

**A ESTRATÉGIA DE PREÇOS ADOTADA COMO
VANTAGEM COMPETITIVA NO VAREJO
SUPERMERCADISTA: O CASO DE UMA REDE DE
SUPERMERCADOS DE BAIRRO NA CIDADE DE
NATAL/RN**

Jaqueline Emília Silva

Bacharel em Administração (UFRN); Mestranda do Programa de Pós-Graduação em
Administração – PPGA/UFRN.
Rua Arapiraca, 44 – Neópolis. CEP: 59086-210 – Natal/RN.
E-mail: jaqueliline@yahoo.com.br
Tel: (84) 8816-3052.

Ana Patrícia Rodrigues Leite

Bacharel em Administração (UFRN); Mestre em Administração (UEPB); Doutoranda
do Programa de Pós-Graduação em Administração – PPGA/UFRN.
Rua dos Potiguares, 2323, apto.902/bloco 1, Lagoa Nova. CEP 59063-450 – Natal/RN.
E-mail: aprleite@gmail.com
Tel: (84) 9985-9441

Luana de Oliveira Fernandes

Bacharel em Administração (UFRN); Mestranda do Programa de Pós-Graduação em
Administração – PPGA/UFRN.
Rua Rio das Ostras, 331 – Parque dos Coqueiros. CEP: 59114-570 – Natal/RN
E-mail: lua_fernandes@yahoo.com.br
Tel: (84) 8875-1534.

**THE PRICE PROCESS ADOPTED AS A COMPETITIVE ADVANTAGE IN
RETAIL SUPERMARKET: THE CASE OF NETWORK OF
NEIGHBOURHOOD SUPERMARKETS IN THE CITY OF NATAL / RN**

ABSTRACT

The present study identified the price strategies adopted in a net of neighborhood supermarkets. Moreover, it verified how the price process occurs in the same ones. In this direction, the work is characterized as an exploitation and descriptive research and it uses a case study to base the subject. The data collect was made through an interview script structuralized and not disguise applied with the marketing manager of two neighborhood supermarkets of one same net. The results of the research indicate the importance of the suppliers, of the localization of the store and of the competition in the formation of the prices in the analyzed units. Analyzing the collected information, the study verified, still, that the price strategies adopted by the organization, are the parity of prices, the strategy of package of products, the strategy of periodic discountings and the strategy of random discountings. Moreover, the research evidenced that the supermarkets net uses the *prices shopping* practical, monitoring constantly the prices of the products of the competition, as form of if keeping competitive in the market. The research discloses, finally, that the value for the customer concept meets confused for the organization. Ahead of this context, the study concluded that the supermarkets net looks to be intent the actions of its competitors and acting in partnership with its suppliers with purpose to work one adequate prices strategy and becoming each more competitive in its performance market. However, the research observed the necessity of one better analysis about the customer's value perceptions in the supermarket.

Key-words: Price strategies. Formation of the prices. Supermarket.

**LA FIJACIÓN DE PRECIOS ADOPTADO COMO UNA VENTAJA
COMPETITIVA EN EL COMERCIO MINORISTA DE SUPERMERCADOS:
EL CASO DE UNA RED DE SUPERMERCADOS DE BARRIO EN LA CIUDAD
DE NATAL / RN**

RESUMEN

Este estudio identificó las estrategias adoptadas en el precio en una cadena de supermercados de barrio y encontró como ocurre en el proceso de fijación de precios de ellos. En ese sentido, la labor se caracteriza por ser descriptiva y una investigación exploratoria, que utiliza un estudio de caso para explicar el asunto. La recopilación de datos se realiza a través de una hoja de ruta de la entrevista no estructurada y no encubierta aplicada a la gerente de mercadeo de dos de los barrio de supermercados pertenecientes a la misma red. Los resultados de la encuesta indican la importancia de los proveedores, la ubicación de las tiendas y la competencia en la formación de los precios de las unidades de prueba. Analizando la información recopilada, hay también que el precio de las estrategias adoptadas por la organización, es la paridad de los precios, la estrategia de un paquete de productos, un periódico de la estrategia de descuentos y rebajas estrategia de azar. Además, parece que la red utiliza la práctica de precios de supermercado de compras, un seguimiento constante de los precios de los productos de la competencia como una manera de seguir siendo competitivos en el mercado. La investigación muestra, por último, que el concepto de valor para el cliente es confuso para la organización. En este contexto, se llegó a la conclusión de que la red de supermercados que buscan ser cuidadosamente las acciones de sus competidores, y actuar en colaboración con sus proveedores con el fin de trabajar una adecuada estrategia de precios y cada vez más competitivo en su mercado de rendimiento. Sin embargo, no hay necesidad de un mejor análisis de la percepción de valor de los clientes de los supermercados.

Palabras-clave: la fijación de precios. Estrategias de precio. Supermercados del barrio.

A Estratégia de Preços adotada como Vantagem Competitiva no Varejo Supermercadista: o caso de uma Rede de Supermercados na cidade de Natal/RN

1 INTRODUÇÃO

A formação e estratégias de preços de venda dos produtos e serviços nas empresas constituem uma estratégia competitiva de grande relevância para as organizações. A importância é ressaltada à medida que as organizações convivem com as imposições do mercado, dos custos, do governo, da concorrência e da disponibilidade financeira do consumidor. Além disso, o fato de o atual ambiente empresarial estar caracterizado pela alta competitividade e pelas constantes mudanças tecnológicas intensifica a busca pela continuidade em longo prazo por parte das organizações, o que depende de seus resultados econômicos.

No setor de varejo supermercadista, pode-se dizer que o acerto na política de preços é o principal fator que influencia o resultado da organização. O acirramento da concorrência, trazido pela abertura da economia mundial, levou essas empresas a prestarem mais atenção à formação de preços e aos aspectos relacionados à operação comercial. No Brasil, a significativa redução da inflação “galopante” a partir de meados de 1994, levou o consumidor brasileiro a voltar a fazer comparações efetivas de preços. Desta forma, os supermercados passaram a se preocupar mais com a concorrência, a empreender ações destinadas a cortar custos e a criar valor para o consumidor.

Nesse sentido, observa-se que a nova dinâmica mercadológica fez com que os pequenos supermercadistas se defrontassem com uma nova situação, até então completamente desconhecida e buscassem estratégias e recursos para sua sobrevivência. Uma solução adotada pelos pequenos supermercados de bairro foi associar-se em grupos, mantendo suas identidades societárias, ancoradas sob uma única marca de fantasia (bandeira).

Nesse contexto, o presente estudo busca identificar as estratégias de preço geralmente adotadas pelos supermercados de bairro, bem como verificar como ocorre o processo de precificação dos mesmos no intuito de atingir uma vantagem competitiva perante a concorrência, além de propor ferramentas que auxiliem na elaboração de estratégias de preços adequadas aos seus clientes.

Compõem o texto, além desta parte introdutória, mais cinco partes. Na primeira parte serão descritos os conceitos acerca do preço, do processo de formação dos preços, bem como será abordada a política de preços no varejo supermercadista e as

definições em relação ao varejo supermercadista e supermercados de bairro. O tópico posterior relata a metodologia adotada para o desenvolvimento do estudo. Posteriormente, serão demonstrados os resultados da entrevista realizada junto à gestora de marketing da rede de supermercados pesquisada. Em seguida, serão feitas as conclusões do estudo, onde serão levantados os principais aspectos do trabalho e da empresa estudada. Por fim, serão apresentadas as referências utilizadas para o desenvolvimento da pesquisa.

2 CONCEITUANDO PREÇO

Os preços estão no centro da interação humana desde que os comerciantes da antiga Mesopotâmia começaram a manter registros de suas transações. Atualmente, nota-se que a variável preço é responsável por condicionar o faturamento e espelhar a percepção que o consumidor tem dos produtos ou serviços oferecidos pelas empresas. Assim, é compreensível que as organizações gastem boa parte do tempo tentando resolver como definir os preços de seus produtos e serviços. Nesse sentido, Bernardi (2004) ressalta que o preço, tradicionalmente, é um fator decisivo na escolha de um produto e para decisão de compra dos consumidores.

É importante ressaltar que o preço é o único elemento do composto de marketing que gera receitas, ou seja, extrai valor, pois os outros três elementos - produto, praça e promoção - são geradores de custos. Nagle e Holden (2003, p. 74) afirmam que outra característica peculiar, em relação aos outros elementos do composto de marketing, é a maior facilidade com que a decisão referente ao preço pode ser alterada.

Segundo Churchill e Peter (2000, p. 20) “preço refere-se à quantidade de dinheiro ou outros recursos que deve ser dada em troca de produtos e serviços”. Já Kotler (1998, p. 436), define de forma mais ampla que o preço determina o valor de um produto aos olhos do cliente e em relação aos produtos do concorrente. Observa-se que o autor acrescenta à definição de preço aspectos externos à empresa bem como de sensibilidade dos consumidores. Semenik e Bamossy (1995, p.352) afirmam ainda que “o preço colocado num produto estabelece o valor de troca para as partes envolvidas. Isto é, um comprador está disposto a trocar um valor em dinheiro por uma série de valores que a empresa inseriu no produto”.

Assim, verifica-se que as empresas devem buscar identificar os clientes que desejam conquistar e descobrir o quanto esses clientes estão dispostos a pagar por um produto ou serviço.

Além disso, as organizações precisam reconhecer que o preço é a chave para diferenciar um produto ou serviço dos da concorrência, pois os preços são indicativos da qualidade e exclusividade de um produto.

Carneiro et al. (2004, p.45) afirmam que as decisões de preço devem ser coerentes com as demais decisões de marketing e com as orientações estratégicas da empresa, contribuindo para o reforço do planejamento almejado. Assim, observa-se que a formação dos preços deve ocorrer de forma sistemática e estratégica, levando em consideração as variáveis internas e externas à organização, bem como o valor que os clientes estão dispostos a pagar por um determinado produto. A formação dos preços será abordada no tópico seguinte.

2.1 FORMAÇÃO DE PREÇOS

A política de formação do preço de venda dos produtos é um dos pontos-chave da estratégia de marketing de toda e qualquer empresa que almeja o sucesso. Assim, as organizações devem realizar uma adequada e criteriosa avaliação sobre o mercado em que se encontra, bem como o correto entendimento, compreensão e aplicação dos fatores micros e macroambientais que influenciam a formação do preço de venda.

Frezatti *apud* Pereira (2000) explica que na formação do preço de venda deve-se pretender que seja alcançada uma situação de equilíbrio entre as forças da procura e da oferta, estabelecendo um adequado nível de preços. Bernardi (2004) complementa a idéia afirmando que encontrar um ponto de equilíbrio entre preço, sendo este um valor definido para um produto; e valor, sendo este o preço que o mercado está disposto a pagar pelo benefício recebido, é o principal objetivo da política de preços de uma empresa.

Porém, antes da empresa estabelecer a política e formar o preço de venda de seus produtos, ela precisa estabelecer quais são os seus objetivos, que segundo Carneiro et. al. (2004) podem ser: a maximização da lucratividade, a maximização do faturamento, a maximização da participação de mercado, o acompanhamento da concorrência, o aumento do prestígio ou a sobrevivência de curto prazo.

As empresas devem estar atentas, ainda, aos diversos fatores que influenciam diretamente na formação do preço de venda, os quais devem ser considerados e incorporados aos preços dos produtos a serem ofertados ao mercado. Isto

significa dizer que, caso este processo não seja corretamente efetuado, a empresa corre um sério risco de sofrer prejuízos ou desencaixes financeiros significativos provenientes desses fatores incorretamente alocados. De acordo com Bernardi (2004) existem três fatores condicionantes do preço, sendo eles: a demanda, os custos e a concorrência.

O autor explica que o nível de preços definido por uma empresa, gera um impacto a ser considerado na demanda. Nesse sentido, Sardinha (1995) afirma que as organizações devem analisar indicadores como: o tipo e o grau das necessidades dos consumidores; a efetiva capacidade de gastos dos consumidores em relação aos seus rendimentos, o benefício agregado ao uso do produto da firma do ponto de vista do consumidor; a relação benefício/custo percebida pelos consumidores acerca dos produtos da firma e de seus concorrentes da mesma faixa de preço, bem como os modismos e tendências comportamentais em voga na sociedade.

No que se refere à influência dos custos, Carneiro *et al.* (2004) afirma que ao conhecer os custos e mensurá-los corretamente, a empresa estará facilitando o processo de gestão empresarial. Portanto, a clareza dos custos envolvidos na fabricação de um produto ou prestação de um serviço, torna-se essencial para correta fixação dos preços. Bernardi (2004) complementa que preços bem calculados dependem de dados precisos, sistemas de custeio, informações financeiras e uma correta estrutura de formação de preços, com base nos custos.

Em relação à concorrência, Bernardi (2004) afirma que avaliar o que está sendo praticado auxilia a fixação de preços, uma vez que os elementos referenciais do concorrente quanto ao composto de marketing, custos, qualidade e porte podem ser utilizados como referência. Assim, pode-se observar a elevada importância de obter informações sobre as políticas de preços adotadas costumeiramente no mercado.

Diante disso, observa-se que as organizações estão sempre atuando entre extremos que envolvem o preço ideal e o preço competitivo, além de lidar com variáveis que não estão sob seu total controle. Portanto, ao definir um método de preço, a empresa estará buscando um preço específico ou possível que a direcione a um ponto em que a demanda, preço e retorno se equilibrem. Carneiro *et al.* (2004) afirma que os métodos de definição de preço podem ser agrupados basicamente em três categorias, sendo elas: custos, demanda e concorrência.

De acordo com Careiro *et al.* (2004) boa parte das empresas define os preços de seus produtos com base na análise de seus custos, geralmente utilizando um dos seguintes critérios: acréscimos ao custo (*mark-up*); análise do ponto de equilíbrio e

taxa de retorno. Porém, Nagle e Holden (2003) alertam para uma importante distorção desses métodos: na maioria das indústrias é impossível determinar o custo unitário antes de se definir o preço, visto que os custos unitários variam de acordo com o volume de vendas e este, varia de acordo com o preço. No que se refere aos métodos baseados nas características da demanda, carneiro *et al.* (2004) afirma que as empresas podem contar com a análise do ponto de equilíbrio modificada, onde busca-se uma estimativa, ainda que de forma relativamente imprecisa, das reações da demanda. Aliado a este método, o autor sugere uma estimativa da demanda, onde se observa a relação existente entre a variação da demanda e a variação do preço. Já os métodos baseados na concorrência, partem do pressuposto de que a decisão do consumidor costuma levar em consideração a relação custo/benefício dos produtos concorrentes ou substitutos.

Sabe-se que o estabelecimento de preço constitui uma decisão crucial para a alta administração, pois a sobrevivência a longo prazo de uma empresa pode ser ameaçada pela prática errônea desse elemento. Na medida em que a organização encontra-se em um mercado inflacionário e altamente competitivo, este exercício torna-se rotineiro e essencial para o sucesso da empresa mediante exigências impostas pelo mercado em que a mesma encontra.

Com base no que foi abordado, pode-se afirmar que o apereçamento não é uma decisão que possa ser guiada apenas pelos números. Assim, entende-se que uma análise financeira pode evidenciar as condições necessárias para uma decisão de apereçamento lucrativa, mas as empresas precisam entender, além dos concorrentes e da demanda, os clientes de forma suficiente, a fim de avaliar e influenciar as probabilidades dessa análise ser atendida.

Nesse sentido, Nagle e Holden (2003, p.105) afirmam que “uma estratégia de apereçamento efetiva requer uma boa compreensão do valor do produto para os compradores”. Na mesma linha de raciocínio, Semenik e Bamossy (1995, p. 353) afirmam que

Entendendo a maneira como os consumidores julgam um produto, pode-se decidir sobre quais características e serviços do produto permitirão que a empresa estabeleça um preço que tanto seja percebido como apropriado pelos clientes quanto permita que a empresa cubra seus custos e obtenha uma rentabilidade razoável.

Dessa forma, observa-se a importância atribuída à percepção do cliente no que diz respeito ao valor percebido por ele em relação produto ou serviço a ser adquirido. Assim, entende-se que essa compreensão do cliente, permite às empresas antecipar e influenciar as reações dos compradores no que se refere às decisões de apreçamento e segmenta-los pelas diferenças em suas prováveis reações.

Diante do exposto, observa-se que para algumas pessoas, um bom valor significa um preço baixo, uma vez que muitos consumidores manifestam-se muito mais sensíveis ao preço. Já outros, estão dispostos a pagar mais, contanto que acreditem que estão obtendo valor com seu dinheiro em termos de qualidade ou de serviço. Assim, uma análise do valor percebido pelo cliente em relação aos produtos, é de extrema importância para uma correta fixação de preços na empresa, bem como para a definição de estratégias de preço adequadas à satisfação dos clientes e aos objetivos organizacionais.

2.3 ESTRATÉGIAS DE PREÇO

Observa-se que as estratégias de apreçamento estão divididas em quatro categorias, sendo apreçamento competitivo, apreçamento de novos produtos, apreçamento de conjunto de produtos e apreçamento discriminador, ambas definidas por Urdan e Urdan (2006, p. 220) e abordadas a seguir.

a) Apreçamento competitivo – de acordo com essa categoria de estratégias, a empresa define o preço para aproveitar sua posição diante dos concorrentes. As opções são as estratégias de liderança de preço, paridade de preço, preço de prestígio, preço mais baixo e estratégia geográfica de preço.

- Estratégia de liderança de preço – a empresa que desfruta de posição competitiva sólida, inicia as mudanças de preços sabendo que os concorrentes possivelmente irão acompanhá-la;
- Estratégia de paridade de preços – são praticados preços equivalentes aos da concorrência para produtos similares ou mantidas constantes as diferenças de preços entre eles;
- Estratégia de preço de prestígio – o preço praticado é relativamente elevado e é mantido assim ao longo do tempo. A base para cobrar mais está nos benefícios do produto;
- Estratégia de preço mais baixo – a empresa atua com os preços mais baixos entre os concorrentes;

- Estratégia geográfica de preços – a empresa cobra custos de deslocamento do produto até a entrega aos intermediários ou aos clientes;

b) Apreçamento de novos produtos – a empresa dispõe de duas estratégias para o apreçamento de novos produtos, sendo elas: estratégias de desnatação e estratégia de penetração.

- Estratégia de desnatação – o novo produto recebe o maior preço que um segmento de consumidores aceita pagar. Depois o preço é reduzido aos poucos para incorporar novos segmentos de mercado, mais sensíveis a preço, e enfrentar a entrada de produtos concorrentes;
- Estratégia de penetração – desde a introdução do produto o preço é mais baixo, em geral próximo ao custo unitário, para aumentar rápido as vendas e consolidar a posição dele no mercado.

c) Apreçamento de conjunto de produtos – Tendo em vista que as empresas comercializam diversos produtos que em sua maioria estão interligados por seus preços, a gestão integrada dos preços constitui o fundamento das quatro estratégias da categoria de apreçamento de conjunto de produtos: linha de produtos, pacote de produtos, produtos complementares e produtos substitutos.

- Estratégia de linha de produtos – As empresas definem o limite superior e inferior de preço da linha e estabelecem as diferenças de preço para os produtos intermediários. Assim o produto no topo da linha atende o segmento mais exigente do mercado e propicia margem de lucro mais alta. Já o preço mais baixo da linha equivale a um produto de combate, com preço próximo do custo;
- Estratégia de pacote de produtos – a empresa vende um conjunto reunindo dois ou mais produtos, por preço total menor do que a soma dos preços individuais dos itens;
- Estratégia de produtos complementares – a venda de um produto estimula o favorece a venda de outro. Os preços desses produtos requerem avaliação integrada, uma vez que a venda de um, está intimamente ligada a possível venda do outro;
- Estratégia de produtos substitutos – Nesse caso, são duas as situações de fixação de preços. Na primeira, a empresa amplia a linha de produtos com um novo modelo de preço inferior. Na segunda, a linha é ampliada

com um produto com característica e preço superiores que se torna substituto de modelo mais barato.

d) Apreçamento discriminador – essa categoria aproveita as diferenças de sensibilidade ao preço, poder de barganha e preferências entre consumidores para vender o mesmo produto a preços distintos. As estratégias dessa categoria de apreçamento são: desconto para segundo mercado, descontos periódicos, descontos aleatórios, desconto negociado e desconto por volume.

- Estratégia de desconto para segundo mercado – o preço é definido primeiro para o mercado prioritário da empresa. Em paralelo ela avisa a um segundo mercado, menos relevante, oferecendo o mesmo produto a um preço mais baixo, com o propósito de aumentar as vendas e diluir custos fixos.
- Estratégia de descontos periódicos – são aplicadas reduções de preço em momentos e ciclos específicos, conhecidos de antemão pelos consumidores;
- Estratégia de descontos aleatórios – a frequência dos descontos aleatórios deve variar para que a clientela não consiga acertar quando um produto estará com o preço reduzido;
- Estratégia de desconto negociado – consiste na redução sobre o preço normal, acertada a cada transação, que o vendedor concede se o cliente solicita;
- Estratégia de desconto por volume – são reduções de preço normal concedidas pelo vendedor em contrapartida às maiores quantidades compradas pelo cliente.

Diante do exposto, observa-se que as estratégias de apreçamento são esquemas que as empresas selecionam para definir a estrutura de preços dos produtos e serviços. Tais esquemas devem levar em consideração os custos, a concorrência e os consumidores. Assim, as empresas devem analisar quais estratégias são mais adequadas a seu público alvo, a fim de extrair o máximo proveito de seus produtos e satisfazer da melhor forma os seus clientes.

3 CONHECENDO O VAREJO SUPERMERCADISTA

De acordo com Semenik e Bamossy (1995), os supermercados são grandes lojas cujas principais linhas são produtos alimentícios e embalados, e seu método de

operação predominante consiste no auto-atendimento. Cobra (1997) complementa afirmando que o supermercado ou auto-serviço é especializado em bens de conveniência, alimentos em geral, artigos de limpeza, bebidas, brinquedos, cama, mesa e banho e utilidades domésticas em geral. Já Kotler (1998, p.494), coloca que os supermercados são lojas relativamente grandes, que operam com custo baixo, margem pequena, volume elevado e auto-serviço projetado para atender às necessidades totais dos consumidores em termos de alimentos, produtos de higiene pessoal e de limpeza, além de produtos para a manutenção do lar.

Dessa forma, observa-se que o varejo supermercadista é composto por um sistema de auto-atendimento que visa proporcionar o máximo conforto aos consumidores, oferecendo uma diversidade de produtos e serviços que contribui para a comodidade de todos os clientes. Além disso, verifica-se o baixo lucro operacional, devido às baixas margens, e que os supermercados são rentáveis de acordo com o volume de suas vendas ao mercado.

De acordo com Lepsch (1996, p.55) dentre os segmentos ou formatos varejistas, o supermercado ocupa posição de destaque. Desde o seu surgimento, passando pela implantação no Brasil nos anos 50, até o estágio atual, o supermercado evoluiu muito. Percorreu um longo caminho em busca de maior eficiência, introduzindo tecnologias redutoras de custos e preços, ocupando o espaço das lojas especializadas tradicionais, que cederam lugar a ele.

Segundo Borges (2001, p. 54), atualmente os supermercadistas estão focando cada vez mais a concorrência como referência para desenvolvimento de suas estratégias. O autor afirma que a concorrência é vista hoje por duas vertentes: a chamada concorrência direta, com o auto-serviço de alimentos e seções agregadas, independente do formato de loja; e a concorrência indireta, como o açougue, a padaria, a farmácia. Nesse sentido, o autor afirma que:

Os supermercadistas continuam veiculando campanhas focadas nas promoções de preço como elemento de grande atratividade para criar visibilidade e chamar o cliente para a loja. No interior do ponto de venda são preparadas várias 'armadilhas' para seduzir o comprador, fazendo com que ele permaneça pelo maior espaço de tempo possível e tenha a vontade de voltar outras vezes (BORGES, 2001, p. 50).

Assim, com a intensa evolução do setor supermercadista, observa-se, também, o crescimento da concorrência existente na categoria. Dentro desse contexto

destaca-se o surgimento das pequenas empresas varejistas, que têm o propósito de obter poder de barganha junto aos fornecedores e fazer frente à acirrada concorrência do setor como intuito de se manterem atraentes para os consumidores e competitivas no mercado.

3.1 SUPERMERCADOS DE BAIRRO

Desde que as pequenas empresas de supermercados se conscientizaram de que era preciso buscar formas inovadoras de fazerem negócio, se quisessem sobreviver à concorrência das grandes redes, o segmento das associações e centrais de negócios não parou de crescer. Em 2005, o faturamento real das associações e centrais de negócios supermercadistas registrou um aumento de R\$ 10,7% sobre 2004, perante 0,9% do setor de supermercados em geral no mesmo período. Os R\$ 14,2 bilhões ao ano faturado pelas empresas associadas em redes correspondem hoje a 13% das vendas totais registradas ABRAS (2006). Nasce, portanto, a categoria de supermercados organizados em cooperativa, sendo, estes, em sua maioria, supermercados de bairro, que segundo Saab (2000) têm como características utilizarem um mínimo de dois *check-outs* e a comercialização especialmente de alimentos nos setores de mercearias, carnes, frios, laticínios, hortifrutigranjeiros e artigos de uso e consumo imediatos. Além disso, o autor afirma que os supermercados de bairro apresentam alto giro de caixa, baixa margem de lucro e procuram manter preços competitivos.

Assim, enquanto as grandes empresas procuram estar localizadas em regiões que apresentam uma grande área de influência, e onde há um grande poder de compra concentrado, as empresas menores apresentam como uma de suas características estarem localizadas em áreas mais próximas ao consumidor, como os bairros das cidades maiores ou em cidades do interior (SAAB, 2000, p. 2). Nesse sentido, Alonso (apud QUEIROZ, 2003) ressalta que outra característica do setor é a estreita relação mantida entre o gerente e os clientes da loja, o que possibilita um maior conhecimento dos consumidores e de suas necessidades.

De acordo com Lopes (2003, p. 7) os modelos de associativismo desses supermercados têm, entre outras funções, a compra conjunta, a elaboração de promoções e divulgação conjunta (confecção de folhetos, anúncios em rádio e TV), o crédito ao consumidor, a padronização das lojas, os treinamentos e cursos, o desenvolvimento de marca própria, bem como a pesquisa de preços e do consumidor.

Nesse sentido, observa-se que os supermercados têm buscado monitorar cuidadosamente os motivos que levam os clientes a prestigiar determinada loja e, assim,

conhecer a influencia da variável preço no comportamento de compra dos consumidores torna-se uma valiosa informação para os supermercados, que buscam o constante equilíbrio entre os objetivos organizacionais e as necessidades dos consumidores, por meio de estratégias eficientes.

4 POLÍTICA DE PREÇO NO VAREJO SUPERMERCADISTA

O varejo brasileiro, desde os anos 90, vem passando por profundas transformações. O acirramento da concorrência, trazido pela abertura da economia mundial, levou as organizações brasileiras a prestarem mais atenção à formação de preços, aos aspectos relacionados à operação comercial e aos consumidores. Desta forma, verifica-se que as empresas passaram a se preocupar mais com a concorrência, a empreender ações destinadas a cortar custos e a criar valor para o consumidor.

De acordo com Silva e Silveira (2003, p. 4)

A formação de preços no Brasil sofreu modificações profundas, passando do estrito enfoque na área financeira, nos anos 60 a 80, para espectro mais amplo de considerações, incluindo integrações sistêmicas de tecnologia de informação e relacionamentos estreitos com clientes e fornecedores, a partir de 90.

Nesse sentido, entende-se que o posicionamento competitivo das organizações depende, fundamentalmente, das ações específicas envolvendo o relacionamento com fornecedores e consumidores.

De acordo com Silva e Silveira (2003, p. 4) “o processo de precificação geralmente compreende seis etapas: objetivo do preço, aferição da demanda, levantamento de custos, monitoração dos concorrentes, método de *pricing* e determinação do preço final”. Diante disso, Kasper (1981, p. 65) afirma que a política de preços no varejo supermercadista deve ser desenvolvida de acordo com alguns objetivos, sendo os principais citados a seguir.

- a) Obter e manter um nível adequado de rentabilidade;
- b) Manter os produtos de maior competitividade níveis de preços condizentes com os principais concorrentes;
- c) Manter uma postura flexível em relação às margens brutas determinadas para cada linha de produtos, de modo a poder aumentar a rotatividade de produtos que não estejam correspondendo à expectativa;
- d) Fazer das promoções de preços motivo de aumento no tráfego da loja.

Dessa forma, nota-se que a formação de preços no varejo supermercadista é projetada e administrada de forma adequada quando considera o estabelecimento de preços como um compromisso entre custos, percepção do cliente e reações da concorrência.

De acordo com Lepsch (*apud* SILVA; SILVEIRA, 2003), pode-se esquematizar a precificação em um supermercado através do método de precificação do *markup*. O autor explica que os produtos do sortimento da loja são divididos em categorias e para cada uma delas há uma margem-objetivo. Assim, o custo mais a margem dão um preço para cada um dos itens de uma categoria de produtos, que precisa ser comparado com o preço do mesmo item nas lojas da concorrência que estão dentro da área de influência do estabelecimento em foco.

De acordo com Fingerl (1996, p. 25) a fixação de preços por parte dos supermercados é influenciada pelos preços praticados pelos concorrentes. De acordo com o autor, as técnicas mais freqüentes empregadas pelos supermercados, são:

- *Shopping* de preços - pesquisa em lojas concorrentes dos preços praticados para uma cesta e cerca de 400 produtos, duas a três vezes por semana;
- Discriminação espacial de preços - uma vez que as empresas são formadas por cadeias de lojas distribuídas por região ou estado, leva-se a uma tendência de descentralização dos sistemas de precificação ou esquemas mistos, nos quais a principal responsabilidade pela fixação de preços é dos gerentes de loja ou encarregados de seções e ou departamentos;
- Precificação psicológica – envolve preços como, por exemplo: R\$ 2,99, R\$ 0,88, R\$ 59,95, etc. que apesar da inexistência acadêmica de efeitos comprovados é bastante usada;
- *Loss-leader pricing* - visa atrair clientes para a loja através de promoções. Nesse caso, a venda de produtos com preços abaixo do custo é compensada pelo lucro da venda de outros itens do sortimento das lojas.

Pereira e Paniago (2003) ressaltam ainda que no setor supermercadista, a demanda como um todo é inelástica, pois a redução de preços não faria com que ocorresse um acréscimo substancial nas compras, porém quando analisada por loja ou

rede varejista passa a ser elástica, pois os consumidores passam a escolher o estabelecimento que tiver melhores níveis de preços.

Assim, verifica-se a importância da concorrência para a fixação dos preços no setor supermercadista. Nesse sentido, observa-se que não deve haver discrepância entre os preços de um mesmo item dentro da mesma zona de influência. Se houver, deve-se proceder ao devido ajuste de preço de maneira a conseguir manter as margens médias exigidas para as diversas categorias ou seções da loja e, principalmente, alcançar a margem média geral do supermercado. Além disso, uma correta análise dos custos e dos consumidores no tocante às suas aspirações quanto a preços, sortimento, atendimento, oferta de serviços e outros, garante ao supermercado um adequado nível de preços.

5 METODOLOGIA

O presente trabalho verificou o processo de precificação em supermercados de bairro e identificou as estratégias de preço geralmente adotadas pelos mesmos, onde foi selecionada uma rede de supermercados de bairro localizada na cidade do Natal/RN, sendo estudadas duas lojas da mesma. Portanto, tratou-se de uma pesquisa exploratória e descritiva, subtipo estudo de caso.

A pesquisa é exploratória porque segundo Mattar (1996, p.18), “visa prover o pesquisador de um maior conhecimento sobre o tema ou problema da pesquisa em perspectiva”. Além disso, pode-se dizer que o trabalho tem caráter descritivo, uma vez que procura descrever situações de mercado a partir de dados primários levantados por meio de entrevistas pessoais, relacionando e confirmando as hipóteses da definição do problema da pesquisa (SAMARA e BARROS, 1994, p. 20). Por fim, pode-se afirmar que a pesquisa é definida como estudo de caso, na medida em que estuda o caso de uma rede de supermercados específica do varejo supermercadista. De acordo com isso, Yin (2005) afirma que o estudo de caso investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real.

Os dados primários desta pesquisa foram coletados por meio de um roteiro de entrevista não estruturado e não disfarçado composto por 14 questões abertas, sendo aplicado, em profundidade, através de entrevista pessoal com a gestora de marketing das unidades estudadas. Além disso, os dados secundários foram coletados através de levantamentos bibliográficos, em livros, artigos, periódicos, sites, tais como o da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS, consultas a especialistas da área, além de outras fontes que respaldaram e viabilizaram o trabalho.

Para a análise de dados utilizou-se a técnica de análise de conteúdo, em específico, análise de conteúdo semântica. Segundo Bardin (2004), o termo análise de conteúdo consiste em um conjunto de técnicas de análise do intercâmbio de informações que visa obter por meio de procedimentos sistemáticos e com o objetivo de descrever o conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens. Para esta pesquisa, o intercâmbio de informações sob análise consistiu em análise do conteúdo da entrevista realizada com a gestora de marketing das duas lojas da rede do supermercado estudado. Como o objetivo maior desta investigação estava na busca por conexões entre elementos e destes com o referencial teórico, optou-se por um procedimento interpretativo dos dados, ou análise semântica de conteúdo.

6 ANÁLISE DOS RESULTADOS - PESQUISA COM A GESTORA DE MARKETING DA REDE SUPERMERCADISTA

Para uma melhor compreensão acerca da administração do preço, bem como dos seus elementos por parte da empresa estudada e em atendimento ao objetivo da pesquisa, foi realizada uma entrevista com a gestora de marketing de duas unidades da rede de supermercados pesquisada.

A princípio, foram levantados dados gerais sobre as duas lojas e sobre a gestora entrevistada, a fim de que fosse traçado um melhor perfil de ambos. A empresa estudada atua no mercado Potiguar desde 1996. Atualmente, a rede de supermercados conta com 24 lojas, pertencentes a diferentes empresários e distribuídas em Natal e na grande Natal, empregando cerca de 1.500 funcionários. O grande diferencial da rede supermercadista estudada em relação às grandes redes de varejo supermercadista é a característica de loja de bairro presente em suas diversas unidades. Assim, as lojas costumam ser localizadas próximo as residências dos clientes, trabalhando com serviços de entrega em domicílio, onde desempenham uma forte campanha nos relacionamentos loja-cliente e loja-fornecedor. Nesse sentido, é importante ressaltar que a rede pode ser caracterizada como uma cooperativa de varejistas, conforme classificação de Kotler (1998).

Em relação à gestora entrevistada, foi informado que a mesma ocupa o cargo de gerente de marketing nas duas unidades estudadas, atuando nas lojas há oito meses e tendo formação universitária em Pedagogia. Além disso, foi informado que a

gestora possui vasta experiência em sua atual área de trabalho, tendo atuado em organizações do mesmo setor fora do estado do Rio Grande do Norte.

Posteriormente a isso, foram levantadas informações sobre o processo de precificação dos produtos nas unidades estudadas. Em relação a isto, a gerente esclareceu que

“Ao serem adquiridos, os produtos vêm acompanhados de suas respectivas notas fiscais. Estas são digitalizadas, onde os preços estabelecidos pelos fornecedores são registrados no sistema da empresa. Após isso, junta-se ao custo dos produtos, o valor dos impostos que devem ser repassados ao consumidor e em seguida, esses dados são enviados ao setor comercial. Nesse setor, é processada a validação”.

O processo de validação citado pela gestora equivale à fixação do preço em si, onde a empresa estipula a margem de lucro que pretende ter sobre os produtos e estuda as informações de preços adquiridas junto à concorrência. Analisando esses dois fatores o setor comercial estipula o preço final dos produtos.

De acordo com essas informações, verifica-se que o método de precificação adotado pela rede de supermercados é o *mark-up*, exposto por Careiro et al. (2004) e citado no decorrer da pesquisa, onde se identifica que o supermercado adota o *mark-up* observando as margens praticadas pela concorrência. Além disso, verifica-se que o supermercado cumpre as etapas do processo de precificação propostas por Silva e Silveira (2003, p. 65) e citadas no presente estudo, exceto a etapa de definição dos objetivos do apereçamento para a empresa, o que pode indicar uma falta de foco por parte da organização em relação ao estabelecimento dos preços dos produtos.

Outro dado levantado refere-se à influência dos fornecedores na política de preços das lojas. No que diz respeito a isso, a gestora informou que os fornecedores têm ampla importância na política de preços da empresa, uma vez que são feitas negociações e realizados diversos tipos de parcerias entre os fornecedores e o supermercado. Nesse sentido, a gestora afirmou que

“os fornecedores muitas vezes contribuem com preços mais baixos, com brindes, com promotores de venda, com espaço na mídia ou mesmo com produtos, em troca de um maior espaço de exposição dentro dos supermercados, da realização de uma compra maior, entre diversos outros elementos”.

Assim, a gestora afirma que é capaz de repassar um preço mais baixo para os clientes graças a importantes negociações e parcerias realizadas junto aos fornecedores. Dessa forma, verifica-se a elevada importância dos fornecedores para a

formação dos preços dos produtos do supermercado. À medida que parcerias são feitas e acordos são celebrados entre ambas as partes, tanto o consumidor quanto o supermercado e os fornecedores saem ganhando.

A questão seguinte tratou da influência da localização das lojas na definição de preços da empresa. Em relação a isso, a gerente de marketing alegou que

“a localização influencia na medida em que determina o perfil dos clientes que freqüentam determinada loja”.

Assim, a gestora esclarece que o poder aquisitivo do cliente é levado em consideração na fixação dos preços. De acordo com isso, verifica-se que existe uma diferença na fixação dos preços das diferentes lojas da rede, variação que ocorre em relação ao poder aquisitivo dos clientes de cada loja.

Após isso, buscou-se esclarecer quais as estratégias de preço adotadas pelas lojas pesquisadas. Nesse sentido, a gestora de marketing identificou algumas estratégias citadas por Urdan e Urdan (2006, p. 221) e relatadas nesse estudo. Dessa forma, a gerente citou a utilização das estratégias de paridade de preços, estratégia de pacotes de produtos, estratégia de descontos periódicos e estratégia de descontos aleatórios na fixação dos preços.

A seguir, procurou-se conhecer como as lojas estudam a concorrência para definir os preços e que ferramentas utilizam para isso. Nesse sentido, a gestora esclarece que

“Uma listagem com os produtos chamados “formadores de opinião” é elaborada e repassada para o coletor de código de barras. Em posse dessa ferramenta, o funcionário vai até outros supermercados e colhe os preços dos produtos ali estabelecidos, sendo esse procedimento realizado diariamente. Através desses dados, o supermercado tem condições de analisar os preços da concorrência e estabelecer os seus”.

Os produtos chamados “formadores de opinião” citados pela gestora equivalem àqueles produtos de maior rotatividade nos supermercados. Com base nessas informações, verifica-se que o supermercado utiliza a prática do *Shopping* de preços, citada por Fingerl (1996, p. 25) e exposta no decorrer dessa pesquisa para estudar a concorrência.

Outra questão abordada buscou levantar até que ponto os preços influenciam a decisão de compra dos consumidores no ponto de vista dos gestores dos supermercados estudados. A esse respeito, a gestora de marketing afirma que

“os preços influenciam a decisão de compra até o ponto em que não comprometa a qualidade dos produtos oferecidos e do atendimento prestado”.

A gerente de marketing exemplifica que se um produto de qualidade inferior ao que geralmente é ofertado pelo supermercado é oferecida aos clientes, esse produto é imediatamente rejeitado, mesmo estando a um preço inferior ao que geralmente é praticado no mercado. A gestora reforça que o mesmo acontece em relação ao atendimento. Assim, observa-se que os gestores da rede acreditam que não vale a pena que a qualidade dos produtos seja prejudicada para que seja oferecido um menor preço aos clientes da loja, uma vez que esses são seletivos em relação aos produtos a serem comprados.

Em seguida, foi questionado o conceito de valor para o cliente e sua influência sobre a formação de preços dos produtos na empresa. Em relação a isso, a gerente entende que

“o conceito de valor para o cliente está ligado ao que o supermercado pode oferecer ao cliente de forma a satisfazer suas reais necessidades, seja através do atendimento, da qualidade dos produtos ou de preços baixos”.

Nesse sentido, verifica-se que o conceito de valor parece um tanto restrito para o supermercado, uma vez que com base na revisão da literatura feita nesse estudo, observa-se que o entendimento do conceito de valor para o cliente é essencial para as organizações. Diante disso, é válido ressaltar as razões pelas quais uma análise das percepções de valor deve ser feita de acordo com Nagle e Holden (2003, p. 103): uma análise gerencial pode identificar segmentos de mercado com probabilidade de apresentar diferentes sensibilidade a preço; indica a faixa de preços dentro da qual a empresa deverá apreçar seus produtos; e indica como as empresas podem influenciar a sensibilidade a preço dos compradores.

Outro ponto levantado refere-se à realização do estudo do comportamento do consumidor em relação ao preço no supermercado. Nesse sentido, a gestora afirma que

“esse estudo é feito através da ouvidoria e da caixa de sugestões, diariamente. Através dessas ferramentas são recolhidas as críticas, os elogios e as sugestões dos clientes que são cuidadosamente analisados”.

Além disso, a gerente afirma que

“esse estudo também é realizado por meio do “conselho de clientes”, que consiste na reunião mensal de clientes, aleatoriamente selecionados no interior das

lojas, a fim de que sejam colhidas informações de forma direta junto aos consumidores”.

De acordo com a gestora, essa prática facilita a compreensão das necessidades e desejos dos clientes, bem como do seu comportamento em relação a diversos fatores, dentre eles o preço.

Após isso, buscou-se levantar informações acerca dos descontos e das promoções de vendas trabalhados pelos supermercados estudados e sua relação com o preço. No que se refere a isso, a gestora afirmou que a rede supermercadista trabalha com diversos tipos de promoções de venda, sendo alguns deles a “quarta da moeda”, onde os produtos são oferecidos a preços que podem ser pagos apenas com moedas todas as quartas-feiras; a “terça da economia”, em que os produtos são ofertados com descontos todas as terças-feiras, proporcionando uma maior economia aos consumidores; a “quinta do feirão”, que acontece todas as quintas-feiras, onde são oferecidas frutas e verduras com baixos preços e elevada qualidade aos clientes, dentre outros. A gerente ressalta que todas as ações promocionais citadas estão ligadas a descontos nos preços dos produtos, estando clara a relação entre eles.

Por fim, foram levantadas as formas e facilidades de pagamentos oferecidas aos clientes. Nesse sentido, a gerente de marketing informou que

“A empresa trabalha com cartões de crédito, cheques pré-datados, cartão de crédito do próprio estabelecimento e débito em conta corrente”.

Diante disso, observa-se que o supermercado oferece diversas formas de pagamento aos seus clientes, o que pode contribuir para uma maior satisfação dos consumidores que freqüentam as lojas da rede.

7 CONCLUSÃO

No passado, as empresas estipulavam os preços dos seus produtos, atinham-se a ele e esperavam que tudo ocorresse bem. Nos dias de hoje, Nagle e Holden (2003, p. 13) afirmam que “mais do que nunca, empresas de sucesso estão desenvolvendo produtos e estratégias de marketing para suportar os objetivos de apreçamento, em vez do contrário”. Assim, verifica-se que atualmente as empresas reconhecem que o preço é a chave para diferenciar um produto ou serviço dos da concorrência. Nesse sentido, as organizações estão cada vez mais interessadas em saber quanto os seus clientes estão dispostos a pagar por determinado produto ou serviço.

Os resultados da pesquisa mostraram que o método de precificação adotado pelas lojas estudadas é o *mark up*, e que o processo de precificação adotado pela empresa, busca analisar os custos dos produtos e os preços adotados pela concorrência, para a posterior fixação da margem de lucro pretendida pelos supermercados e do preço em si.

Verificou-se, ainda, a elevada importância dos fornecedores para a formação dos preços dos produtos do supermercado, uma vez que são feitas parcerias e acordos constantes entre as partes, com o objetivo de benefício para ambos e para os clientes. Além disso, a pesquisa revelou a influência da localização das lojas na definição de preços da empresa, que leva em consideração o poder aquisitivo dos clientes.

Identificou-se, também, as estratégias de preço adotadas pela organização, como a paridade de preços, a estratégia de pacote de produtos, a estratégia de descontos periódicos e a estratégia de descontos aleatórios. No que se refere ao estudo da concorrência, observou-se que a rede de supermercados utiliza a prática do *shopping* de preços, para monitorar constantemente os preços dos produtos da concorrência.

Observou-se, ainda, que o conceito de valor parece um tanto restrito para o supermercado e que a empresa realiza o estudo do comportamento do consumidor em relação ao preço através da ouvidoria, da caixa de sugestões, e de reuniões mensais realizadas com os próprios clientes.

Diante disso, constata-se que o supermercado estudado utiliza as estratégias de preço comumente utilizadas no varejo supermercadista de forma eficiente e mantém uma constante vigilância em relação à concorrência, buscando-se manter competitiva no mercado e visualizando constantemente a satisfação dos seus clientes. Contudo, sugere-se que sejam realizados freqüentes estudos junto aos consumidores de cada supermercado, a fim de se identificar o que de fato agrega valor aos produtos e serviços oferecidos pelo supermercado na visão de seus clientes. Assim, os gestores da empresa podem concentrar seus esforços em estratégias que busquem a satisfação dos clientes sem o comprometimento da lucratividade da empresa.

REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. 3. ed. Lisboa: Edições 70, 2004.
- BERNARDI, Luiz Antônio. **Manual de formação de preços: políticas, estratégias e fundamentos**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2004.
- BORGES, Admir Roberto. **Marketing de varejo: as estratégias adotadas pelos supermercados de vizinhança para conquistar e fidelizar clientes**. 2001. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2001.
- CARNEIRO et al. **Formação e administração de preços**. Rio de Janeiro: FGV, 2004.

COBRA, Marcos Henrique Nogueira. **Marketing básico**: uma perspectiva brasileira. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1997.

CHURCHILL, Gilbert; PETER, J. Paul. **Marketing**: criando valor para os clientes. São Paulo: Saraiva, 2000.

FINGERL, Eduardo Rath. **Comércio varejista**: supermercados. Disponível em: <www.bndes.gov.br/conhecimento/relato>. Acesso em: 16 abr. 2007.

KASPER, João Francisco de Pinedo. **Estratégia de marketing em supermercados**. Porto Alegre: Metrópole, 1981.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998.

LEPSCH, Sérgio Luiz. **Precificação em Supermercado**: um estudo exploratório junto a vinte empresas brasileiras. 1996. Dissertação (Mestrado) - Departamento de Administração, Universidade de São Paulo, São Paulo, 1996.

LOPES, Frederico Fonseca et al. **Estratégias de rede de empresas**: o associativismo no pequeno varejo alimentar. Disponível em: <www.ead.fea.usp.br/semead>. Acesso em: 07 mai. 2007.

MATTAR, Fauze Najib. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

NAGLE, Thomas T.; HOLDEN, Reed K. **Estratégias e táticas de preços**: um guia para decisões lucrativas. São Paulo: Prentice Hall Brasil, 2003.

PEREIRA, Fábio Henrique. **Metodologia de formação de preço de venda para micros e pequenas empresas**. 2000. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2000.

PEREIRA, Gaspar Collét; PANIAGO, Robson Assis. **Formação de preços no setor varejista**. Disponível em: <www.unibrasil.com.br/publicacoes>. Acesso em: 16 abr. 2007.

QUEIROZ, Tatiana Silva de. **Uma abordagem sobre o uso das estratégias de marketing no varejo de supermercado**: um estudo do comportamento do consumidor em supermercado de bairro. 2003. Dissertação (Mestrado) - Programa de Pós Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Natal, 2003.

SAAB, William George Lopes. **Supermercados no Brasil**: o movimento das empresas menores. Disponível em: <www.bndes.gov.br/conhecimento/setorial>. Acesso em: 16 abr. 2007.

SAMARA, Beatriz Santos; BARROS, José Carlos. **Pesquisa de marketing**: conceitos e metodologia. São Paulo: Makron Books, 1994.

SARDINHA, José Carlos. **Formação de preços: a arte do negócio**. São Paulo: Makron Books, 1995.

SEMENIK, Richard J.; BAMOSSY, Gary J. **Princípios de marketing**: uma perspectiva global. São Paulo: Makron Books, 1995.

SILVA, Roseli Luiz da; SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht da. **A precificação em um cluster de supermercados**. Disponível em: <www.ead.fes.usp.br/semead>. Acesso em: 16 abr. 2007.

URDAN, Flávio Torres; URDAN, André Torres. **Gestão do composto de marketing**. São Paulo: Atlas, 2006.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2005.