

CENTRO PAULA SOUZA

ETEC “PROFª ANNA DE OLIVEIRA FERRAZ”
TÉCNICO EM LOGÍSTICA

ADRIANO JOSÉ DA SILVA
BRUNO CESAR OLIVEIRA DA SILVA
CESAR ORTEGA GONÇALVES DA ROCHA
DIEGO DE GOES RIBEIRO
EDERSON ALEXANDRE
GEISE KICHELESKI DA SILVA
GEISEBEL KICHELESKI DA SILVA
LUCAS JOSÉ GONÇALVES
MARCOS PAULO DE OLIVEIRA BORBA

MARKETING LOGÍSTICO: A ORGANIZAÇÃO DAS GÔNDOLAS COMO FATOR ESTRATÉGICO

Araraquara
2013

ADRIANO JOSÉ DA SILVA
BRUNO CESAR OLIVEIRA DA SILVA
CESAR ORTEGA GONÇALVES DA ROCHA
DIEGO DE GOES RIBEIRO
EDERSON ALEXANDRE
GEISE KICHELESKI DA SILVA
GEISEBEL KICHELESKI DA SILVA
LUCAS JOSÉ GONÇALVES
MARCOS PAULO DE OLIVEIRA BORBA

MARKETING LOGÍSTICO: A ORGANIZAÇÃO DAS GÔNDOLAS COMO FATOR ESTRATÉGICO

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à
Etec “Profª Anna de Oliveira Ferraz”, do
Centro Estadual de Educação Tecnológica
Paula Souza, como requisito para a obtenção do
diploma de Técnico de Nível Médio em
Logística sob a orientação do(a) Professor (a)
Gabriela Messias da Silva e Profº Ariovaldo
Thomazini Junior.

Folha de Aprovação

**ADRIANO JOSÉ DA SILVA
BRUNO CESAR OLIVEIRA DA SILVA
CESAR ORTEGA GONÇALVES DA ROCHA
DIEGO DE GOES RIBEIRO
EDERSON ALEXANDRE
GEISE KICHELESKI DA SILVA
GEISEBEL KICHELESKI DA SILVA
LUCAS JOSÉ GONÇALVES
MARCOS PAULO DE OLIVEIRA BORBA**

MARKETING LOGÍSTICO: A ORGANIZAÇÃO DAS GÔNDOLAS COMO FATOR ESTRATÉGICO

Aprovada em : ____ / ____ / ____

Conceito: _____

Banca de Validação:

Professor Ariovaldo Thomazini Junior
ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”
Orientador

Professora Gabriela Messias da Silva
ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”
Orientadora

Professor Emerson Aparecido Augusto
ETEC “Profª Anna de Oliveira Ferraz”

ARARAQUARA - SP
2013

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento deste trabalho é resultado de esforço, compreensão e companheirismo. Sendo assim, para que pudesse ser concluído contamos com a colaboração de pessoas que se dispuseram direta e indiretamente à realização deste sonho.

Portanto, agradecemos primeiramente a Deus por todas as dádivas recebidas, fonte constante de luz, sabedoria e companheiro em todas as horas difíceis.

Á todos os nossos professores que, durante o curso, puderam colaborar para a construção de nosso ser enquanto pessoas e profissionais.

Á todos os nossos colegas de curso, pela compreensão, respeito, troca de ideias e conhecimentos.

E, ainda, a todos os nossos parentes e amigos que de alguma forma puderam colaborar para a realização deste trabalho.

*Julgue seu sucesso pelas coisas
que você teve que renunciar para
conseguir.*

Dalai Lama

RESUMO

Desde a Revolução Industrial no século XVIII, houve um gradativo aumento no número de empresas pelo mundo e evolução tecnológica. Com isso, os mercados se aproximaram através de um mundo cada vez mais globalizado, gerando, assim, disputas entre as organizações pelo mercado consumidor. No entanto, essa competitividade nem sempre se apresentou de maneira justa, onde as empresas menores, em especial as micro e pequenas empresas, muitas vezes, com menor poder econômico tiveram que enfrentar organizações maiores, mais desenvolvidas, mais estruturadas, acarretando, desse modo, a extinção prematura dessas pequenas organizações. Nesse contexto, pode ser citado o setor de supermercado varejista. Assim, este trabalho se apoiou numa pesquisa qualitativa de natureza exploratória, caracterizada por levantamento bibliográfico e pesquisa de campo, através da observação direta de 07 (sete) supermercados, objetivando comparar estes com outros 02 (dois) supermercados de porte nacional. Com isso, buscou-se identificar se o Marketing Logístico, através da organização das gôndolas pode contribuir para agregar valor ao cliente e, assim, se tornar uma importante ferramenta estratégica, possibilitando às empresas a obter vantagem competitiva. Com os resultados apresentados, concluiu-se que além de agregar valor ao cliente, através da comodidade, segurança e qualidade, a organização das gôndolas permite, ainda, ganhos consideráveis à empresa, visto que atrai a atenção dos clientes para itens inicialmente não objetivados e possibilita o bom fluxo de pessoas dentro do estabelecimento comercial. Desse modo, essa estratégia se mostrou uma importante ferramenta, permitindo, assim, que as empresas se adaptem ao contexto e continuem operando num mercado tão competitivo.

Palavras-chave: Marketing Logístico. Supermercado varejista. Gôndolas. Estratégias.

SUMÁRIO

1	DELIMITAÇÃO DO TEMA	10
1.1	Introdução	10
1.2	Justificativas	12
1.3	Objetivos.....	13
2	DESENVOLVIMENTO	15
2.1	Marketing	15
2.2	Logística	16
2.3	Marketing Logístico	17
2.4	Marketing Logístico como fator estratégico.....	18
2.5	O ramo do varejo supermercadista	22
2.6	As gôndolas e suas funcionalidades	24
2.7	A situação das empresas brasileiras.....	26
3	METÓDO DE PESQUISA	32
3.1	Caracterização da pesquisa	32
3.2	Coleta de dados e Procedimentos de análise	32
4	APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS	34
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS	36
	REFERÊNCIAS	38

1 DELIMITAÇÃO DO TEMA

Com a intensa globalização, a disputa pelo mercado consumidor se tornou cada vez mais acirrada, envolvendo a interação entre organizações de diferentes portes e de poder econômico diferenciado.

Assim, a realização deste trabalho tem como objetivo descrever a importância da utilização de uma ferramenta estratégica acessível para todas as organizações, sendo ela de pequeno ou grande porte, ou seja, a organização dos produtos nas gôndolas dos supermercados varejistas.

Desse modo, será possível compreender o porquê de cada produto ficar na entrada ou nos fundos da loja, no alto, no baixo ou na altura dos olhos de crianças, adolescentes, adultos e idosos, e, com isso, entender as estratégias de Marketing e Logística envolvidas nesse processo, de modo a possibilitar a empresa a conseguir vantagem competitiva perante seu concorrente.

Além disso, esse trabalho pretende entender se esses tipos de estratégias vêm contribuindo, de alguma maneira, para a sobrevivência dessas empresas, frente a um mercado altamente competitivo.

1.1 Introdução

Desde a Revolução Industrial, na Inglaterra, em meados do século XVIII, houve uma expansiva transformação econômico-social. Inicialmente no próprio país onde surgiu essa revolução e, posteriormente, foi se espalhando para o resto do mundo, principalmente com a introdução de máquinas fabris.

Como ressaltam Costa Neto e Canuto (2010), esse período foi marcado por duas importantes invenções ocorridas quase simultaneamente: a do tear e a da máquina a vapor, que proporcionou impulso não braçal às máquinas, o que mais tarde gerou as locomotivas e o transporte ferroviário, além de revolucionar o transporte marítimo, resultando em um grande incremento nas atividades de produção e comércio. Nesse período houve o surgimento das grandes indústrias de produção em larga escala.

A partir daí, diversos acontecimentos mundiais contribuíram, direta e indiretamente, para o aumento do número de empresas, inclusive no Brasil. Desde a abolição da escravidão, a vinda de imigrantes pode ser considerada o início dessa expansiva atividade industrial, pois serviram de mão-de-obra para a indústria brasileira.

Assim, para Ansoff e MacDonnell (1993), ao longo do século vinte as mudanças do ambiente tornaram-se mais complexas e variadas, ocorrendo de maneira cada vez mais acelerada. As conseqüências dessa aceleração da mudança foram em três ordens:

- 1 Dificuldade maior de prever a mudança e gerar uma resposta oportuna;
- 2 A necessidade de implantação da resposta de forma mais rápida;
- 3 Flexibilidade e resposta oportuna para surpresas que antes não podiam ser antecipadas.

Desse modo, no período pós-crise de 29, com a decadência da cafeicultura no país, até então principal elo da economia, houve uma transferência de capital para a indústria (CATELLI JUNIOR¹, 2004 apud ALMEIDA et al., 2008, p. 7-8), o que possibilitou a recuperação da economia brasileira frente a uma crise mundial.

Além disso, o próprio governo de Juscelino Kubitschek (1956-1961) contribuiu significativamente para o crescimento empresarial no país. Com o famoso lema “50 em 5”, o então presidente se comprometeu a realizar 50 anos de progresso em apenas 5. Nesse período, o governo atraiu o investimento de capital estrangeiro no país, bem como abriu o país para a instalação de empresas estrangeiras (VILLA; FURTADO, 2007). Apesar do fato ter levado à falências de muitas empresas brasileiras, o mesmo também favoreceu a modernização das empresas nacionais, que buscaram se preparar para enfrentar a iminente concorrência estrangeira.

Portanto, todo esse período histórico sempre trouxe destaque para as atividades empresariais no país e no mundo, o que é importante, pois são as empresas que empregam, produzem e movimentam a economia.

No entanto, apesar de sua grande importância social e econômica, as empresas brasileiras, principalmente as de menor porte, não recebem a devida atenção por parte do governo. Atenção essa convertida não só em benefícios e assistências fiscais e econômicas, mas também no desenvolvimento e capacitação dos empreendedores, que na sua falta, acaba gerando fechamento e falências de organizações.

Assim, num país onde a taxa de mortalidade das micro e pequenas empresas é de 49,4% para empresas com até 02 (dois) anos de existência (SEBRAE, 2004), por exemplo,

¹ CATELLI JÚNIOR, Roberto. *Brasil: do café à indústria: transição para o trabalho livre*. São Paulo: Brasiliense, 2004. p. 47-48.

torna-se importante buscar mecanismos que contribuam para a sobrevivência dessas organizações, pois, como observam Miller e Cardinal² (1994 apud CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 30), “[...] as organizações que planejam estrategicamente, em geral, alcançam um desempenho superior às demais”, podendo, desse modo, continuar operando num ambiente tão competitivo.

Diante disso, com toda a alteração e turbulência no ambiente vivenciado pelas empresas, a administração foi se desenvolvendo, de modo a lidar com os níveis crescentes de imprevisibilidade, novidade e complexidade (ANSOFF; MACDONNELL, 1993). A partir daí, surgiram novos conceitos, com destaque para o Marketing Logístico, que envolve as áreas de Administração, Marketing e Logística.

Portanto, dentro desse novo conceito, é importante observar a realidade enfrentada pelo setor de supermercados varejistas, que além do grande número de concorrentes, tem dificuldade de encontrar soluções econômicas de diferenciação, visto que, muitas vezes, oferece o mesmo produto que seu concorrente. Assim, a organização estratégica das gôndolas pode se tornar uma solução eficaz, que pode beneficiar as empresas de modo igualitárias, ou seja, não sendo acessível apenas às grandes organizações.

1.2 Justificativas

Apesar da importância do setor de supermercados varejistas para a economia do país, o qual, segundo levantamento da ABRAS³ (2013), representou, aproximadamente, 5,5% do PIB em 2012, empregando cerca de 141,3 mil pessoas (2012), as empresas desse ramo também enfrentam dificuldades, em especial a concorrência com o mercado global. Desse modo, se citarmos somente as micro e pequenas empresas como exemplo, não importando o ramo de atuação, segundo dados do SEBRAE (2004), a taxa de mortalidade dessas organizações no Brasil é de 49,4% para empresas com até 02 (dois) anos de existência.

² MILLER, C. C.; CARDINAL, L. B. *Strategic planning and firm performance*: a synthesis of more than two decades of research. *Academy of Management Journal*, dezembro de 1994, p. 1649-1665; P. Pekar, Jr.; S. Abraham. *Is strategic management living up to its promise*. *Long Range Planning*, outubro de 1995, p. 32-44; T. J. Andersen. *Strategic planning, autonomous actions and corporate performance*. *Long Range Planning*, abril de 2000, p. 184-200.

³ ABRAS - Associação Brasileira de Supermercados.

Ainda, de acordo com o SEBRAE (2004), os principais motivos para que isso ocorra são: as causas econômicas conjunturais, a logística operacional, e devida, principalmente, às falhas gerenciais na condução dos negócios.

Sendo assim, sabendo que os supermercados também fazem parte desta estatística, dentro desses aspectos de logística operacional e falhas gerenciais, torna-se importante entender como a administração juntamente com os departamentos de Marketing e Logística vêm possibilitando o acesso dessas empresas às ferramentas que as auxiliem na gestão e possibilitem o sucesso organizacional, pois, como observaram Montgomery e Porter (1998), diante de uma competição crescente, a definição de estratégias deixou de ser um luxo e passou a ser necessidade. Assim, Porter (1985) sugere que a empresa adote estratégias através das quais consiga se diferenciar da concorrência e possa ser identificada como singular, pois isso possibilita que ela conquiste vantagens competitivas em relação aos concorrentes.

Além disso, Fernandez (2003) observa que o fechamento de uma empresa não afeta apenas o dono, mas também atinge um grande número de pessoas, acarretando em desemprego e perda da qualidade de vida, e, de forma indireta, atinge também fornecedores, clientes e reduz valores com a obtenção de impostos.

Portanto, diante dessa importância econômica e social e embasada nas ideias de Tavares (1991), que relaciona a estratégia com a necessidade da organização acerca da sobrevivência, crescimento e desenvolvimento, e, ainda, considerando que a sobrevivência desses empreendimentos é condição indispensável para o desenvolvimento econômico do país (SEBRAE, 2011), esse trabalho focará num conceito recente: o conceito de Marketing Logístico, com ênfase na organização das gôndolas como fator estratégico, a fim de garantir a sobrevivência da organização e vantagem competitiva, frente à um mercado altamente disputado.

1.3 Objetivos

O objetivo deste trabalho é, primeiramente, descrever e entender a funcionalidade de uma ferramenta acessível economicamente para a maioria das empresas: a organização das gôndolas no ramo de supermercados varejistas e, posteriormente, identificar os aspectos

positivos que essa organização poderá trazer para a empresa, a fim de destacá-la perante o concorrente, possibilitando, assim que a mesma sobreviva e adquira vantagem competitiva.

2 DESENVOLVIMENTO

2.1 Marketing

A definição de Marketing é ampla, gerando diversas definições. Kotler (2000, p. 30) define marketing como um processo social “por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros”.

Outra definição de Kotler (1994) diz que o marketing é a análise, o planejamento, a implementação e o controle de programas e projetos formulados com o objetivo explícito de gerar trocas voluntárias de valores com o mercado-alvo, com o propósito de atingir objetivos operacionais concretos, ou seja, é “a ciência e a arte de conquistar e manter clientes e desenvolver relacionamentos lucrativos com eles” (KOTLER, 1999, p. 155).

Assim, o Marketing “engloba todas as atividades concernentes às relações de troca, orientadas para a satisfação dos desejos e necessidades dos consumidores visando alcançar determinados objetivos de empresas ou indivíduos e considerando sempre o ambiente de atuação e o impacto que essas relações causam no bem estar da sociedade” (LAS CASAS 2001, p.26).

Portanto, o Marketing é o elo principal entre a empresa e o mercado, pois possibilita que o primeiro possa conhecer e, da melhor maneira, atender as necessidades e anseios de seus clientes. Desse modo, permite a empresa definir seu mercado-alvo, de maneira que possa se adequar a qualquer situação, dissipando toda a carência de seus consumidores, superando assim os seus concorrentes diretos.

No entanto, o Marketing de varejo foge um pouco desse contexto. Enquanto o tradicional marketing foca a todo instante marca e produto, o Marketing varejista é voltado principalmente em enfatizar uma ocasional oferta e/ou preço promocional. Incluso nesse assunto, podemos citar tal ênfase que nada mais é que a estratégia utilizada pelas empresas, através da visibilidade maior dos produtos, preços mais acessíveis, maior divulgação em diversos meios de comunicação, etc.

Para Levy e Weitz (2000, p. 27), a atividade de varejo é o conjunto de operações de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos para consumidores para seu uso

pessoal ou familiar. Desse modo, o objetivo principal é estimular os clientes a adquirir os produtos em destaque (em consequência seus secundários), utilizando para isso, todos os modos de abordagem.

2.2 Logística

Segundo Martins e Alt (2006) a logística tem origem militar, ela foi desenvolvida com o intuito de colocar os recursos certos, no local certo e na hora certa, com uma única finalidade: vencer batalhas.

Em uma concepção mais moderna, Christopher (1997, p. 2) ressalta que:

[...] a logística é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados (e os fluxos de informação correlata) através da organização e seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presentes e futuras através do atendimento de pedidos a baixo custo.

Para Ballou (1993), um dos objetivos da logística é melhorar o nível de serviço oferecido ao cliente, onde o nível de serviço logístico é a qualidade do fluxo de produtos e serviços e gerenciado. A logística, portanto, é um fator que pode ser utilizado como estratégia para uma organização. Sua aplicação se dá quanto a escolha adequada de fornecedores, passando pela organização e chegando ao cliente, de modo a reduzir custos, agregar valor ao produto, oferecer um maior nível de serviço ao cliente e, ainda, aumentar a lucratividade.

No varejo a distribuição para o ponto-de-venda serve para assegurar a disponibilidade contínua do produto para o consumidor. Se não há estoque em quantidade, forma e qualidade adequadas, o produto não será vendido.

Assim, por estar relacionada com qualidade, constatou-se no ramo varejista que é imprescindível planejar o atendimento contínuo das necessidades dos clientes, tanto na produção de bens quanto na prestação de serviços, eliminando burocracia, demoras, insegurança, falhas, erros, defeitos, retrabalho e todas as demais tarefas desnecessárias.

Ainda, devido à sua relevância, a redução dos custos logísticos passou a ser considerada de suma importância. Nos países desenvolvidos estes representam, em média, 10% do PIB, segundo Ballou (1993). No Brasil são estimados, em, pelo menos, o dobro deste montante. Esta redução pode significar um aumento na margem de lucro.

Segundo Christopher (1997), em muitos casos, os custos logísticos são muito maiores que a margem de lucro de um produto. Cabe salientar que a economia advinda deste aumento

de eficiência é, na verdade, dinheiro que deixará de ser desperdiçado, podendo ser mais adequadamente utilizado. Ou seja, ao invés de gasto será transformado em lucro.

Desse modo, algumas organizações começam a pensar na logística como fonte de vantagem competitiva. Conseguem isso personalizando o pacote de serviços oferecido, a fim de atender às necessidades específicas de cada grupo de clientes. Para tanto, um bom trabalho no gerenciamento da logística no varejo resulta em encontrar novas formas de organizar a cadeia de suprimentos e de alinhar seus integrantes à estratégia global.

Segundo Ballou (2006), "a fonte de vantagem competitiva é encontrada, primeiramente, na capacidade de a empresa diferenciar-se de seus concorrentes aos olhos do cliente, e em segundo lugar, pela capacidade de operar em baixo custo e, portanto, com lucro maior".

Ainda, segundo Arbache et. al. (2004), a necessidade de respostas cada vez mais rápidas às demandas geradas na ponta do consumo levou as empresas a buscar estruturas cada vez mais flexíveis, que possuíssem as habilidades necessárias ao novo cenário criado com a globalização econômica.

Portanto, a compreensão de que responder a essas novas demandas, além de extremamente custoso impediria que fosse efetuado na velocidade exigida pelo mercado, fez com que as empresas passassem a dar importância a todos os relacionamentos que tornam possível atender as demandas por seus produtos.

2.3 Marketing Logístico

Buscando agregar os conceitos e funcionalidades das ações de Marketing e Logística, bem como integrar as duas áreas, surgiu um novo conceito, já muito disseminado pelas grandes organizações, principalmente supermercados (incluindo minis e hipermercados), lojas de conveniência, de eletrodomésticos, móveis e etc., trata-se do Marketing Logístico. Segundo Christopher (1999, p. 02), marketing logístico é o processo de gerenciar estrategicamente a aquisição, movimentação e armazenagem de materiais, peças e produtos acabados, os fluxos de informações de toda cadeia logística, seus canais de marketing, de modo a poder maximizar as lucratividades presente e futura por meio de atendimento dos pedidos a baixo custo.

Desse modo, as estratégias têm que ser trabalhadas e integradas no gerenciamento logístico dos fluxos de informações e de produtos/serviços, transformando-se, posteriormente, em práticas e ações monitoradas e reconhecidas no processo de desempenho da movimentação de bens e serviços que vão desde os fornecedores de matérias-primas até o consumidor final, que para isso surge o conceito mais amplo na área de logística, que é o conceito de gerenciamento da cadeia de abastecimento ou “*Supply Chain Management – SCM*” (Administração da Cadeia de Suprimentos).

Assim, as estratégias podem ser trabalhadas e integradas no gerenciamento logístico dos fluxos de informações e de produtos/serviços, transformando-se, posteriormente, em práticas e ações testadas e reconhecidas no desempenho do processo de movimentação de bens e serviços que vão desde os fornecedores de matérias-primas até o consumidor final.

Com isso, fica evidente a importância da correlação das duas áreas (Marketing e Logística), visto que a massificação de produtos no mercado vem transformando-os em uma espécie de “commodities”, o que pode resultar na dificuldade do consumidor em perceber diferenças entre os produtos em si. Assim, as empresas estão focadas em agregar valor ao cliente, através de outros mecanismos de diferenciação. Um exemplo claro que pode ser citado é a organização dos produtos nas gôndolas como fator de atratividade e comodidade, onde é utilizada toda a informação necessária acerca das características do consumidor, utilização de funcionalidades de distribuição física que facilitam o acesso ao produto, além das estratégias de criar necessidade de compra de um determinado produto.

2.4 Marketing Logístico como fator estratégico

Conceituar “estratégia” é algo extremamente complexo, visto que muitos autores abordaram esse tema, gerando inúmeras definições. Durante muito tempo, o conceito de “estratégia” esteve ligado às ações militares (GHEMAWAT, 2000). Assim, para Chiavenato e Sapiro (2003, p. 26):

O termo estratégia – do grego *stráteg*os – inicialmente referia-se a uma posição (o general no comando de um exército), mais tarde veio a designar “a arte do general”, significando a aplicação das competências do general no exercício de sua função (arte militar). Ao tempo de Péricles (450 a.C.), a estratégia designava habilidades gerenciais de administração, liderança, oratória e poder. Com Alexandre, o Grande (330 a.C.), já significava o emprego de forças para vencer o inimigo.

Chandler⁴ (1962 apud PIAZZA, 2006, p. 05) entende que a estratégia descreve a ligação essencial entre a empresa e o ambiente, enquanto Wright, Kroll e Parnell (2000) destacam que a estratégia refere-se aos planos da alta administração objetivando alcançar resultados consistentes a partir da missão e os objetivos da organização, devendo considerar três pontos de vantagem: a formulação da estratégia, a sua implementação e o controle estratégico.

No entanto, numa concepção mais moderna, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (2000) afirmam que não existe apenas uma definição e discutem o termo estratégia a partir de cinco formas distintas: (1) estratégia como plano, direção, ou seja, um guia de ação para o futuro que permita o desenvolvimento da organização de modo a atingir seus objetivos; (2) estratégia como padrão, ou seja, refere-se a ao comportamento adotado pela organização ao longo do tempo. Nesse caso, a estratégia pode ser entendida como aquilo que é realizado nos planos da organização e como o comportamento passado, que é analisado de modo a estabelecer “padrões”; (3) estratégia como posição, ou seja, a estratégia é entendida como uma forma de assumir e defender uma posição única no mercado, de modo a gerar vantagem competitiva para a organização; (4) estratégia como perspectiva, onde olhar para dentro da organização e para a visão dos estrategistas se torna a maneira fundamental com que a organização lida com o mundo à sua volta; (5) estratégia como truque, ou seja, uma “manobra” específica com a intenção de enganar um oponente ou concorrente.

Entender o conceito de estratégia se torna importante se consideramos que num mundo globalizado, sem fronteiras, surgiu a necessidade de se buscar mecanismos cada vez mais eficazes de estabelecer e proteger a empresa diante do ambiente que a circunda. Com isso, a administração foi se desenvolvendo, e os autores passaram a abordar temas estratégicos, que vêm sendo utilizados de modo a tentar “prever” o futuro, estruturar e preparar a organização para novos desafios.

Assim, ao longo do tempo, muitos autores buscaram estudar e desenvolver diversos processos relacionados com a formulação das estratégias. Embora a administração estratégica não se limita apenas à elaboração da estratégia propriamente dita, é importante entender particularidades entre os processos de formulação e, assim, agrupá-las.

Porém, há divergências quanto ao período exato para o surgimento dos trabalhos sobre a administração estratégica, para Wright, Kroll e Parnell (2000), esses trabalhos surgiram por volta de 1950, através de um estudo financiado pela *Ford Foundation* e da *Carnegie*

⁴ CHANDLER, A. *Strategy and structure: Chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

Corporation. Inicialmente chamada de ‘Política de Negócios’, a disciplina buscou integrar as áreas funcionais dentro da empresa de modo a alcançar uma administração consistente. Mais tarde, a administração passou a incluir também, além das análises dos pontos fortes e fracos da empresa e das ameaças e oportunidades, análises mais formais do macroambiente, do ambiente setorial, da missão, dos objetivos gerais, da formulação de estratégias, da implementação de estratégias e do controle estratégico. A partir daí, surgiu o conceito de administração estratégica (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

No entanto, Montgomery e Porter (1998) observam que os trabalhos sobre planejamento estratégico teve início na *Havard Business School*, no início dos anos 60, liderado por Kenneth R. Andrews e C. Roland Christensen, que identificaram uma necessidade urgente de uma forma holística de se pensar a empresa e, através disso, articularam o conceito de estratégia como um meio de chegar a isso.

Para esses mesmo autores, foi na década de 80 que a estratégia tornou-se uma disciplina gerencial plena, deixando de lado muitas das ferramentas e técnicas primitivas de planejamento estratégico e adotando abordagens mais sofisticadas.

Assim, Oliveira (1999, p. 28) define administração estratégica como:

[...] uma administração do futuro que, de forma estruturada, sistêmica e intuitiva, consolida um conjunto de princípios, normas e funções para alavancar harmoniosamente o processo de planejamento da situação futura desejada da empresa como um todo e seu posterior controle perante os fatores ambientais, bem como a organização e direção dos recursos empresariais de forma otimizada com a realidade ambiental, com a maximização das relações interpessoais.

Além disso, Ansoff e McDonnell (1993) destacam que a administração estratégica é de responsabilidade da administração geral e consiste num enfoque sistemático que busca posicionar e relacionar a empresa em seu ambiente, objetivando seu sucesso continuado e resguardando a organização de eventuais surpresas. Desse modo, a administração estratégica consiste numa série de passos, os quais estão descritos no quadro 1:

Quadro 1 - Passos para a Administração Estratégica.

1	analisar as oportunidades e ameaças (ambiente externo);
2	analisar os pontos fortes e fracos da organização;
3	definir a missão e os objetivos gerais da organização;
4	formular estratégias de acordo com os pontos fortes e fracos identificados da organização e da análise das ameaças e oportunidades;
5	implementar as estratégias; e
6	realizar atividades de controle estratégico.

Adaptado de: Wright, Kroll e Parnell (2000).

Portanto, toda empresa integra uma complexa rede de forças ambientais, onde suas ações são influenciadas por forças político-legais, econômicos, tecnológicos e sociais. A análise minuciosa dessas forças, que vivem em constante interação e mudam de forma dinâmica, permite que os administradores identifiquem ameaças e oportunidades para a organização (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Assim, a identificação dos pontos fortes e fracos consiste na análise do estado interno da organização, permitindo identificar a situação da empresa diante das dinâmicas ambientais, criando condições para a formulação de estratégias que ajuste a posição da organização diante de seu ambiente de atuação (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Essa análise das forças, fraquezas, ameaças e oportunidades, conhecida como análise S.W.O.T., serve como base para o passo seguinte, que deverá ser a definição da missão e objetivos gerais da organização (WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000). Essa definição irá permitir que a organização estabelecesse suas responsabilidades e pretensões junto ao ambiente (a razão de existir da empresa) e defina uma hierarquia de objetivos de acordo com sua importância (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003).

Com isso, os administradores poderão formular as estratégias de acordo com as necessidades da organização. Para Tavares (1991), existem três principais tipos de alternativas estratégicas que uma organização pode dispor, as quais são apresentadas no quadro 2:

Quadro 2 - Tipos de alternativas estratégicas.

1	Sobrevivência: é uma estratégia adequada quando a empresa sofre ameaça de ser extinta. Devido à isso, a estratégia a ser esboçada deve ter como propósito a sua reconstrução ou institucionalização;
2	Crescimento: é necessária quando o porte, o tipo de produção ou de determinado segmento fica exposto à ação de organizações concorrentes;
3	Desenvolvimento: A organização tem que se desenvolver de modo que permita seu crescimento.

Adaptado de: Tavares (1991).

Desse modo, o passo seguinte a formulação das estratégias deverá ser a implantação. De acordo com Oliveira (1999) e Wright, Kroll e Parnell (2000), a implementação das estratégias deve levar em conta a estrutura da organização e as pessoas que a compõem, fazendo os ajustes necessários para que os planos possam ser implantados. Daí a importância de entender a organização como um agrupamento de pessoas e, assim sendo, estabelecer uma missão clara, de modo que todos compreendam e possam canalizar seus esforços para o alcance da missão proposta (TAVARES, 1991).

No entanto, mesmo com todo o cuidado, podem aparecer dificuldades na implementação da estratégia, pois o “novo”, muitas vezes, é visto como algo perturbador da cultura organizacional existente, o que pode gerar conflitos e resistência a implantação de novas estratégias (ANSOFF; MCDONNELL, 1993).

Assim, com as estratégias implantadas, é necessário realizar as atividades de controle, de modo a assegurar a realização dos objetivos, estabelecer ações corretivas, caso necessário, verificar se as novas estratégias estão atingindo os resultados esperados e rever as más estratégias (CHIAVENATO; SAPIRO, 2003; OLIVEIRA, 1999, 2002; TAVARES, 1991; WRIGHT; KROLL; PARNELL, 2000).

Portanto, para assegurar uma organização eficaz, a empresa deverá utilizar-se dos conceitos da administração estratégica de modo a identificar, planejar, implementar e controlar todo esse fluxo de informações e mercadorias no ambiente empresarial, dentre o qual podemos citar o supermercado varejista, que lida com uma grande gama de produtos e com diferentes públicos.

2.5 O ramo do varejo supermercadista

O varejo é conceituado por Kotler (1993) como sendo todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para seu uso pessoal, não relacionado a negócios.

Segundo Peter (2000), “varejista é o intermediário que se dedica principalmente a vender para consumidores finais. Após comprar mercadoria de fabricantes ou atacadistas, os varejistas dedicam-se a vendas individuais, quer operem ou não em lojas”.

Dentre os diversos segmentos do comércio varejista, os supermercados são classificados como lojas alimentícias que possuem de 2 a 29 *check-outs* (terminais de registro) de acordo com a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS), na qual o comprador/consumidor não possui um vendedor para auxiliá-lo no processo de escolha dos produtos. Dentro das suas atividades operacionais, destaca-se a atividade de compra, muito ligadas às de estocagem e distribuição. O comércio varejista de auto-serviço, supermercados, é um dos setores que está aumentando a quantidade de lojas e de empregos diretos gerados no período de 1995 a 2000 (CHAVES, 2002).

De acordo com Sesso Filho (2003, p. 8):

O início das atividades dos supermercados no Brasil data do final dos anos 40, do século XX. Aspectos como ganho de escala e reduções dos custos operacionais são fatores que contribuem para a implantação dos supermercados no Brasil. Com o advento do Plano Real e a entrada de concorrentes multinacionais, este setor teve sua concorrência acelerada e passou a exigir uma melhor qualificação profissional para as pessoas que trabalham nessa área. E as decisões tiveram que passar a ser tomadas com base em informações, exigindo um sistema de informação, adequadamente estruturado, interligado e integrado à organização como um todo. Na década de 1980, no entanto, o setor passou a sofrer com a crise da economia brasileira que, naquele período, transcendia altas taxas de inflação e diminuição da renda nacional. Logo depois, a estabilidade econômica foi retomada, o que ocasionou o surgimento de novas empresas nacionais e internacionais e compeliu o mesmo a se adaptar a essas mudanças.

No que se refere a evolução do setor, é possível destacar alguns marcos que nortearam o comportamento posterior das empresas nacionais:

- anos 50: a introdução do conceito de auto-serviço (“Peg-Pag”), implantado pela rede Pão de Açúcar;
- anos 80: a chegada do Carrefour, grupo francês, consolidando o conceito de hipermercado;
- anos 90: a entrada do Walmart, grupo americano, maior varejista mundial, com sua política de preços baixos e moderna tecnologia de informação sustentando eficiente logística de aquisição e distribuição.

Para o SEBRAE, os supermercados têm como características a comercialização de um grande *mix* de produtos, sendo que:

- número médio de itens oferecidos: 19.740;
- número médio de caixas registradoras: 36;
- participação de não-alimentos por m²: 26,3%;
- área de vendas: 2.501m² a 5.000m².

Ainda, de acordo com Kotler (1999), os supermercados têm como características grandes lojas de baixo custo, pequena margem de lucro, elevado volume e auto-serviço, que oferecem uma ampla variedade de produtos alimentícios, produtos de limpeza e de uso doméstico.

Com isso, Wlamir Bello, consultor de Marketing do SEBRAE/SP, destaca que “[...] com a expansão do modelo de auto-serviço no varejo, os lojistas precisam adequar suas lojas para oferecer funcionalidade, agilidade e comodidade ao cliente. Dentro desta estratégia, a organização das gôndolas é a principal aliada do ponto de venda”. O consultor cita, ainda, que 80% da decisão de compra se faz no PDV (Ponto de Venda), o que ressalta o quanto a

disposição correta dos itens nas prateleiras pode interferir no volume de vendas e giro de produtos (MACHADO, 2012).

Além disso, o especialista em Marketing, Antônio Pedro Alves, que já atuou no Grupo Pão de Açúcar, Walmart, Avon, entre outras empresas, afirma que “o gerenciamento do planograma (organização dos produtos na gôndola) é essencial para o aumento das vendas, não importando o porte da loja”. Portanto, hoje, a organização das gôndolas numa empresa do ramo de supermercado varejista tornou-se estratégica, passando de mera estética para uma verdadeira ferramenta competitiva.

2.6 As gôndolas e suas funcionalidades

Segundo Alves (2008), antes de pensar em conquistar o consumidor, é importante introduzir o conceito de *shopper*, que é diferente de consumidor. *Shopper* ou freguês é o comprador de um produto no próprio ponto-de-venda (PDV) e que não necessariamente será seu consumidor. Quando um homem compra verduras para sua esposa, por exemplo, o consumidor é diferente de quem realiza a compra. O mesmo acontece quando uma mulher compra frutas para seus filhos. Este conceito é importante porque o impacto no PDV deverá ser pensado de acordo com o comportamento do *shopper* e não do consumidor.

As pessoas compram produtos em prateleiras e, evidentemente, não gostam de se abaixar para pegá-los nem se esticar muito para alcançar os que estão mais em cima. Ou seja, é bastante natural que a prateleira na altura dos olhos seja o local de maior visibilidade. A visão típica de um *shopper* é como o losango mostrado na figura abaixo:



Fonte: Alves, 2008.

A posição central e que está na altura dos olhos é a parte mais nobre da gôndola, ou seja, os produtos que estiverem posicionados nas prateleiras dentro deste campo de visão serão aqueles que serão percebidos primeiro pelos *shoppers*.

Por este motivo, a posição dos produtos na gôndola deverá ser melhor explorada para aumentar a lucratividade. Os produtos de maior valor agregado e maior margem deverão ser posicionados na altura dos olhos e nas prateleiras superiores, para aumentar a chance dos *shoppers* os comprarem. Por sua vez, os produtos de maior giro, menor ticket médio e menor margem deverão ficar nas prateleiras inferiores, conforme é mostrado na figura abaixo:



Fonte: Alves, 2008.

Assim, toda loja procura oferecer soluções que atendam as necessidades de seus clientes. O grande desafio é conhecer estes clientes, identificando quais produtos e serviços deverão ser oferecidos para corresponder às suas expectativas, formatando um sortimento sempre completo e competitivo.

E isso tem que ser feito apesar das limitações: o espaço, em geral, é menor do que o desejável; a cada dia são lançados novos produtos, os quais eventualmente atraem a curiosidade ou interesse do público, já que os hábitos de consumo da população são influenciados por informações em tempo real e o estilo de vida da sociedade muda constantemente.

Na perspectiva da loja como negócio gerador de resultados, é preciso dar preferência nas gôndolas aos produtos de maior giro (maximizando as vendas) e de boas margens (otimizando a lucratividade). Também é necessário dar preferência a fornecedores que permitam uma operação eficiente e mantenham os custos e perdas nos menores patamares possíveis, trazendo, assim, os melhores resultados.

Mas o sortimento não pode ser composto apenas por “campeões”. Muitas vezes, os produtos de maior venda são aqueles que deixam as menores margens. E há outros tantos produtos que têm volumes relativamente baixos, mas que complementam o volume de venda e podem ser os determinantes da preferência do consumidor pela loja.

Obviamente não existe uma receita universal aplicável a qualquer loja. O sortimento depende do tamanho e formato da loja, do estilo de vida e hábitos de consumo do público que a frequenta, além da concorrência e dos fornecedores.

O que se observa na prática é que quando o sortimento está aquém das necessidades dos consumidores, ocorre perda de vendas. E quando ele é excessivo, resulta em prejuízos causados pela manutenção dos estoques parados e por rupturas.

Por mais experiente que possa ser o varejista, mesmo em uma loja de pequeno porte, que trabalhe talvez com cinco a seis mil itens, é difícil acompanhar o desempenho de cada um, confrontar este resultado com o dos produtos concorrentes diretos e indiretos, verificar se os lançamentos agregam algum valor, merecendo ou não entrar no sortimento.

Ainda, o varejista precisa decidir se os lançamentos devem substituir itens existentes na loja, ocupando seu espaço na prateleira, ou se será melhor agregá-los ao sortimento existente, reduzindo o espaço expositor ocupado por outros.

A localização das gôndolas leva em conta as limitações físicas (tamanho e localização da loja) e materiais e produtos e as técnicas (capacidade financeira, acesso a fornecedores, equipamentos disponíveis, qualidade da equipe), podendo-se estabelecer alguns critérios que auxiliem a definir as soluções oferecidas.

Fazer este tipo de análise é algo bastante complexo e demanda ferramentas específicas. Além de tentar olhar a loja na perspectiva de quem nela compra, deve-se procurar entender não só o momento de compra, mas também a ocasião de consumo, para poder oferecer as soluções mais completas e convenientes.

2.7 A situação das empresas brasileiras

De acordo com o SEBRAE (2004), as taxas de mortalidades das micro e pequenas no Brasil são de:

- 49,4% para as empresas com até 02 (dois) anos de existência (2002);
- 56,4% para as empresas com até 03 (três) anos de existência (2001);

- 59,9% para as empresas com até 04 (quatro) anos de existência (2000).

Traçando um panorama regional e comparando as taxas de natalidade com as taxas de mortalidade, temos estimativa de acordo com o quadro 3:

Quadro 3 – Natalidade e estimativa de mortalidade de empresas, segundo as Regiões e Brasil, em números absolutos, no período (2000 – 2002):

Ano	Estimativa	Região					
		Sudeste	Sul	Nordeste	Norte	Centro-oeste	Brasil
2000	Natalidade	209.646	105.331	85.038	23.444	37.143	460.602
	Mortalidade	128.094	62.040	53.319	12.519	20.020	275.901
	Taxa mortalidade	61,10%	58,90%	62,70%	53,40%	53,90%	59,90%
2001	Natalidade	222.480	111.853	87.941	23.612	45.025	490.911
	Mortalidade	126.146	67.224	46.960	12.184	24.584	276.874
	Taxa mortalidade	56,70%	60,10%	53,40%	51,60%	54,60%	56,40%
2002	Natalidade	207.132	98.734	79.951	19.878	39.456	445.151
	Mortalidade	101.288	52.230	37.337	9.442	19.491	219.905
	Taxa mortalidade	48,90%	52,90%	46,70%	47,50%	49,40%	49,40%

Adaptado de: SEBRAE (2004).

Com base no quadro 3 podemos identificar o alto percentual de mortalidade precoce das micro e pequenas empresas brasileiras, perto de 772.689 empresas nos três anos, apresentando, de certa forma, números parecidos se considerarmos as diferenças regionais.

Segundo o SEBRAE (2004), esse fato apresenta uma perda de 2,4 milhões de ocupações, contribuindo para o crescimento das taxas de desemprego e da atividade informal, o que pressupõe desperdícios por volta de R\$ 19,8 bilhões de inversões na atividade econômica, nesses três anos.

Ainda de acordo com o mesmo relatório, as principais causas de fechamento das empresas estão apresentadas no quadro 4:

Quadro 4 – Causas das dificuldades e razões para o fechamento das empresas:

Categorias	Ranking	Dificuldades/Razões	Percentual de empresários que responderam
Falhas Gerenciais	1º	Falta de capital de giro	42%
	3º	Problemas financeiros	21%
	8º	Ponto / Local inadequado	8%
	9º	Falta de conhecimentos gerenciais	7%
Causas Econômicas Conjunturais	2º	Falta de clientes	25%
	4º	Maus pagadores	16%
	6º	Recessão econômica no país	14%
Logística Operacional	12º	Instalações inadequadas	3%
	11º	Falta de mão-de-obra qualificada	5%
Políticas Públicas e Arcabouço legal	5º	Falta de crédito bancário	14%
	10º	Problemas com fiscalização	6%
	13º	Carga tributária elevada	1%
	7º	Outra razão	14%

Adaptado de: SEBRAE (2004).

Assim, analisando o quadro 4, podemos identificar que os principais motivos sobre as causas do fracasso das micro e pequenas empresas no Brasil são devido as falhas gerenciais na condução dos negócios (falta de planejamento na abertura do negócio, dentre outros fatores), expressas nas razões: falta de capital de giro (indicando descontrole de fluxo de caixa), problemas financeiros (situação de alto endividamento), ponto inadequado (falhas no planejamento inicial) e falta de conhecimentos gerenciais. Em segundo lugar, predominam as causas econômicas conjunturais, como falta de clientes, maus pagadores e recessão econômica no país, seguidas dos problemas com a logística operacional (instalações inadequadas e falta de mão-de-obra qualificada) e das políticas públicas e arcabouço legal (falta de crédito bancário, problemas de fiscalização, carga tributária elevada e outras razões) (SEBRAE, 2004).

Além disso, Costa e Yoshitake⁵ (2004 apud STROEHER; FREITAS, 2008, p. 14) também apontam a falta de conhecimento administrativo, falta de conhecimento legal, falta de conhecimento de organização contábil, carga tributária elevada, informalidade e a não distinção entre operações da vida empresarial e da particular como as principais dificuldades encontradas por um gestor na condução de uma empresa.

Desse modo, como ressalta Oliveira (2002), não basta só um planejamento estratégico inicial, antes do início das atividades da empresa, é necessário um processo de decisão que

⁵ COSTA, D. F.; YOSHITAKE, M. *O controle e a informação contábil nas pequenas empresas*. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CONTABILIDADE, 17, 2004, Santos. Resumos. Brasília: Conselho Federal de Contabilidade, 2004.

ocorrerá antes, durante e depois de sua elaboração e implementação na empresa, pois planejar envolve um modo de pensar, de questionar sobre o que fazer, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde.

Portanto, conforme a observação de Chiavenato e Sapiro (2003, p. 284):

Em um mundo em constante mudança – em que tudo se transforma rapidamente – o importante é que a organização aprenda e incorpore sempre novas informações, novos conhecimentos e, como consequência, novos comportamentos. Inovação depende de conhecimento, e conhecimento depende de aprendizado.

Já com relação à carga tributária elevada, quanto ao percentual apresentado na tabela anterior, pode parecer um número insignificante, no entanto, se consideramos que as respostas acima derivaram-se de perguntas estimuladas (foram previamente listadas para que os entrevistados fizessem sua indicação), e que ao adotar outro critério, permitindo respostas espontâneas, esse item (carga tributária elevada) passou a representar 29,1%, sendo, dessa forma, o item que mais se diferiu ao adotar esse critério (as posições das categorias não se alteram de acordo com esse critério) (SEBRAE, 2004).

Outro fator relevante apontado pelo SEBRAE (2004) é que 41% dos proprietários das empresas extintas no período responderam que o motivo para a abertura da empresa foi devido ao fato de desejar ter o próprio negócio e não por uma oportunidade de mercado observada. Assim, Dornelas (2007) entende que o empreendedor que baseia apenas na intuição, corre grandes riscos e geralmente atingem o insucesso.

Nesse contexto, podemos destacar o varejo supermercadista, onde, segundo Porter (1990), nas décadas de 50, os mercados eram protegidos e prevaleciam mais posições de dominação. Porém, essa situação mudou no mundo e poucos são os setores em que a competição ainda não interferiu na estabilidade e dominação do mercado e nenhuma empresa em nenhum país deve ignorar a necessidade de competir para sobreviver em seus mercados de atuação. Uma das vantagens no setor varejista além da alocação dos produtos nas gôndolas foi o conceito da criação da marca própria, que se caracterizam por ser um produto vendido exclusivamente pela organização varejista que detém o controle da marca muitas redes de varejos. Isso foi um grande diferencial competitivo e estratégico.

Os supermercados apresentaram um desenvolvimento muito intenso no milagre brasileiro, época em que se instalaram as primeiras redes de supermercados juntamente com os primeiros hipermercados do país. A década de 80, considerada como a “década perdida”, interferiu diretamente no processo de desenvolvimento dos supermercados, foi um período de grandes dificuldades para a maioria dos brasileiros e foi também responsável pela diminuição nos resultados e na rentabilidade do setor de supermercadista. Por outro lado, a diversidade de

planos governamentais para o controle inflacionário colocou esse setor em dificuldades, afetando inclusive sua imagem junto aos consumidores e devido à concorrência acirrada, muitos supermercados enfrentaram sérias dificuldades (CAMPOLINA et al., 2007).

Assim, o setor supermercadista vem sofrendo grandes mudanças para adequar-se à nova realidade. Originárias do ingresso de empresas multinacionais, novas tecnologias estão sendo implantadas, além da revolução de métodos e conceitos operacionais. Essas mudanças incrementam os níveis de competitividade nesse ramo, obrigando as empresas a investirem em seus processos operacionais, estabelecendo parcerias com os fornecedores, com o intuito de oferecer aos seus clientes, produtos com qualidade elevada, preços competitivos e serviços adicionais (CHAVES, 2002).

O balanço anual da Gazeta Mercantil (2001) traz uma classificação por setor do comércio, em que o setor de comércio varejista ocupa o primeiro lugar, sua receita líquida representou 51% do total da receita líquida do comércio, contra o segundo lugar que foi o comércio atacadista, que representou 28%.

Existem várias modalidades de comércio varejistas de alimentos, e os supermercados representam a mais complexa e ampla. Essa complexidade e amplitude são confirmadas, quando se associa as diferentes marcas e categorias dos produtos. As categorias de produtos agrupam os com características e comportamento semelhante como, por exemplo, os de mercearia seca, mas se for analisado o conjunto, verifica-se o elevado grau de complexidade dentro dessas organizações, nas quais são operacionalizadas muitas decisões, dentre elas a de compra dos produtos a serem vendidos aos consumidores/clientes (CHAVES, 2002).

De acordo com BNDES - Banco de Desenvolvimento Econômico e Social - (2002), o mercado brasileiro apresenta-se pouco concentrado comparativamente a outros países. Calcula-se que na França, as 05 maiores empresas detenham em torno de 70% do mercado, na Inglaterra, aproximadamente 60%. Nos EUA, a concentração é menor devido ao tamanho do território americano. Com isso, existe espaço para empresas regionais importantes. Essa concentração no setor, embora seja menor que a apresentada em países desenvolvidos, como sugere o estudo do BNDES (2002), demonstra, no Brasil, uma tendência de aumento da concentração do mercado das 05 (cinco) maiores empresas do ramo. Em 1997, as 05 maiores empresas de hiper e supermercados foram responsáveis por 40% do faturamento do setor, enquanto que, em 2004, esse índice era de 44,72%. As duas maiores redes, Carrefour e Pão de Açúcar, responderam por 26% do faturamento do setor em 1997, sendo que, em 2004, essa participação subiu para 31%. Assim, considerando os dados acima, é possível constatar a importância do segmento de supermercado dentro do setor de auto-serviço e o papel dos

empreendimentos de pequeno e médio porte para promover a desconcentração do setor, garantido um ganho de bem-estar à sociedade.

Além disso, o setor apresenta uma expressiva participação no PIB (Produto Interno Bruto) brasileiro, na ordem de 5,5% em 2012, o que representa um faturamento de, aproximadamente, R\$ 243 bilhões. Além disso, o setor é composto por 38,8 mil supermercados e emprega 141,3 mil empregados (2012), segundo levantamento da Associação Brasileira de Supermercados – ABRAS (2013).

3 MÉTODO DE PESQUISA

3.1 Caracterização da Pesquisa

Com o objetivo de entender a funcionalidade da organização das gôndolas no ramo de supermercados varejistas e identificar os aspectos positivos que essa organização poderá trazer para a empresa, a fim de destacá-la perante o concorrente, esse trabalho, no que se refere ao método aplicado, utilizou-se de uma pesquisa qualitativa.

Esse método foi escolhido, pois, segundo Vieira e Zouain (2006), atribuem importância fundamental a descrição detalhada dos fenômenos e dos elementos que o envolvem, aos depoimentos dos autores sociais envolvidos, aos discursos, aos significados e aos contextos.

Ainda, de acordo com Migueles (2004), a pesquisa qualitativa deve ser utilizada, de um modo geral, quando o resultado não é passível de ser expresso em números. Portanto, esse tipo de pesquisa é indicada quando procura-se obter dados descritivos sobre o objeto em estudo, o que se torna possível através do contato direto do pesquisador com a situação estudada (GODOY, 1995).

Além de ser uma pesquisa baseada no método qualitativo, a mesma se caracterizou por ser um estudo exploratório, pois, segundo Gil (2008) e Mattar (1996), uma pesquisa exploratória deve ser realizada quando há a necessidade de familiarizar-se com um assunto ainda pouco conhecido, pouco explorado. Sendo que ao final da pesquisa será possível conhecer um pouco mais do objeto de estudo, estando, assim, apto a construir hipóteses (GIL, 2008; KOTLER; ARMSTRONG, 1999; MATTAR, 1996; VERGARA, 1998).

3.2 Coleta de dados e Procedimentos de Análise

O presente trabalho desenvolveu-se a partir de pesquisa bibliográfica, através da revisão de diversas fontes, entre elas: livros, teses, dissertações, artigos em periódicos, sites e revistas especializadas, de modo a fazer um levantamento de todo o referencial teórico e construir as bases para a realização deste trabalho.

Desse modo, a análise foi feita com base no material consultado, buscando-se embasar nas obras de autores renomados para a conclusão da pesquisa, além é claro da percepção e conhecimento adquirido pelo grupo na realização do trabalho.

Ainda, foi realizada uma pesquisa de campo, contando com a observação direta do grupo em 07 (sete) supermercados, com mais de 04 (quatro) anos de existência (período crítico apontado pelo SEBRAE), escolhidos por conveniência (COZBY, 2003), localizados em Araraquara, Boa Esperança do Sul, Itápolis, Ibitinga e Tabatinga, todos no Estado de São Paulo, de modo a comparar as gôndolas destes com as de 02 (dois) grandes varejistas de nível nacional.

Portanto, essa amostra é definida como não-probabilística por julgamento, ou seja, a extração foi feita de forma aleatória, não utilizando-se, portanto, de nenhum critério estatístico na seleção das empresas investigadas. Segundo Vergara (1998), este tipo de levantamento se torna pertinente devido a acessibilidade em obter as informações. Ainda, Oliveira (1997) ressalta que este tipo de pesquisa pode ser necessária quando o pesquisador julga ser um estrato melhor da amostra para o estudo e desenvolvimento da pesquisa.

Com isso, foi possível encontrar similaridades no *layout*, tratamento e disposição dos produtos, de modo a agregar valor ao cliente, tornando, assim, uma importante ferramenta competitiva.

4 APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

A observação direta possibilitou ao grupo identificar fatores que indicam o melhor lugar para cada tipo de produto nas gôndolas. Assim, uma atenção especial deve ser tomada quando as gôndolas possuem produtos para crianças, pois somente itens específicos devem estar ao alcance delas, ou seja, produtos leves, que não possuem embalagem que podem quebrar, cortar ou furar ao ser manuseado.

As gôndolas de bebidas alcoólicas devem possuir o aviso de “proibido a venda para menores de 18 anos”, no entanto, apenas 04 (quatro) dos estabelecimentos visitados possuíam tal advertência. Além disso, garrafas, em geral, devem ficar fora do alcance de crianças (recomenda-se ficar ao centro vertical das gôndolas), devido ao risco que uma garrafa pode oferecer ao se quebrar.

Produtos pesados, como pacotes de 5 kg de arroz/açúcar devem ficar nas partes baixas nas gôndolas, objetivando facilitar o acesso e evitar acidentes. Produtos com embalagens de vidros que possuem pouca atratividade a crianças, tais como: azeitonas, palmitos e conservas em geral, devem ficar nas partes baixas, enquanto que embalagens plásticas podem ficar nas partes altas.

Há também lugares específicos para produtos que necessitam de gôndolas especiais, tais como: hortifrutigranjeiros, pães, bolos, leites e produtos refrigerados/congelados, que devem ficar em ambientes arejados e limpos, assim, é mais prudente deixá-los nos fundos do estabelecimento. Isso foi verificado na maioria dos estabelecimentos visitados, com exceção de 02 (dois), que disponibilizavam os hortifrutigranjeiros perto dos caixas.

Quanto a exposição dos hortifrutis, é recomendável que seja feita de forma horizontal ou diagonal. Assim, evita-se o empilhamento de grandes volumes, o que pode comprimir e danificar os produtos que ficam por baixo, aumentando, assim, a sua temperatura, acelerando a deterioração. Se possível, a área deverá ser climatizada. O mais adequado é que depósitos, estoques e áreas de vendas tenham ar condicionado com temperatura controlada.

Já com relação à refrigeração, o mesmo consiste num processo muito utilizado porque é capaz de minimizar e/ou inibir o desenvolvimento de microorganismos e, além disso, não alterar a composição de alimentos como o leite (BEHMER, 1984).

As gôndolas utilizadas para a exposição ou distribuição de alimentos que necessitam de temperatura controlada, devem ser devidamente dimensionadas, estar em boas condições de higiene, de conservação e de funcionamento. As gôndolas devem dispor de barreiras de

proteção para impedir a contaminação dos alimentos em decorrência da proximidade ou da ação do consumidor (ANVISA, 2004). Os locais refrigerados, onde serão armazenados os produtos lácteos, deverão conter um termômetro de máxima e mínima temperatura, para assegurar a uniformidade da temperatura na conservação, e devem ser regularmente monitorados (BRASIL, 1997).

As temperaturas de refrigeração devem ficar entre -1 e 10°C, pois os produtos mantidos em temperaturas superiores a 10°C ficam suscetíveis a ação dos microrganismos causadores da fermentação, entre os quais estão espécies de *Mycobacterium*, *Bacillus* e *Micrococcus* (EVANGELISTA, 2008).

É recomendável também não misturar produtos de limpeza com produtos alimentícios, devido ao risco de contaminação direta ou indireta (odor). Assim, esses produtos devem ser colocados em corredores bem afastados uns dos outros, em ambiente arejado, de modo a não prejudicar a saúde das pessoas no interior do estabelecimento.

Quanto aos produtos de higiene pessoal, é prudente deixá-los em corredores específicos, no entanto, 02 (dois) dos estabelecimentos visitados disponibilizavam-nos próximos aos produtos de limpeza (no mesmo corredor).

Em todos os estabelecimentos visitados, produtos como carnes, pães e frios ficavam próximos, pois necessitavam de filas para ser adquiridos.

Outra similaridade verificada entre todos os estabelecimentos visitados foi quanto a disponibilização de guloseimas, salgadinhos, revistas, bronzeadores e preservativos, os quais ficavam próximos aos caixas.

Ainda, foi possível verificar que nos supermercados mais conhecidos existem espaços reservados para determinadas marcas, muitas das quais são disponibilizadas através de contratos de exclusividade e/ou exposição.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Como os produtos estão ficando cada vez mais parecidos, quase sempre, está exigindo níveis de desempenho mais elevados (CHRISTOPHER, 1999). Isso implica dizer que a diferenciação está se dando cada vez mais no envoltório de serviços que poderá ser adicionado.

Assim, para sobreviver e se destacar no mercado em que atua, toda empresa necessita traçar estratégias para enfrentar a competição. A exposição dos produtos nas gôndolas se mostrou estratégica, objetivando atrair o cliente, de modo a despertá-lo o desejo de compra de um determinado produto e, muitas vezes, até mais de um tipo de produto, através da aproximação destes nas gôndolas, gerando, assim, uma associação e uma “necessidade” complementar.

Assim, foi possível identificar e compreender não a necessidade que levou o consumidor até a loja, mas sim o que esta última fez de modo a oferecê-lo, ao lado dos produtos desejados, produtos correlatos, que puderam complementar sua demanda, tais como:

- A utilização do espaço de forma mais eficiente, contribuindo, assim, para aumentar as suas vendas;
- A exposição das mercadorias de forma que o consumidor pudesse ter interesse em percorrer todo o corredor, aproveitando para destacar itens que estimulem a venda por impulso;
- A exposição, no início das gôndolas, de produtos de alto valor agregado;
- A organização das gôndolas de modo a atrair a atenção do consumidor para os produtos que ofereçam maiores margens de lucro, procurando posicioná-los na altura dos olhos;
- A exposição de produtos de altas margens de lucro em corredores de alto fluxo.

Além disso, a organização das gôndolas se mostrou importante para oferecer um bom fluxo dentro do estabelecimento, praticidade e segurança para os clientes e, ainda, para prolongar a vida útil dos produtos expostos, visto que cada produto necessita de um armazenamento específico.

Portanto, a realização deste estudo se mostrou positiva quanto ao entendimento das funcionalidades da organização das gôndolas no varejo supermercadista, podendo, até mesmo

se estender para outros ramos de atuação. Assim, essa estratégia pode contribuir eficazmente para a sobrevivência dessas organizações no mercado, podendo, ainda, destacá-las perante seus concorrentes através da atratividade, comodidade, facilidade e segurança que essa organização proporciona a seus clientes, agregando, assim, valor ao produto.

REFERÊNCIAS

ABRAS, Associação Brasileira de Supermercados. **Setor cresce R\$ 18,6 bilhões em 2012.**

Disponível em: < <http://www.abrasnet.com.br/economia-e-pesquisa/ranking-abras/os-numeros-do-setor/> > Acesso em 23 de Julho de 2013.

ALMEIDA, Carla M. Carvalho de et al. **Micro história e os caminhos da história social.**

Anais do II colóquio do LAHES. Juiz de Fora: Clio Edições 2008. Disponível em:

<<http://www.ufjf.br/lahes/files/2010/03/c2-a36.pdf>> Acesso em: 28 de Setembro de 2013.

ALVES, Antonio Pedro. **Organização da gôndola aumenta a lucratividade.** 2008.

Disponível em: <

<http://www.vendamuitomais.com.br/site/artigo.asp?Id=119&Categoria=Lucro>> Acesso em 15 de Setembro de 2013.

ANSOFF, H. Igor; MCDONNELL, Edward J. **Implantando a Administração Estratégica.**

2. ed. São Paulo: Atlas S.S., 1993.

ANVISA. Agência Nacional de Vigilância Sanitária. RDC nº. 216, de 15 de setembro de

2004. **Dispõe sobre Regulamento Técnico de Boas Práticas para Serviços de**

Alimentação. Diário Oficial da União; Poder Executivo, de 16 de Setembro de 2004.

ARBACHE, Fernando S. et. al. **Gestão de logística, distribuição e trade marketing.** Rio de Janeiro: FGV, 2004.

BALLOU, R. H. **Gerenciamento da Cadeia de Suprimentos:** Logística Empresarial. 5. Ed.

Porto Alegre: Bookman, 2006.

BALLOU, Ronald H. **Logística empresarial:** transporte, administração de materiais e distribuição física. São Paulo: Atlas, 1993.

BARBOSA, Joemil Marconato; et. al. **Gestão de Compras nos Supermercados de Médio**

Porte da Cidade de Castro: Avaliação da gestão de compras em supermercados de médio

porte. Disponível em: <<http://monografias.brasilecola.com/administracao-financas/gestao-compras-nos-supermercados-medio-porte.htm>> Acesso em 28 de Julho de 2013.

BEHMER, M. L. A, **Tecnologia do leite:** produção, industrialização, análise. 13. ed. São

Paulo: Nobel, 1984.

BNDES, Banco de Desenvolvimento Econômico e Social. **Características gerais do varejo**

no Brasil. Brasília, 2002.

BNDES, Banco de Desenvolvimento Econômico e Social. **Comércio varejista:**

supermercados. Rio de Janeiro, 1996. Disponível em: <

http://www.bndes.gov.br/SiteBNDES/export/sites/default/bndes_pt/Galerias/Arquivos/conhecimento/relato/supmerca.pdf> Acesso em: 11 de Agosto de 2013.

BRASIL. Ministério da Saúde. Portaria n. 368, de 30 de julho de 1997. **Aprova o regulamento técnico Condições Higiênico-Sanitárias e de Boas Práticas de Fabricação para Estabelecimentos produtores/Industrializadores de Alimentos**. Diário Oficial da União, Brasília, DF, p. 16560-3, 1 ago. 1997. Seção I.

CAMARGO, Taiane Mota; THIEL Suslin Raatz; CHIM, Josiane F.; MENDONÇA, Carla R. B. **Avaliação da temperatura das gôndolas de produtos lácteos em supermercados de pelotas** – RS. 21º Congresso de iniciação científica. 4ª Mostra científica. Universidade Federal de Pelotas. Disponível em: <
http://www.ufpel.edu.br/cic/2012/anais/pdf/CE/CE_00410.pdf > Acesso em 05 de Outubro de 2013.

CAMPOLINA, A. S. et al. **Decisões de compra dos clientes de supermercados de Anápolis**. Revista de Economia da UEG, Anápolis, vol. 3, nº 1, jan/jun 2007.

CHAVES, Ana Flavia Alcântara Rocha. **Estudo das variáveis utilizadas na decisão de compras no comércio varejista de alimentos de auto-serviço** – supermercados. Dissertação (Mestrado). São Paulo, USP, 2002.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: Fundamentos e Aplicações**. 2. ed. Rio de Janeiro, Elsevier, 2009.

CHIAVENATO, Idalberto; SAPIRO, Arão. **Planejamento Estratégico: fundamentos e aplicações**. 13. tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier, 2003.

CHRISTOPHER, Martin. **A Logística do marketing**. São Paulo: Futura, 1999.

CHRISTOPHER, Martin. **Logística e gerenciamento da cadeia de suprimentos: estratégias para a redução de custos e melhoria dos serviços**. São Paulo: Pioneira, 1997.

COSTA NETO, Pedro L. de Oliveira; CANUTO, Simone Aparecida. **Administração com Qualidade: Conhecimentos necessários para a Gestão Moderna**. 1. ed. São Paulo: Blucher, 2010.

COZBY, P. C. **Métodos de pesquisa em ciências do comportamento**. São Paulo: Atlas, 2003.

DIAS, Cleidson Nogueira; LEITE, Eduardo Dias. **Gerenciamento da logística no varejo**. Revista Negócios em Projeção, v. 2, n. 1, abr. 2011. Disponível em: <
trabalhosgratuitos.com/print/Logistica/119804.html> Acesso em 09 de Junho de 2013.

DORNELAS, José Carlos de A. **Empreendedorismo na Prática: Mitos e Verdades do Empreendedor de Sucesso**. 5. Tiragem. Rio de Janeiro: Elsevier Campus, 2007.

EVANGELISTA, J. **Tecnologia de alimentos**. 2ª Ed. São Paulo: Atheneu, 2008.

FERNANDEZ, Henrique Montserrat. **Evitando a falência: Garanta o sucesso de seu negócio**. Ieditora, 2003. Disponível em:
<<http://www.bibliotecavirtual.celepar.pr.gov.br/arquivos/File/Livros/Diversos/EvitandoFalen>
[cia.pdf](http://www.bibliotecavirtual.celepar.pr.gov.br/arquivos/File/Livros/Diversos/EvitandoFalen)> Acesso em 02 de Outubro de 2012.

GAZETA MERCANTIL. **O balanço anual**. São Paulo: Gazeta Mercantil, 2001.

GHEMAWAT, Pankaj. **A estratégia e o cenário dos negócios**: texto e casos. Trad. Nivaldo Montingelli Jr. Porto Alegre: Bookman, 2000.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GODOY, Arilda Schmidt. **Pesquisa Qualitativa: tipos fundamentais**. In: Revista de Administração de Empresas. São Paulo: v. 35, n. 3, p. 10-25, jul/set 1995.

GOUVEIA, Fágner Sousa; et. al. **O marketing e sua importância para o varejo**. Revista científica do ITPAC – Vol. 4. Número 1. Janeiro de 2011. Disponível em: <
<http://www.itpac.br/hotsite/revista/artigos/41/4.pdf>> Acesso em: 12 de Maio de 2013.

KOTLER, P. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1994.

KOTLER, P. **Administração de marketing**: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas, 1993.

KOTLER, Philip. ; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de Marketing**. 7ª ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**: a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1999.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. **Princípios de marketing**. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1999.

LAS CASAS, A. L. **Marketing**: conceitos, exercícios, casos. 5. Ed. São Paulo: Atlas, 2001.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton. **A administração de varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

LOPES, Marco Antônio de Oliveira. **Integração estratégica do transporte na cadeia varejista**: otimização do transporte em fornecedores de componentes para a indústria de bens de consumo não duráveis. Fundação Getúlio Vargas - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. Disponível em: <
<http://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/bitstream/handle/10438/5551/136787.pdf?sequence=1>> Acesso em 14 de Abril de 2013.

MACHADO, Mariana. **Organização estratégica das gôndolas aumenta a lucratividade**. 2012. Disponível em: <<http://www.lyderis.com.br/dicas-e-negocios/marketing/555-organizacao-estrategica-das-gondolas-aumenta-a-lucratividade>> Acesso em 15 de Julho de 2013.

MARTINS, Petrônio G.; ALT, Paulo Renato Campo. **Administração de Materiais e Recursos Patrimoniais**. 2. Ed. São Paulo: Saraiva, 2006.

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

MIGUELES. C. Pesquisa: **Por que administradores precisam entender isso?**. Rio de Janeiro: E-papers, 2004.

MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce, LAMPEL, Joseph. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.

MONTGOMERY, Cynthia A.; PORTER, Michael E. **Estratégia: A Busca da Vantagem Competitiva**. Harvard Business Review Book. 3. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Excelência na Administração Estratégica: A Competitividade para Administrar o Futuro das Empresas**. 4. ed. Revista e Atualizada. São Paulo: Atlas S.A., 1999.

OLIVEIRA, Djalma de P. R. de. **Planejamento Estratégico: Conceitos, Metodologia e Práticas**. 18. ed. Revista e Ampliada. São Paulo: Atlas S.A., 2002.

OLIVEIRA, Silvio Luiz de. **Tratado de metodologia científica: projetos de pesquisas, TGI, TCC, monografias, dissertações e teses**. 2. ed. São Paulo: Pioneira, 1997.

PETER, J. Paul. ; JR, Gilbert A. Churchill. **Marketing: Criando valor para os clientes**. 2ª ed. São Paulo: Saraiva, 2000.

PIAZZA, Flávia Ferreira. **A escola do planejamento estratégico nos artigos acadêmicos recentes**. Dissertação de mestrado profissionalizante em administração. Faculdade de Economia e Finanças IBMEC. Programa de pós-graduação e pesquisa em Administração e Economia. Rio de Janeiro. 2006. Disponível em:
<http://www.ibmecrj.br/sub/RJ/files/dissert_mestrado/ADM_flaviapiazza_dez.pdf> Acesso em 19 de Setembro de 2013.

PORTER, M. E. **Vantagem Competitiva**. Rio de Janeiro: Campus, 1990.

SEBRAE - SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Fatores Condicionantes e Taxa de Mortalidade de Empresas no Brasil**. Brasília, Agosto/2004. Disponível em:
<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/\\$File/NT0008E4CA.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/bds.nsf/9A2916A2D7D88C4D03256EEE00489AB1/$File/NT0008E4CA.pdf)> Acesso em 03 de Outubro de 2012.

SEBRAE, SERVIÇO BRASILEIRO DE APOIO ÀS MICRO E PEQUENAS EMPRESAS. **Taxa de Sobrevivência das Empresas no Brasil**. Coleção estudos e pesquisas. Out. 2011. Disponível em:
<[http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/\\$File/NT00046582.pdf](http://www.biblioteca.sebrae.com.br/bds/BDS.nsf/45465B1C66A6772D832579300051816C/$File/NT00046582.pdf)> Acesso em: 27 de Julho de 2013.

SEBRAE. **Ponto de partida para o início de negócio: Supermercado**. 2006. Disponível em:
<
[http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/0/64f8a7efb9b61b1683256f5f005c2200/\\$FILE/NT000A1F16.pdf](http://www.dce.sebrae.com.br/bte/bte.nsf/0/64f8a7efb9b61b1683256f5f005c2200/$FILE/NT000A1F16.pdf)> Acesso em 22 de Abril de 2013.

SESSO FILHO, U. A. **O setor supermercadista no Brasil nos anos 1990**. Tese (Doutorado em Ciências). Escola Superior de Agricultura “Luiz de Queiroz” – Universidade de São Paulo. São Paulo. 2003.

STROEHER, Angela Maria; FREITAS, Henrique. **O uso das informações contábeis na tomada de decisão em pequenas empresas**. FEA-USP/RAUSP-eletrônica. Vol 1. Ano 1. Jan/Jun 2008.

TAVARES, Mauro Calixta. **Planejamento Estratégico**: A opção entre sucesso e fracasso empresarial. São Paulo: Harbra, 1991.

VERGARA, Sylvia Constant. **Projetos e Relatórios de pesquisa em administração**. São Paulo: Atlas, 1998.

VIEIRA, M. M. F. V.; ZOUAIN, D. M. **Pesquisa Qualitativa em Administração**. Rio de Janeiro: FGV, 2006.

VILLA, Marco Antonio; FURTADO, Joacir Pereira. **Caminhos da história**: Brasil: da Independência aos nossos dias. 1. ed. 3. impressão. São Paulo: Editora Ática, 2007.

WRIGHT, Peter; KROLL, Mark J.; PARNELL, John. **Administração Estratégica**: Conceitos. Tradução Celso Rimoli, Lenita R. Esteves. São Paulo: Atlas, 2000.