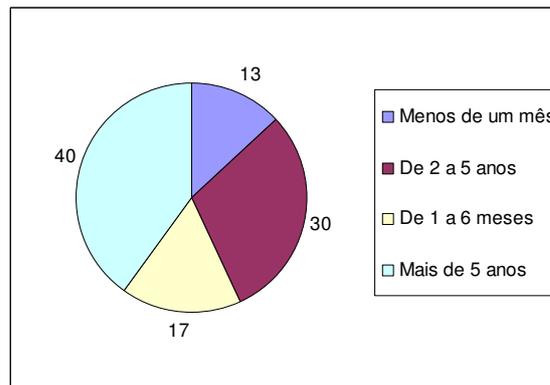


Gráfico 2 – Fidelidade do cliente

No gráfico a seguir podemos ver a fidelidade do cliente, ele compra no supermercado a mais de cinco anos com 40%, isso sem duvida em numa e ótimo resultado por que um cliente que compra há tanto tempo concerteza já trouxe os amigos, parentes e filhos para comprarem também.

3) É fácil conseguir o que quer?

() SIM

() NÃO

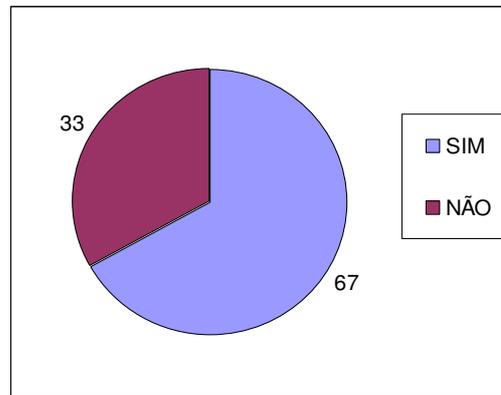


Gráfico 3 – Facilidade em se localizar produtos

Na avaliação do gráfico acima, foi perguntado se é fácil conseguir o que quer e 67% dos clientes disse que sim, apesar de mudanças que houve na loja, a localização dos produtos ficou bem ampla.

4) As informações sobre a mercadoria são fáceis de se conseguir?

() SIM

() NÃO

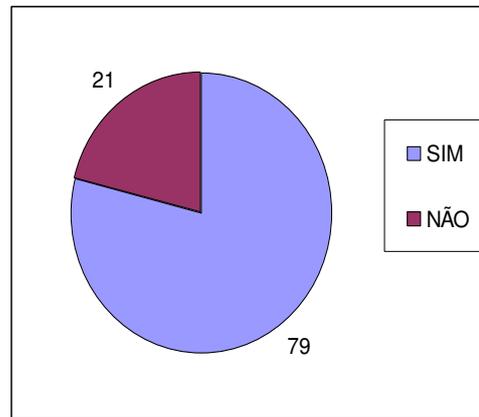


Gráfico 4 – Facilidade nas informações

A facilidade nas informações dos produtos e fácil de conseguir 79% diz que sim enquanto 21% dizem que não, então ai vê que temos que mudar em algo, por que as informações sobre os produtos têm que estar completamente correta ate mesmo pela fiscalização quanto pelos clientes.

5) Existem funcionários suficientes para desenvolver um bom trabalho?

Sim

Não

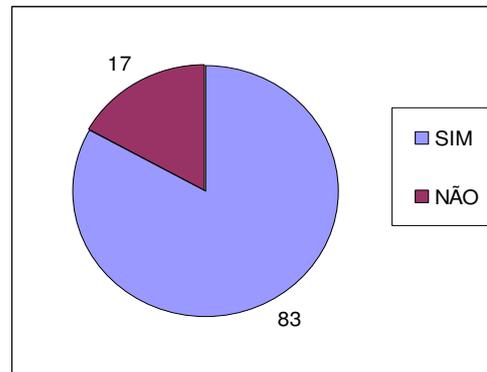


Gráfico 5 – Número de funcionários

O gráfico acima demonstra como anda o numero de funcionários: 83% dizem que esta ótima, 17% diz que não, também temos que avaliar esses 17% e tentar contratar mais funcionários para maior disponibilidade que nossos clientes.

6) É fácil localizar os proprietários ou o gerente quando ocorre algum problema?

() Sim

() Não

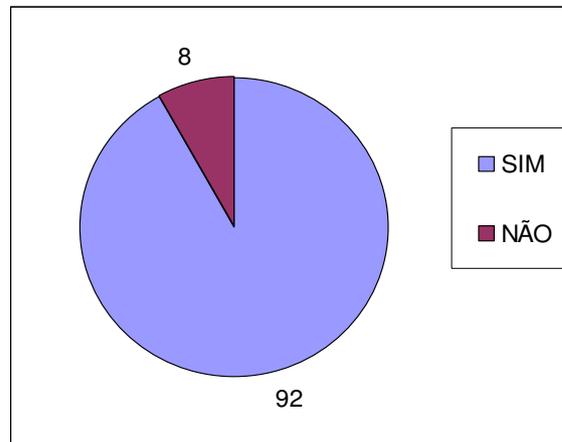


Gráfico 6 – Facilidade no contato com proprietários e gerentes

No gráfico acima perguntamos para nossos clientes se é fácil localizar os proprietários ou o gerente quando ocorre algum problema e 92% acham que sim, enquanto 8% reclamaram que não, para nossa loja isso foi um dado muito bom, por que o que sempre queremos e ajudar os nossos clientes sempre.

7) Com relação ao serviço prestado por nossa empresa. O que você acha que deveria melhorar?

- () Limpeza
- () Atendimento

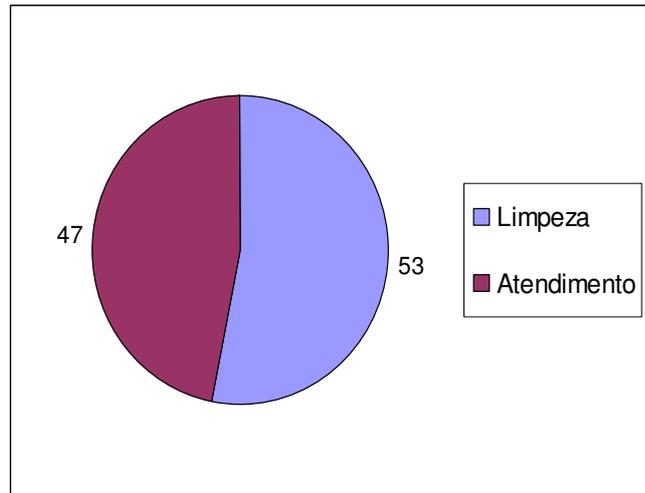


Gráfico 7 – Serviços a serem melhorados

Em relação ao gráfico acima vemos que 53% acham que devemos melhorar na limpeza, aumentar o numero de vezes de lavar o mercado acho que seria uma boa sugestão, não apenas uma vez na semana mais vezes por semana, outro dado também forte e o atendimento com 47% se os clientes estão reclamando e por que eles têm razão, então devemos aplicar um curso em todos os funcionários de bom atendimento, para que todos saibam atender um cliente da melhor forma possível.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao término do trabalho espera-se que os objetivos iniciais tenham sido atingidos, já que há possibilidades de se praticar o referido Marketing de Varejo em outras empresas supermercadistas.

O esforço inicial da revisão da literatura mostrou que tem que ter prazer no que faz estar atento ao mercado e às ações da concorrência.

No caso estudado no supermercado Buchaim de Candido Mota, consideramos que o marketing de varejo influencia diretamente nas compras dos clientes.

Portanto, o marketing tem contribuído de maneira efetiva para o surgimento de mudanças bastante fortes na vida das pessoas e também do supermercado Buchaim. Assim, verifica-se uma corrida por conhecimento de marketing como uma ferramenta de gestão, tão importante para os negócios na era contemporânea.

Porém, para o varejo o importante é estar atento ao atendimento, pois isso ajuda e valoriza a empresa em busca do sucesso. No caso Buchaim vimos bem isso no gráfico que mostra como anda o atendimento no supermercado, e vemos que temos que mudar para um melhor desempenho da nossa empresa.

Com isso percebemos durante o trabalho, que o marketing de varejo no supermercado Buchaim, vem sofrendo varias transformações desde 1959, quando a loja foi inaugurada como um simples armazém e os produtos eram vendidos a granel. Após todo esse período de existência, foi possível constatar pela pesquisa que o supermercado ampliou as instalações e melhorou o arranjo físico da empresa. Como já explicado anteriormente, o caso apresentado teve como finalidade demonstrar sua aplicabilidade num supermercado da região, mostrar seus benefícios, ampliar a visibilidade do supermercado e finalmente, descrever a experiência da pesquisadora sobre Marketing de Varejo.

E para concluirmos esse trabalho vamos citar o empresário Stew Leonard, fundador do supermercado americano que mais vende alimentos por metro quadrado no mundo. Eis uma frase muito interessante desse empreendedor: “Varejo é como fazer dieta. Todo mundo sabe fazer, mas o difícil é fazer todos os dias”.

Assim sendo, cremos que conseguimos alcançar as metas propostas.

REFERÊNCIAS

- ALDERSON, Wroe. **Factors governing the development of marketing channels.**In: Clewett, Ricgard M. **Marketing channels for manufactured products.** Homewood: Richard D. Irwin. 1954, p.37.
- Andrade, Manoel Correia de. **História econômica e administrativa do Brasil.** São Paulo: Atlas. 1980, p.22.
- Brewer, Geoffery. IBM gets user-friendly. **Sales and Marketing Management.**
- COBRA, Marcos. **Administração de Marketing.** São Paulo: Atlas.1992, p.29.
- _____. **Marketing Básico.** São Paulo: Atlas. 1997, p.28-31.
- HOLLANDER, Stanley C. *The wheel of retailing.* **Journal of Marketing.** American Marketing Association, July 1960, p.37-42
- https://academico.fAAP.br/faap_pos/newsletter/newsletter_12/palestras.asp. Acesso em: 10 de abril 2011.
- KOTLER, Philip. **Administração de Marketing.** São Paulo: Atlas. 1986, p.32-46.
- _____. **Administração de Marketing.** São Paulo: Atlas. 1991, p.44-45, p.453-455.
- _____. **Administração de Marketing.** São Paulo: Preintice Hall. 2000, p.540.
- MANZO, José Maria Campos. **Marketing.** Rio de Janeiro: Livros Técnicos Científicos. 1996, p.20.
- MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de Marketing.** São Paulo: Atlas. 1999, p.84.
- RICHERT, Henry G. **Retailing: principles and practices.** 3 ed. New York: McGraw-Hill,1954.
- SAGER, Ira. *The few, the true, the blue.* **Business Week,** May 1994, p.124-126; July 1994, p.13.
- SPOHN, Robert F., Allen, Robert Y. **Retailing Reston.** Prentice Hall. 1977, p.3.
- U.S. bureau of the census. *Counting Business Patterns.* **Current Business Reports.** United States: 1989, p.5, p.54;
- www.brasilalimentos.com.br/.../supermercados-têm-melhor-desempenho-dos-últimos-10-anos. Acesso em 20 de abril 2011.

www.ut.com.br/.../anexo_DISSERTAÇÃO. Acesso em 20 de abril 2011.

www.veja.abril.com.br/251198/p_164.html. Acesso em: 20 de maio 2011.

www.pt.wikipedia.org/wiki/varejo. Acesso em: 22 de junho 2011.

www.wikipedia.org/wikiw_edwards_demiing. Acesso em: 21 de junho 2011.