

## **PREFERÊNCIA DO CONSUMIDOR DE BAIXA RENDA EM RELAÇÃO AO MODELO DE SUPERMERCADO: MERCADO DE VIZINHANÇA OU ATACAREJO**

Andréa Luisa Bozzo - Universidade Nove de Julho

Ana Maria Roux Valentini Coelho César - Universidade Mackenzie

### **Resumo**

Este trabalho aplicado tem por objetivo identificar quais são os determinantes que alicerçam a preferência do consumidor de baixa renda nas regiões periféricas de São Paulo (Itaquera, Sapopemba e São Miguel) e São José dos Campos (Campos dos Alemães, Morumbi e Paranangaba), considerando os modelos de mercado de vizinhança (Rede Vale ZL) e atacarejo (principal concorrente) de modo a balizar a decisão de investimento e expansão e para a formulação e implementação de estratégias competitivas de uma rede de supermercados desta região cujo nome fictício Rede Vale ZL, visa zelar pela identidade da empresa. Fez-se um survey junto a frequentadores de lojas de diferentes modelos nas cidades citadas, obtendo-se uma amostra de 107 respondentes. Os dados foram tratados com estatística descritiva e multivariada. Observou-se que os principais fatores de escolha do tipo de mercado e de fidelização são o preço, a rapidez de atendimento, a variedade de produtos, a qualidade dos mesmos e o ambiente da loja. Os clientes optam por um dos modelos (atacarejo ou mercado de vizinhança) dependendo do tipo de compras que pretende fazer (compra mensal, de maior volume de itens e maior custo, versus compras emergenciais para o dia a dia, geralmente de itens básicos de alimentação ou higiene). Observou-se que a Rede Vale ZL precisa aumentar a oferta de frutas, legumes e padaria e apresentar mudanças na política de promoções na região estudada.

## **Preferência Do Consumidor De Baixa Renda Em Relação Ao Modelo De Supermercado: Mercado De Vizinhança Ou Atacarejo**

### **Resumo**

Este trabalho aplicado tem por objetivo identificar quais são os determinantes que alicerçam a preferência do consumidor de baixa renda nas regiões periféricas de São Paulo (Itaquera, Sapopemba e São Miguel) e São José dos Campos (Campos dos Alemães, Morumbi e Paranangaba), considerando os modelos de mercado de vizinhança (Rede Vale ZL) e atacarejo (principal concorrente) de modo a balizar a decisão de investimento e expansão e para a formulação e implementação de estratégias competitivas de uma rede de supermercados desta região cujo nome fictício Rede Vale ZL, visa zelar pela identidade da empresa. Fez-se um survey junto a frequentadores de lojas de diferentes modelos nas cidades citadas, obtendo-se uma amostra de 107 respondentes. Os dados foram tratados com estatística descritiva e multivariada. Observou-se que os principais fatores de escolha do tipo de mercado e de fidelização são o preço, a rapidez de atendimento, a variedade de produtos, a qualidade dos mesmos e o ambiente da loja. Os clientes optam por um dos modelos (atacarejo ou mercado de vizinhança) dependendo do tipo de compras que pretende fazer (compra mensal, de maior volume de itens e maior custo, versus compras emergenciais para o dia a dia, geralmente de itens básicos de alimentação ou higiene). Observou-se que a Rede Vale ZL precisa aumentar a oferta de frutas, legumes e padaria e apresentar mudanças na política de promoções na região estudada.

**Palavras-chave:** Cadeias de distribuição; Varejo; Atacarejo; Mercado de vizinhança; Padrões de consumo; Contabilidade Gerencial.

### **Abstract**

This study aims to identify what are the determinants that underlie the preference of low-income consumers in the outskirts of São Paulo (Itaquera, Sapopemba and San Miguel) and Sao Jose dos Campos (the German Campos, Morumbi and Paranangaba), considering the neighborhood market models (Vale ZL chain) and atacarejo (main competitor) to guide the investment decisions expansion and for the formulation and implementation of competitive strategies of a network of supermarkets in this region whose fictitious name Vale ZL, aims to ensure he identity of the company. The methodology consists of an exploratory research using a survey among the attendees of different model stores in those cities (final sample: 107 cases). The survey indicates that the determinants for selecting the store model are: the price and speed of service, followed by the variety and quality of the product and the store environment. The satisfaction of these factors wins consumer's loyalty. Most consumers do not restrict their purchases to just one of the models. The choice is made by the type of their current needs. The neighborhood market Vale ZL needs to increase the supply of bakery products, fruits and vegetables and the promotion strategies in the cities that were studied.

**Keywords:** Distribution chains; Retail; Atacarejo; Neighborhood market; Consumption patterns; Management accounting.

# 1 INTRODUÇÃO

O setor supermercadista é um dos maiores e mais importantes segmentos da economia brasileira e é preciso muita informação para acompanhar o dinamismo do mesmo nos últimos anos. Como aponta Corrêa (2000), o estabelecimento comercial supermercadista tende a se ajustar ao meio social onde vai se estabelecer, considerando a combinação de densidade demográfica, renda e padrões culturais, mas também molda o comportamento do consumidor, especialmente pelas novidades que vêm sendo introduzidas em termos de bandeiras, formatos, lojas e serviços, novidades essas que foram adotadas pelos pequenos, médios e grandes representantes da área (Pedrozo, 2008, p. 22).

Em 2015, com a economia brasileira em retração (BACEN, 2015) aumentou, no setor supermercadista, a necessidade do foco na eficiência dos processos; a preocupação dos gestores de supermercados foi além das variáveis tradicionalmente significativas, como localização, preço, qualidade, atendimento, sortimento, marca própria e adoção de novas tecnologias. Do ponto de vista dos consumidores, intensificou-se uma tendência de racionalização das compras, devido a uma retração na renda disponível das famílias (Segura & Formigoni, 2014); eles passaram a consumir o mesmo, mas com menos dinheiro (Abrás Brasil, 2016). Esta racionalização e as decorrentes mudanças no hábito de consumo impactaram a preferência por formatos de lojas nas quais houvesse ofertas, promoções e preços baixos, embora com menor oferta de serviços (SEBRAE, 2014). O consumidor tornou-se infiel à marca do supermercado. Isso fez com que o mercado supermercadista mudasse seu perfil. Dos hipermercados, com grande quantidade de itens e grandes lojas físicas, o modelo expandiu-se para o que se chama de mercados de vizinhança (ou de proximidade) e para o atacarejo.

Os mercados de vizinhança são mercados de pequeno porte – têm uma área entre 150 a 400m<sup>2</sup>, um número médio de 4.000 itens, *checkouts* entre 2 a 4 atendimentos e representam 50% do segmento. Grandes grupos criaram marcas dessa natureza: o 'Minuto Pão de Açúcar' e o 'Minimercado Extra', do Grupo Pão de Açúcar, o 'Todo Dia', do Walmart; o 'Carrefour Express', do Carrefour; o 'Dia', do Dia %. Esse modelo do mercado de vizinhança apresenta-se para os consumidores como uma opção simples, rápida e conveniente de consumir, tendo crescido 63% na última década (SEBRAE, 2011) e sendo responsável, hoje, por 40% do consumo em mercados.

Como vantagens dos mercados de vizinhança em relação aos demais modelos de mercado, tem-se que eles se localizam em pontos estratégicos, mais próximos do consumidor final e podem oferecer um atendimento mais personalizado porque detectam melhor a cultura regional, suprindo assim suas lojas com produtos mais adequados ao seu público. Para as grandes redes detentoras desse tipo de mercado há economia de escala na operação em unidades de menor dimensão porque aproveitam a tecnologia de informação desenvolvida para as lojas de maior porte para otimizar a gestão de estoque, possibilitando menores custos e maior giro, garantindo assim a margem de lucro, mesmo com preços baixos.

O modelo atacarejo vem do conceito '*cash and carry*', advindo desde os anos 1960 na Europa. Consiste em um estabelecimento de varejo com o objetivo de reduzir os custos de toda a sua estrutura operacional e de manutenção do local, de forma a não encarecer o produto quando este chega ao cliente final. Caracteriza-se por lojas sem *layout*, iluminação, ar condicionado ou outras variáveis. São chamados de *shopper*, ou ainda, de transformadores ou lojistas varejistas (Rodrigues, 2014). No Brasil, o *Cash and Carry* existe desde 1972, quando a empresa holandesa Makro trouxe a primeira loja do gênero, disponível apenas para clientes que fossem entidades com CNPJ (Cadastro Nacional da Pessoa Jurídica). O conceito evoluiu para o que se denominou atacarejo porque combina características de atacado e de varejo. Esse

conceito ganha relevância no final da década de 1990 a partir das vendas geradas para pequenas empresas, tais como, *trailers*, lanchonetes, bares, padarias, condomínios, associações, cooperativas e pequenos restaurantes, muitos deles ainda não formalizados, ou seja, sem CNPJ (Hsien, Cónsoli, & Giuliani, 2011). Esse tipo de consumidor fazia compras tanto para abastecer seus negócios quanto para o uso pessoal e familiar. Hoje o modelo se caracteriza pelos seguintes aspectos: têm áreas entre 5.000 a 12.000m<sup>2</sup>; oferecem um mix de mais de 5.000 itens; têm lojas mais despojadas, com um layout menos atrativo para as compras de impulso; fazem baixo investimento na estética do local; o sistema é de autosserviço; não oferecem serviço de entrega (Rodrigues, 2014). As marcas de supermercado que começaram a atender também como atacarejos são: Walmart, que criou o atacarejo Sam's Club (26 lojas no Brasil); o Pão de Açúcar, com o atacarejo Assaí, e o Carrefour, com a marca Atacadão (Rodrigues, 2014).

A rede de supermercados objeto de estudo deste trabalho, no qual será utilizado o nome fictício Rede Vale ZL, em seu modelo de mercado de vizinhança, compete com o pequeno supermercadista, que também está aprimorando o seu relacionamento com os clientes e oferecendo mais facilidades e variedade como produtos orgânicos, entrega em domicílio, site na internet, ampliação do mix de produtos, aceite de vale alimentação e até vale refeição, garantindo um atendimento mais personalizado.

Assim, o problema que o Vale ZL enfrenta, em termos de competitividade, é: deve continuar crescendo no segmento mercado de vizinhança, apenas, ou deve abrir no Brasil lojas do formato atacarejo? Para ter mais informações para poder tomar essa decisão estratégica, buscou-se identificar quais são os determinantes da preferência do consumidor de baixa renda nas regiões periféricas de São Paulo (Itaquera, São Miguel e Sapopemba) e São José dos Campos (Campo dos Alemães, Morumbi e Paranangaba), considerando os modelos de mercado de vizinhança (Rede Vale ZL) e atacarejo (principal concorrente) de modo a balizar a decisão de investimento e expansão da Rede Vale ZL. Optou-se por essas regiões porque têm maior concentração do público alvo do supermercado.

## 2 REFERENCIAL TÉORICO

Para construir a pesquisa que trouxesse os dados necessários para atender ao objetivo proposto neste estudo, considerou-se que alguns tópicos fossem importantes: o conceito de varejo; o conceito de *patronage intention*; a definição de mercado de baixa renda. Esses conceitos ajudam na compreensão dos fatores que influenciam a decisão do cliente pelo tipo de supermercado no qual faz suas compras.

### 2.1 O conceito de varejo

A palavra 'varejo', segundo Terra (2011), se origina do francês *retailer*, que significa cortar, separar em pequenas quantidades. O varejo, de acordo com Las Casas (1992), nasceu nos Estados Unidos e Inglaterra no século XIX com as *generals stores*, ou lojas de mercadorias em geral. Quando se fala em varejo, logo se imagina uma loja, mas as atividades varejistas podem ser realizadas através de diversos canais, tais como, telefone, correio, internet, e até na casa do cliente (Parente, 2000).

Existem inúmeras empresas de varejo, de diferentes ramos de produtos e continuamente surgem novos formatos para atender melhor às demandas dos consumidores. Há varejistas de loja, varejistas sem loja e empresas de varejo, de modo que é possível, para os consumidores, comprar produtos e serviços em uma infinidade de lojas. O tipo mais popular e consolidado internacionalmente provavelmente seja a loja de departamentos (Kotler &

Armstrong, 2012), estabelecimento no qual o consumidor pode atender a várias de suas demandas em um único espaço.

O setor varejista de supermercados, no Brasil, passou por várias transformações como, por exemplo, a sua inserção nos *shoppings centers*, espaços de comércio varejista que atende tanto à busca do consumidor por praticidade e comodidade, quanto à ampliação da exigência nas decisões de compra.

Junto com a mudança dos modelos de varejo no ramo de supermercados e de sua localização, veio um desafio grande: o alinhamento entre os canais físicos e virtuais. Para os supermercados chegou a possibilidade de incrementar a entrada de receitas e de ampliar sua participação no mercado sem aumentar, necessariamente, o tamanho das lojas. O foco passa para os centros de distribuição de produtos e pela distribuição dos mesmos (Deloitte, 2013).

## **2.2 O conceito de *Patronage Intention* (fidelização)**

Entende-se que o negócio de supermercados cresce à medida que se compreenda claramente as necessidades dos consumidores. É comum ver-se que lojas de uma mesma bandeira de supermercado oferecem um mix de produtos diferenciado, de acordo com os hábitos de consumo da região na qual está instalado.

Essa compreensão das preferências do consumidor pode contribuir para que os comerciantes do segmento de supermercado aprimorem suas estratégias de mercado, aprimorando a satisfação com a experiência de compra e a *patronage intention* da loja. A *patronage intention* ocorre quando o consumidor reconhece atratividade e mostra uma tendência de preferência por uma loja.

A explicação de Baker et al (2002) para o conceito de *patronage intention* integra as teorias oriundas da psicologia cognitiva e ambiental, com a proposta de percepção de valor, conforme proposto por Zeithaml (1988), na qual decisões de compra são baseadas nas percepções de qualidade do produto e do preço. Esse conceito de *patronage intention* foi desenvolvido inicialmente para mostrar a relação dos consumidores com lojas e inclui conceitos tais como a escolha de loja e a frequência de visita (Pan & Zinkhan, 2006). É um conceito que se relaciona à fidelização pela satisfação do cliente.

Lam et al. (2004) testam as relações entre o valor percebido e a satisfação, entre a satisfação e a lealdade, e o papel da satisfação como variável mediadora na relação entre valor percebido e a lealdade; testam também a relação entre custos de mudança de loja e a lealdade, assim como o efeito interativo entre satisfação e custos de mudança sobre a lealdade. O resultado do trabalho revela que a lealdade de clientes possui duas dimensões denominadas ‘recomendação’ e ‘intenção de recompra’. Estas duas dimensões comportam-se de maneira diferente em relação aos seus antecedentes, sendo a dimensão da ‘recomendação’ ligada à ‘atração de clientes’, e a ‘intenção de recompra’ ligada à ‘retenção de clientes’. Em outras palavras, consumidores satisfeitos tendem a ser mais fiéis e são induzidos à recompra (Lam et al., 2004) e ao efeito viral, recomendando a empresa a seus amigos e familiares (Reichheld, 2003).

Entre os antecedentes da intenção de retorno e de recomendação de loja registrados na literatura destaca-se a qualidade do serviço prestado, que contribui para tornar mais positivas as intenções dos consumidores em relação a uma loja (Zeithaml, 1988). A lealdade, além de ser um obstáculo para a concorrência, pode ser uma oportunidade de aumentar a lucratividade, uma proteção para a guerra de preços e uma ferramenta usada como um ‘fôlego’ maior para responder às novidades do mercado (Aaker, 2007).

O conceito de fidelidade para Griffin (1998) está mais relacionado com comportamento (ação) do que com atitude (predisposição à ação). Quando fiel, o cliente se comporta de uma forma pré-definida e esta frequência de comportamento de busca da loja é construída através do passar do tempo. Fidelidade é uma condição perene e demanda que a ação de comprar aconteça em duas ou mais ocasiões, envolvendo atitudes (predisposições) favoráveis em relação às lojas. Por conseguinte, tornou-se imperativo para as empresas, dentre elas os supermercados, investir em procedimentos focados no cliente ou em programas de atendimento, a fim de criar ofertas de serviços mais competitivos e obter vantagem quanto à fidelização, especialmente em momentos nos quais o consumidor troca facilmente de loja para poder otimizar seus recursos escassos.

### **2.3 Contextualização do Mercado de Baixa Renda**

No estudo de uma classe social, distinguem-se os hábitos, atitudes de grupos e como seus valores são formados. Em estudos acadêmicos, foram constatadas diferentes expressões para designar a baixa renda: mercado popular ou camada popular, classe trabalhadora, pobres, base da pirâmide, consumidores emergentes e baixa renda. Ao se analisarem as classificações compreende-se este fenômeno não só em virtude do próprio perfil da baixa renda que vem se modificando ao longo do tempo em função da variação da situação econômica do país (Parente, 2008).

O comportamento do indivíduo passa a ser segmentado na estruturação das classes sociais, onde as preferências e valores são evidenciados. Segundo Day (2001), as organizações orientadas ao mercado “conhecem profundamente seus mercados-alvo e buscam de forma obsessiva, as coisas as quais os clientes dão mais valor”. O conhecimento das características e peculiaridades do consumidor de baixa renda é fundamental para o desenvolvimento e implementação de estratégias de sucesso para um negócio.

Os mercados de baixa renda têm um grande potencial e há vantagens para as empresas em atender a esses mercados, quando seus produtos são a ele adaptados, pois a possibilidade de distribuição em cidades extremamente populosas diminui os custos de logística (Hamoond & Prahalad, 2004). Outro paradigma é quanto à fidelidade à marca: a baixa renda tem um compromisso muito grande com o orçamento familiar e não tem muita flexibilidade para erros. Assim, a experimentação de uma nova marca que não traga os benefícios desejados pode ser muito custosa, o que leva esse consumidor a ser mais fiel às marcas por ele conhecidas.

O comportamento da parcela da sociedade de baixa renda no Brasil, dentre outras características socioeconômicas, deve ser observado pelas empresas que pretendam servir este mercado. A baixa renda tem uma identidade própria. Ela expressa uma racionalidade em que o preço é fundamental. No entanto, a variedade de produtos, o atendimento, o ambiente da loja e a confiança são decisivos na escolha de uma loja (Parente, 2008). Estes fatores remetem às características destes consumidores como: gosto pela fartura, contato face a face, baixa autoestima e ênfase à dignidade. O momento da compra leva o consumidor ao paradoxo entre poder e frustração: ao conseguir suprir a casa com necessidades básicas, o consumidor sente-se poderoso; porém, sua limitação financeira enseja uma frustração de não poder abastecer a casa com todos os produtos desejados.

A possibilidade de consumo proporciona uma sensação de bem-estar, pertencimento e de inserção social, o que ressalta o importante papel que o varejo tem neste contexto. As empresas devem saber aproveitar o potencial da baixa renda e oferecer uma proposta de valor adequada, que lhe garanta níveis satisfatórios de vendas e lucratividade. A investigação sobre o mercado consumidor de baixa renda e a compreensão dos comportamentos do indivíduo e de

suas predisposições ao consumir produtos e serviços ajuda a interpretar a sua realidade e o que deseja.

Conforme aponta Prahalad (2005, p. 20), “tanto as grandes empresas como os consumidores de baixa renda tradicionalmente não confiaram um em outro. Contudo, empresas que se aproximam da baixa renda devem focar na construção de uma relação de confiança entre elas e o consumidor de baixa renda”. Neste sentido, empresas que adotam uma estratégia com ênfase na diferenciação, precisam compreender de forma mais profunda os hábitos, costumes, valores e personalidade dos consumidores.

### **3 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

#### **3.1 Caracterização do Estudo**

Segundo a abordagem do problema que se estuda (Diehl & Tatim, 2004), este trabalho é qualificado como uma pesquisa quantitativa, pois utiliza quantificação tanto para a coleta quanto para a análise dos dados (Richardson, 1999). É um estudo correlacional, porque busca investigar a correlação entre variáveis para que se possa verificar a possibilidade de agrupá-las em alguns fatores que facilitem o gerenciamento da informação (Diehl & Tatim, 2004). Segundo o objetivo geral, a pesquisa é classificada como descritiva, porque busca identificar os determinantes que alicerçam a escolha do modelo de preferência do consumidor de baixa renda, analisando sua opção pelo modelo de atacarejo ou de mercado de vizinhança (Diehl & Tatim, 2004). Segundo o propósito, este estudo se caracteriza como uma pesquisa de levantamento, pois foram feitas perguntas diretamente junto às pessoas cujos comportamentos se desejavam conhecer (Diehl & Tatim, 2004), o que permitiu a criação de um questionário estruturado, tendo em vista que este instrumento permite algumas vantagens, como o acúmulo de um número considerável de observações que contribuem para uma resposta mais adequada da questão de pesquisa e a uniformidade de mensuração de dados (Mattar, 1996).

#### **3.2 População e Amostra**

A população deste estudo é formada pelos consumidores de baixa renda, que moram na periferia ou em bairros não centrais e que fazem compras em supermercados dos modelos mercado de vizinhança ou atacarejo. Para este estudo foi selecionada uma amostra, usando-se como critério para esta seleção a conveniência: clientes que frequentaram supermercados específicos, nas cidades de São Paulo (nos bairros Itaquera, Sapopemba e São Miguel) e em São José dos Campos (nos bairros Campos dos Alemães, Morumbi e Paranangaba) no período entre 2015 e 2016. Foram abordados, na entrada das lojas dos supermercados desta região, 200 clientes para participar desta pesquisa, sendo o critério de inclusão aqueles que tivessem feito compras nesses supermercados nas últimas seis semanas. Estipulou-se este prazo arbitrariamente, considerando-se que estes indivíduos poderiam se lembrar dos fatos vivenciados na sua experiência de compra (supõe-se que esse período abarque ao menos uma compra mensal e/ou uma semanal). Os dias de coleta eram variados, assim como o horário das mesmas, para evitar algum tipo de tendência de perfil de consumidor. O tamanho final da amostra do estudo foi de 152 indivíduos que aceitaram responder o questionário, sendo que apenas 107 destes completaram o questionário na totalidade, obtendo-se uma taxa de finalização de 69,2%.

#### **3.3 Instrumento para Coleta de Dados**

Para coleta de dados utilizou-se um questionário, constituído por uma série de perguntas que deveriam ser respondidas por escrito pelo informante, sem a presença do pesquisador (Beuren, 2014). O questionário aplicado foi desenvolvido especialmente para este estudo. É composto de duas partes: 1) Dados demográficos: os respondentes eram solicitados a dar

informações sobre gênero, estado civil, faixa etária, renda média familiar, escolaridade, quantidade de membros na família. Há escalas categóricas e escalas métricas para essas questões; 2) Dados sobre aspectos de escolha, frequência e preferência por itens e por modelos de supermercados. Nessa etapa as escalas utilizadas foram do tipo Likert, com 5 pontos, com variação de Discordo Totalmente e Concordo Totalmente. No construto fidelidade, o respondente se posicionava quanto ao nível de satisfação no geral, ranqueando a sua preferência dos supermercados (usando uma escala ordinal de preferência) ao colocar em ordem de preferência o supermercado que mais gostava.

### **3.4 Tratamento e Análise dos Dados**

Os dados foram analisados utilizando-se estatística descritiva para verificar a representatividade de cada item investigado relacionado aos hábitos de compras de clientes em supermercado. A seguir fez-se uma análise fatorial exploratória com o objetivo de identificar dimensões não diretamente observáveis dos dados relacionados à preferência dos consumidores (Hair J., Anderson & Black, 2007). Nesta análise pretendeu-se também determinar o número mínimo de fatores que respondem pela máxima variância nos dados para utilização em decisões executivas quanto à definição estratégica por mercado de vizinhança ou de atacarejo para a rede Vale ZL de supermercados. Para a elaboração da análise fatorial, o método foi extração por componentes principais e utilizou-se a rotação varimax para ajuste dos fatores. Considerou-se o coeficiente de adequação KMO (Kaiser-Meyer-Olkin), acima de 0,8 e eigenvalue superior a 1. Utilizou-se a análise de MSA (*Measure of Sampling Adequacy*) para obter um melhor ajuste ao modelo e o coeficiente do Alfa de Cronbach, que é uma medida de confiabilidade da pesquisa, para avaliar a consistência interna das dimensões apresentadas.

## **4 APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS**

Apresentam-se, a seguir, os dados encontrados na amostra selecionada para o estudo.

### **4.1 Dados Demográficos**

Nesta pesquisa, 65% dos respondentes eram do sexo feminino. Partindo do pressuposto que esta amostra reflete o universo, mediante a assimetria encontrada, pode fazer sentido para as empresas de distribuição alimentar atribuir uma ponderação superior às repostas do sexo feminino (pois cerca de 2/3 do poder de decisão de compra é efetuado por mulheres), na tomada de decisão do modelo a adotar. Encontrou-se 11% dos respondentes cujas famílias têm mais de 5 agregados, 31% com 4 agregados, 29% com 3 agregados, 29% com 2 agregados e apenas 5% com 1 ou nenhum agregado. Quanto ao nível de escolaridade, 7% dos respondentes possuem pós-graduação/especialização; 35% tem nível de escolaridade de superior completo; 24% indicam ter superior incompleto; 30% afirmam ter ensino médio completo; 9% registram ter ensino médio incompleto; e 1% tem ensino fundamental (completo ou incompleto).

### **4.2 Hábitos de Consumo**

Esta questão está ligada a um dos pontos abordados por Kotler (1998) e Parente (2000) das variáveis que influenciam o consumidor no momento da escolha, no que diz respeito à disponibilização das compras, e ao momento da escolha que irá utilizar. Quanto ao tempo médio gasto no percurso de ida à loja do supermercado na qual a coleta de dados estava sendo feita, encontrou-se: deslocamento à pé: 21% dos respondentes indicaram levar até 10 minutos; 16% gastam entre 11 e 20 minutos; 30% levam entre 21 e 30 minutos; 15% levam entre 31 e 45 minutos; 4% dos respondentes levam mais de 46 minutos; 9% disse ser inviável ir a pé até o supermercado, posto que levariam mais de uma hora no percurso. Deste resultado, depreende-



se que, mais da metade dos respondentes estão acima de 21 minutos de distância, caminhando, do supermercado mais próximo de suas residências. Já o tempo que se gasta para ir até o supermercado utilizando o veículo carro, encontrou-se: 33% indicam que levam até 10 minutos de carro até o supermercado; 47% responderam que levam entre 11 e 20 minutos; 9% indicam entre 21 e 30 minutos; 5% registram que para chegarem até o supermercado de carro, levam entre 31 e 45 minutos; não há resposta para ‘mais de 46 minutos’, e 1% registram não ser possível irem até o supermercado mais próximo de carro porque levariam mais de uma hora no percurso. Depreende-se pelas respostas que mais da metade dos respondentes, quando da utilização do meio de transporte próprio – carro, consegue chegar ao supermercado com menos de 20 minutos, evidenciando uma certa proximidade considerando-se cidades de médio e grande porte.

Para a utilização de outros meios de transporte para chegar até a loja, obtiveram-se as seguintes respostas: 4% dos respondentes indicam levar até 10 minutos com a utilização de outros meios de transporte para chegar até ao supermercado; 14% indicam levar entre 11 e 20 minutos; 19% registram que levam entre 21 e 30 minutos de; 15% indicam levar entre 31 e 45 minutos; 19% revelam levar mais de 46 minutos; e 24% indicam ser impossível irem até o supermercado com a utilização de outros meios de transporte quando da ida ao supermercado. Depreende-se que, para aqueles que não dispõem de transporte particular, ir até o supermercado que não é próximo de suas residências fica difícil, o que mostra que os pequenos mercados ou os mercados de vizinhança sejam os modelos mais adequados para esse público.

Quanto à frequência de ida ao supermercado, observou-se que 4% dos respondentes vão todos os dias ao supermercado próximo de suas residências; 21% vão ao supermercado 3 ou mais vezes por semana; 32% indicam que vão ao supermercado de 2 a 3 vezes por semana; 34% registram que vão ao supermercado 1 vez por semana; e 4% indicam que vão apenas uma vez ao mês ao supermercado. Isto mostra que as compras são feitas de modo geral, semanalmente, o que sugere menores volumes de compra a cada visita ao supermercado.

A pesquisa realizada revela que 2% dos respondentes gastam até \$200 reais por mês; 6% dos respondentes revelam que gastam entre \$201 e \$400 reais por mês; 19% afirmam que seus gastos mensais ficam entre \$401 e \$600 reais; 33% registram que gastam entre \$601 e \$800 reais; 27% revelam realizarem gastos mensais entre \$801,00 e \$1.000,00 reais; e por último, 18% apontam gastarem mensalmente mais de \$1.000,00 reais. O volume de gasto também mostra que as famílias são de médio ou grande porte (número de agregados), mas que o montante de compras não é alto.

Um aspecto importante para a experiência de compra é quanto tempo o consumidor permanece na loja. Observou-se que 6% dos respondentes realizam suas compras em até 50 minutos; 12% realizam suas compras entre 31 e 45 minutos; 45% levam de 46 minutos a 1 hora para realizarem suas compras; 23% gastam mais de uma hora para realizarem suas compras; 15% gastam mais de uma hora e meia para realizarem suas compras; e 5% levam mais de duas horas. Isto mostra que as pessoas ficam muito tempo nas lojas, o que pode ser reflexo de ineficácia dos sistemas de atendimento (por exemplo, filas longas) ou, ao contrário, reflexo da percepção da atmosfera da loja como sendo boa.

Quanto aos motivos para irem às compras, os respondentes ficaram assim distribuídos: 30% indicam compras específicas (tais como, carnes, frios, pães, frutas, legumes, bebidas e outros); 29% indicam compras emergenciais (tais como, repor algum produto que esteja faltando em casa, como produtos de higiene); 33% indicam realizarem compras do mês; e 8% vão sem nenhum planejamento para aproveitarem eventuais promoções. Observa-se assim que perto de 60% dos consumidores pesquisados vai ao supermercado para compras pontuais. Isso reforça a ideia de que a disponibilidade de produtos de uso diário sejam importantes para essas

lojas. Nessa ideia de compras com alta frequência mensal, torna-se importante que a loja esteja perto do consumidor. Na percepção dos mesmos isto se confirma: 57% indicam como ‘importante’ a localização como determinante da escolha do supermercado; 55% como ‘muito importante’; 15% como ‘extremamente importante’, 11% para ‘pouco importante’ e 6% como ‘nada importante’.

Esses dados sinalizam, para o supermercado Vale ZL, que são fatores importantes para o consumidor de baixa renda nas regiões pesquisadas: proximidade do supermercado do local de suas residências, oferta de produtos porcionados para famílias de médio e grande porte ou oferta de promoções (levar mais produtos com preço especial por unidade), oferecer uma atmosfera de loja que seja percebida como agradável, confortável ou outros quesitos que possam aumentar a sua satisfação durante a permanência. Essas suposições remetem à maior preferência por mercados de vizinhança.

Pelas pesquisas relacionadas ao perfil do consumidor permanece em aberto a questão do tempo de permanência na loja; é uma vantagem (aumenta o tempo de exposição do consumidor aos produtos) ou uma desvantagem (indica a percepção de que os processos de atendimento não sejam eficazes), sugerindo a necessidade de ações de melhoria de processo?

### 4.3 Análise Fatorial

Neste estudo a análise exploratória foi empregada com o objetivo de se analisar se os fatores de hábitos de consumo ou de satisfação, inicialmente previstos pelos pesquisadores, se agrupariam em poucas dimensões que pudessem ser mais facilmente gerenciáveis para a formulação e implementação de estratégias competitivas dos supermercados destas regiões. Entre as variáveis apresentadas para a análise, algumas variáveis foram excluídas (limpeza e manutenção; formas de pagamento), por não terem correlações fortes com as outras variáveis, mostrando que se tratam de fatores que se explicam de forma isolada ou que os respondentes têm opiniões divergentes com relação a este item. Na análise de satisfação o respondente comparava os modelos de supermercados, seja no modelo de vizinhança, seja no atacarejo.

Os primeiros resultados da análise fatorial mostram que o KMO foi 0,755, sinalizando que está um pouco abaixo do recomendado, mas aceitável, indicando que o tamanho da amostra é adequado para fazer a análise fatorial. O teste de Bartlett apresentou um nível de significância de 0,00, rejeitando-se assim a hipótese de que a matriz de correlações seja uma matriz de identidade. Prosseguiu-se assim com a análise fatorial. Os valores de MSA – *Measure of Sampling Adequacy*, foram analisados na diagonal da matriz de anti-imagem. Valores de MSA inferiores a 0,5 indicam que a variável não se ajusta à estrutura definida pelas outras variáveis e, neste caso, deve ser eliminada (Hair J. et al., 2009). Na análise feita deste estudo, todos os valores de MSA são iguais ou superiores a 0,717 para todas as variáveis, confirmando a adequabilidade da amostra. Quanto à análise das comunalidades observou-se que havia duas variáveis cujos valores estavam um pouco abaixo de 0,5. Essas variáveis foram mantidas na amostra por serem importantes para a análise em termos empíricos. Estando adequados os parâmetros citados, realizou-se a AF, propriamente dita.

Foram identificados seis fatores que explicam, no total, 62,977% da variância, conforme Tabela 1. A variância restante é explicada por outros fatores que apresentam um peso menos significativo. Em relação aos fatores extraídos, o fator com *loading* mais baixo é 0,508, sendo que valores superiores a 0,32 são interpretáveis. Os *eigenvalues* (valores próprios) representam a variância assumida pelo fator. Neste caso, conseguiu-se extrair 6 fatores com *eigenvalues* superior a 1 (5,607; 2,606; 2,050; 1,549; 1,412; 1,261).

A Tabela 1 apresenta a matriz obtida após a rotação dos fatores.

**Tabela 1. Matriz de Componentes após rotação**

	Componente					
	1	2	3	4	5	6
Nível de satisfação - Atacadão	,739	-,039	,103	,058	-,098	,167
Estacionamento	,695	,218	,156	,108	-,041	,135
Espaço de circulação	,682	,197	,286	,267	,078	-,056
Tempo de espera nas filas	,651	,355	-,096	-,256	,196	-,171
Segurança na loja	,583	,297	,280	,284	,040	,083
Promoções e ofertas	-,027	,800	-,097	-,005	,061	-,048
Qualidade dos produtos	,221	,778	,013	,069	,012	,149
Proximidade de casa ou trabalho	,137	,673	,004	,107	,002	-,010
Atendimento nas lojas	,293	,644	,322	,294	,073	,004
Sortimento (mix de produtos)	,282	,532	,117	,404	-,243	,063
Nível de satisfação - Spani	-,035	,056	,789	,014	,066	,086
Nível de satisfação - Mini Extra	-,372	,114	-,754	-,087	,115	-,182
Nível de satisfação – Carrefour Express	-,335	-,035	-,744	-,139	-,023	,115
Nível de satisfação - Assaí	,007	,150	,540	-,096	-,051	,515
Programas de fidelização	,012	,326	,099	,788	,115	,053
Sorteios de prêmios e brindes	,089	,022	,085	,764	,222	-,075
Marca própria	,460	,090	-,077	,603	-,039	,133
Idade	,161	-,056	,042	-,051	,762	-,026
Faixa de gasto mensal em reais com compras em supermercado	-,037	,096	-,163	,086	,700	,168
Tempo médio do período de compras	-,124	,039	,085	,214	,621	-,047
Nível de satisfação – Dia%	-,359	-,036	-,180	-,021	,118	-,691
Pessoas no atendimento	,044	-,202	,093	,297	,366	,593
Localização	-,130	,313	-,384	-,178	,193	,508

Método de extração: Análise de componentes principais.

Método de rotação: *Varimax with Kaiser Normalization*.

a. Rotação convergiu em 6 iterações.

Fonte: As autoras (2016).

A seguir, na Tabela 2, apresenta-se uma análise de cada um dos fatores encontrados, nomeando-os.

O Fator 1 agrupa 5 variáveis. Pode-se nomear esse fator como ‘Experiência de Compra em atacarejo’ porque as variáveis agrupadas se relacionam ao conforto nas lojas, segurança e atendimento (filas) e à satisfação com o supermercado Atacadão (atacarejo). O Fator 2 agrupa 5 variáveis. Pode-se nomear esse fator como ‘Diferenciação para escolha da compra’, porque as variáveis agrupadas se relacionam aos atrativos determinantes para o momento de decisão de compra do consumidor cliente. O Fator 3 agrupa 4 variáveis. Pode-se nomear esse fator como ‘Nível de satisfação com o supermercado’, porque as variáveis agrupadas revelam em sua análise, a satisfação do consumidor tanto para o modelo de mercado de vizinhança (no caso com os supermercados Mini Extra e Carrefour Express) quanto com os atacarejos (Spani e Assaí). O Fator 4 agrupa 3 variáveis. Pode-se nomear esse fator como ‘Programas de fidelização’ porque as variáveis agrupadas se relacionam a algumas práticas de fidelizar o cliente. O Fator 5 agrupa 3 variáveis. Pode-se nomear esse fator como ‘Identificação do consumidor’ porque envolve idade, montante do gasto e tempo de permanência da loja. O sexto fator engloba 3 variáveis e foi nomeado ‘Fatores de satisfação com o atacarejo’, posto que estas variáveis agrupam o atendimento, importante para o mercado de vizinhança por conta da

personalização para o cliente habitual, e localização, o que é importante para compras mais frequentes ou emergenciais.

**Tabela 2 – Nomeação dos fatores**

<b>Fator 1 – Experiência de Compra em atacarejo</b>	<b>Fator 4 – Programas de fidelização</b>
<b>Variáveis que compõem o fator 1</b>	<b>Variáveis que compõem o fator 4</b>
Nível de satisfação - Atacadão	Programas de fidelização
Estacionamento	Sorteios de prêmios e brindes
Espaço de circulação	Marca própria
Tempo de espera nas filas	
Segurança na loja	
<b>Fator 2 – Diferenciação para escolha da compra</b>	<b>Fator 5 – Identificação do consumidor</b>
<b>Variáveis que compõem o fator 2</b>	<b>Variáveis que compõem o fator 5</b>
Promoções e ofertas	Idade
Qualidade dos produtos	Faixa de gasto mensal em reais com compras em supermercado:
Proximidade de casa ou trabalho	Tempo médio do período de compras:
Atendimento nas lojas	
Sortimento (mix de produtos)	
<b>Fator 3 – Nível de satisfação com o supermercado</b>	<b>- Fator 6 – Fatores de satisfação com o atacarejo</b>
<b>Variáveis que compõem o fator 3</b>	<b>Variáveis que compõem o fator 6</b>
Nível de satisfação - Spani	Nível de satisfação - Dia
Nível de satisfação - Mini Extra	Pessoas
Nível de satisfação – Carrefour Express	Localização
Nível de satisfação - Assaf	

Fonte: As autoras (2016).

Os fatores mostram que são pontos fortes do modelo atacarejo: o espaço para circulação, o estacionamento, o tempo de espera nas filas (geralmente dos caixas) e ambientes organizados. Clientes que privilegiam este modelo provavelmente utilizam carro para ida ao supermercado, o que se evidencia pela valorização de estacionamento. Lojas desse modelo geralmente ocupam grandes espaços e ficam localizadas em terrenos menos valorizados da cidade, o que lhes permite maior espaço interno (até porque os carrinhos de compras são geralmente em maior tamanho do que os dos supermercados de vizinhança) e maior espaço para estacionamento, permitindo grande afluxo de pessoas. Consumidores que privilegiam estes quesitos preferem o atacarejo e não gostam do mercado de vizinhança. Fazem compras em maiores volumes e com menor frequência.

Para os consumidores de baixa renda, contudo, a preferência está com o mercado de vizinhança, especialmente por sua proximidade e pelo fato desses consumidores fazerem compras mais frequentes e em menores volumes. Esta é uma vantagem competitiva para o modelo de mercado de vizinhança. Todavia, observa-se que há espaço para que aprimorem seus processos de atendimento, tendo em vista que a satisfação e localização são vistas como vantagem, mas em sentido inverso ao do atendimento percebido nas lojas.

Outra coisa que se observou é que há espaço para o modelo de vizinhança clusterizar e reformular o seu sortimento. Pela característica de mercado de compras mais emergenciais, não há grande oferta de diversificação, até pelo número restrito de itens disponibilizados em suas lojas. A atenção na qualidade da área de frutas e verduras, e nos serviços como padaria e frios, são alternativas para diferenciar o atendimento e aumentar a satisfação dos clientes.

Outro aspecto observado é que, apesar da margem dos supermercados em geral ser bastante estreita, para garantia de preços competitivos, observou-se a necessidade de maior número de promoções nos mercados de vizinhança, que possam deslocar o cliente do atacarejo, que vai atraído por essas possibilidades, para o mercado de vizinhança. Há espaço para aumentar o volume de pessoas que compram quando sentem que a vantagem oferecida é alta (perfil dos consumidores que fazem pesquisas diárias sobre preços e ofertas).

Destaca-se também a semelhança entre a variância explicada individualmente por cada um dos 6 fatores encontrados de atratividade, indicando que nenhum deles, isoladamente, tem alto poder, sugerindo o efeito sinérgico entre os fatores de satisfação do consumidor.

## 5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A proposta inicial do trabalho foi alcançada, permitindo que se tenha uma visão acurada das variáveis mais relevantes na preferência entre os consumidores de baixa renda entre os modelos de mercado de vizinhança e atacarejo de modo a balizar a decisão de investimento e expansão e para a formulação e implementação de estratégias competitivas da Rede Vale ZL.

A partir da análise destes resultados, pode-se formular um plano de ação e tomar algumas decisões, inclusive a curto prazo. As principais ações foram: inserção semanal nos principais meios de comunicação na cidade de São José dos Campos (rádio e televisão), e jornais regionais com destaque para as promoções semanais de frutas legumes e padaria; anúncios de ofertas e promoções nos tablóides com maior ênfase nos descontos do tipo pague 2 e leve 3; descontos de 50% à 70% na compra da segunda ou terceira unidade ou pacote do mesmo item, incremento de mais de 50% de itens perecíveis e padaria nos tabloides promocionais; revisão da quantidade de tabloides distribuídos nas lojas que tinham uma concorrência mais acirrada e também um acompanhamento através de pesquisa na “boca” do caixa com os consumidores, inclusive solicitando o c.e.p. da residência para atuar ainda mais fortemente na distribuição dos tablóides promocionais; implementação do programa de fidelização nas lojas com o cartão de descontos feito na hora no caixa gratuitamente; pesquisa do sortimento de frutas, legumes, confeitaria dos principais concorrentes e adequação nestas categorias nas lojas dessas regiões.

É revelador observar que no fator preço, o atacarejo foi mais bem avaliado. Já o mercado de vizinhança recebeu uma avaliação mais favorável na *patronage intention*. O melhor resultado em *patronage intention* pode ser explicado por aspectos de natureza racional, que foram bem avaliados para mercado de vizinhança, como a localização e proximidade da casa ou trabalho. Já a maior diferença nas avaliações entre os dois tipos está nos quesitos qualidade e sortimento de produtos, atendimento e produtos perecíveis.

A combinação dos fatores: definição de posicionamento e proposta de valor, com a identificação do cliente alvo, vão criar uma diferenciação e a maior capacidade de entrega. Como a preferência também está relacionada um diferencial de preço, sugere que seja necessário reformular os critérios de competitividade, especialmente no mercado de vizinhança. A estratégia deve ser a reformulação da proposta de economia ao cliente, com dias pontuais de ofertas por categorias diferentes, como por exemplo criar o dia das ofertas de padaria, de frutas e legumes, de limpeza e assim por diante, criando situações nas quais o cliente encontre uma fórmula de economia permanente em sua compra completa.

Existem limitações na pesquisa, uma vez que a amostra restringiu-se à periferia das cidades de São Paulo e São José dos Campos e portanto, reflete o contexto específico da local investigado. Sugere-se que futuras pesquisas devam ser realizadas com amostras maiores, para permitir uma maior riqueza na caracterização de diferentes segmentos de consumidores e também em outras regiões para aumentar o poder de generalização das respostas.

Outra sugestão seria de pesquisar comparativas com consumidores de diferentes níveis econômicos para verificar e identificar como a renda afeta as avaliações e o comportamento de compra nesses dois modelos de supermercados. Sugere-se também a aplicação desta pesquisa com outro público alvo (as classes A e B) com o mesmo intuito. E por último, sugere-se verificar o impacto de variáveis como satisfação do cliente, lealdade do cliente e retenção do cliente no desempenho dos modelos estudados.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D.A. (2007). *Construindo marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman.

Abras Brasil. (2016, abril 07). Freada Brusca nas vendas de bens de consumo em 2015. Portal ABRAS Brasil. Disponível em: <<http://www.abras.com.br/superhiper/superhiper/ultima-edicao/materia-de-capa/?materia=16003>>. Acesso em: 13 abr. 2016.

Baker, J. et al. (2002). The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing*, v. 66, n. 2, pp. 120-141.

Banco Central do Brasil. (2015). *Projeção para o PIB em 2016 e revisão de 2015*. Relatório de Inflação. Disponível em: <<https://www.bcb.gov.br/htms/relinf/port/2015/12/ri201512b1p.pdf>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

Beuren, I. M. (2014). *Como Elaborar Trabalhos Monográficos em Contabilidade: Teoria e Prática*. São Paulo.

Corrêa, R. L. (2000). *Comércio e espaço: uma retrospectiva e algumas questões*. Rio de Janeiro: Instituto de Geociências – Departamento de Geografia – LAGET.

Day, G. S. (2001). *A empresa orientada para o mercado: Compreender, atrair e manter clientes valiosos*. Porto Alegre, Bookman.

Deloitte. (2013). *Os poderosos do varejo global: sem fronteiras em um ambiente multicanal*. Disponível em: <<http://www2.deloitte.com/br/pt/pages/consumer-business/articles/global-powers-of-retailing-2013.html>>. Acesso em: 7 fev. 2016.

Diehl, A. A., & Tatim, D. C. (2004). *Pesquisa em ciências sociais aplicadas: Métodos e técnicas*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.

Griffin, J. (1998). *Como conquistar e manter o cliente fiel: transforme seus clientes em seus verdadeiros parceiros*. Tradução Eduardo Lassere. São Paulo: Futura.

Hair Junior, J. F., Anderson, R. E., & Black, W. C. (2007). *Análise multivariada de dados*. 5. ed. Porto Alegre: Bookman.

\_\_\_\_\_. et al.(2009). *Análise multivariada de dados*. 6. ed. Porto Alegre, Bookman.

Hammond, A. L., & Prahalad, C. K. (2004). *Selling to the poor*. Foreign Policy, Issue 142.

Hsien, H. W; Cònsoli, M. A; Giuliani, A. C. (2011). Aspectos sobre a decisão de canais no pequeno varejo: A escolha entre o atacado e o atacarejo. *Revista de Administração*, Santa

Maria, v. 4, n.1, p.91-104, jan/abr. Disponível em: <http://cascavel.ufsm.br/revistas/ojs-2.2.2/index.php/reaufsm/article/view/2221/1702>. Acesso em: 06 fev.2016

Kotler, P. (1998) *Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Tradução Ailton Bonfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas.

\_\_\_\_\_. & Armstrong, G. (2012). *Marketing: an introduction*. 11. ed. New Jersey: Prentice Hall.

Lam, S. Y. et al. (2004). Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: an illustration from a business-to-business service context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, v. 32, n. 3.

Las Casas, A. L. (1992). *Marketing de varejo*. São Paulo: Atlas.

Mattar, F. N. (1996). *Pesquisa de marketing: metodologia, planejamento*. 3. ed. São Paulo: Atlas.

O Negócio do Varejo. (2014, junho 17). *Modelo de Vizinhança tem novo concorrente*. Disponível em: <<http://onegociodovarejo.com.br/modelo-de-vizinhanca-tem-novo-concorrente/>>. Acesso em: 12 abr. 2016..

Pan, Y., & Zinkhan, G. M. (2006). Determinants of retail patronage: a meta-analytical perspective. *Journal of Retailing*, v. 82, n. 3.

Parente, J. (2000). *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia*, São Paulo, Editora Atlas.

Parente, J. (2008). *O Varejo de alimentos para consumidores de baixa renda no Brasil*. São Paulo FGV-EAESP.

Prahalad, C. K. (2005). *A Riqueza na Base da Pirâmide: como erradicar a pobreza com o lucro*. Porto Alegre: Bookman.

Pedrozo, E. (2008, abr). Esse Mercado. *Revista Supervarejo*. Disponível em: <<http://livrozilla.com/doc/862520/o-setor-supermercadista-está-em-constante-mudança.-são>>. Acesso em: 13 abr. 2016.

Reichheld, F. F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*, n. 81.

Richardson, R.J. (1999). *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3.ed. São Paulo: Atlas.

Rodrigues, C. (2014) *Atacarejo - Estudo de Mercado*. Disponível em: <<http://pt.slideshare.net/camilabvr/atacarejo-estudo-de-mercado>>. Acesso em: 10 abr. 2016.

Sebrae-SP. (2011). *Serviço de Apoio às Micro e Pequenas Empresas*. São Paulo: SEBRAE-SP.

\_\_\_\_\_. (2014, novembro 11). *Mercados de vizinhança ganham força no Brasil*. ASN - Agência Sebrae de Notícias. Disponível em: <<http://www.agenciasebrae.com.br/sites/asn/uf/NA/Mercados-de-vizinhança-ganham-força-no-Brasil>>. Acesso em: 12 abr. 2016.

Segura, L. C., & Formigoni H. (2014). Influência do controle e da gestão familiar no endividamento das empresas abertas Brasileiras: um estudo quantitativo. *Brazilian Business Review*, v. 11, n. 6.

Terra, J. C. (2011). *Varejo 2.0: um guia para aplicar redes sociais aos negócios*. Rio de Janeiro: Elsevier.

Zeithaml, V. (1998). A consumer perception of price quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, v. 52, n. 3.