

COMUNICAÇÃO DE MARKETING EM REDES DE PEQUENOS SUPERMERCADOS: um estudo de caso na associação regional de supermercados do interior do estado de São Paulo

Luiz Andia Filho*

Sérgio Luiz Lepsch**

Palavras-chaves: varejo, associações de pequenos supermercados, estratégias varejistas, comunicação de marketing

O presente artigo se baseia em estudo de caso realizado no segundo semestre de 2003, junto a uma associação de 14 supermercados de pequeno porte localizados em cinco municípios do interior de São Paulo. O associativismo de pequenas empresas tem sido uma importante opção estratégica varejista para enfrentar as constantes mudanças nas variáveis ambientais externas, principalmente a relacionada com o recente aumento do índice de concentração das grandes redes no mercado brasileiro. Este tipo de agrupamento cria condições para que estas pequenas empresas consigam competir com os grandes grupos varejistas. Neste sentido a comunicação de marketing se torna uma ferramenta imprescindível para posicionar a associação num mercado extremamente competitivo. O trabalho conclui que o associativismo em pequenas empresas é uma importante estratégia competitiva e que a comunicação com mercado consolida a imagem da associação como uma empresa competitiva.

1 - Introdução:

A estabilização econômica e a abertura do mercado brasileiro na década de noventa resultou na implantação de grandes redes supermercadistas mundiais no país. Empresas como o Wal-Mart de capital americano, o Sonae de capital português, entre outras se instalaram no Brasil. Além disso, outras empresas, o Carrefour de capital francês e o Pão de Açúcar de capital franco-brasileiro, ampliaram suas participações neste mercado via fusões, aquisições e instalações de novas unidades. Para as multinacionais houve vantagens significativas no investimento e expansão fora de seus respectivos países devido às novas configurações do mercado nacional, a medida em que os rigores da legislação de alguns países europeus limitam o crescimento das grandes empresas para protegerem os pequenos, algo inexistente nas leis brasileiras (Hiroshi, 2000).

A implantação das grandes redes teve diversas conseqüências, dentre elas, pode-se verificar que os investimentos estrangeiros em grandes volumes no Brasil fizeram com que o setor se tornasse cada vez mais concentrado e com maior poder de barganha, criando dificuldades para as pequenas empresas estabelecidas, assim como barreiras para os surgimentos de novos concorrentes (ABRAS, 2002). Do lado da demanda, o acirramento da concorrência, o Código de Defesa do Consumidor e preços mais estáveis tornaram os consumidores mais exigentes, comparando preços, qualidade dos produtos e conhecedores de seus direitos (Rosa, 2003).

* Mestrando do Curso de Mestrado em Administração Empresarial da FACEF – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca. E-mail: luizf@sp.sebrae.com.br

** Professor Doutor do Curso de Mestrado em Administração Empresarial da FACEF – Faculdade de Ciências Econômicas, Administrativas e Contábeis de Franca. E-mail: sllepsch@aol.com

A dinâmica mercadológica fez com que os pequenos comerciantes e supermercadistas se defrontassem com uma nova situação, até então completamente desconhecida e buscassem estratégias e recursos para sua sobrevivência. Uma solução adotada pelos pequenos supermercados foi associar-se em grupos, mantendo suas identidades societárias, ancoradas sob uma única marca de fantasia (bandeira). As associações nasceram, inicialmente, para formar uma central de compra, com o objetivo de reduzir custos na aquisição de mercadorias possibilitando o repasse da redução para os clientes finais. As associações de pequenos supermercados, dizem os fornecedores, estão, cada vez mais, conseguindo negociar preços competitivos com as grandes cadeias. Mas, em geral, observam os consumidores, o que vale a pena nas grandes redes e às vezes nos menores são as ofertas de produtos a preços baixos. As restrições ficam por conta da menor variedade de produtos. Esta medida mostrou-se tão viável que o número de centrais de compras cresceu rapidamente tornando uma tendência no setor. A partir de então, cada vez mais o modelo associativista vem se expandindo. Estima-se que existam em todo Brasil em torno de 150 associações de pequenos supermercados aglutinadas em centrais de compras, sendo que 70% delas encontram-se na região sudeste e 20% na região sul (Revista Gôndola, 2003).

O crescente aumento do associativismo tem acarretado, cada vez mais, novas exigências organizacionais, a profissionalização das centrais tem auxiliado seus integrantes a melhorar não apenas a qualidade e o preço dos produtos oferecidos, mas também o espaço físico das instalações, a comunicação com os clientes e treinamentos dos funcionários. Passando então a configurar-se em um grupo de empresas organizadas em torno de um objetivo comum, que não mais concorrem entre si e, sim, passam a vender, em muitos casos, utilizando uma única marca.

O associativismo gerou então novas necessidades estratégicas que envolvem alianças e cooperações particulares com a finalidade de somar esforços para atingir objetivos comuns que beneficiem a todos. Busca-se, a partir daqui, focar as estratégias de comunicação com o mercado utilizadas pelas associações de pequenos supermercados aglutinadas em centrais de compras no momento econômico e social pelo qual passa o país atualmente. Para tanto, foram realizadas pesquisas bibliográficas em diversas revistas, periódicos e sites do setor de supermercados, assim como, uma pesquisa com uma associação de pequenos supermercados do interior do estado de São Paulo. A amostra foi escolhida pela acessibilidade dos dados e conveniência, portanto é uma amostra não probabilística. A coleta dos dados foi realizada por meio de entrevista com um dos diretores da associação durante o segundo semestre de 2003.

2 – A estratégia de cooperação entre as pequenas empresas do setor de varejo de supermercado:

2.1 - O conceito de alianças estratégicas¹

Para garantir a sobrevivência em um setor no qual a participação de mercado é dividida entre poucas empresas, é necessário desenvolver estratégias que criem vantagens competitivas sustentadas. As vantagens competitivas sustentadas podem ser entendidas como estratégia de valor desenvolvida pela empresa a qual não pode ser facilmente copiada pelos concorrentes e que gerem bons retornos financeiros durante um período de tempo razoavelmente longo.

¹ O desenvolvimento desse item está sedimentado nas reflexões de Wright et al (2000).

Nesse sentido, os pequenos supermercados perceberam o enorme poder de barganha que podem exercer a montante na cadeia produtiva, em termos de transações com fornecedores na compra de produtos aumentando sua vantagem competitiva com os consumidores na venda de uma elevada gama de produtos, caso se unissem formando alianças estratégias cooperativas.

Wright et al (2000) definem a aliança estratégica entre duas ou mais empresas as parcerias formadas para realização de um projeto específico, compartilhando benefícios, custos e riscos. Para os autores “esses arranjos incluem *joint-ventures*, acordos de franquia/licenciamento, P&D conjuntos, operações conjuntas, acordos conjuntos para fornecimento a longo prazo, acordos de marketing conjuntos e consórcios. As alianças estratégicas podem ser temporárias, desfazendo-se após o término do projeto, ou a longo prazo”.

Portanto, as alianças estratégicas apenas ocorrem quando a parceria entre as empresas permite que combinem seus recursos, capacidades e competências essenciais. As formas mais comuns destas relações entre empresas foram elencadas por Hitt et al (2003) da seguinte maneira:

- a) *Joint venture* – ocorre quando duas ou mais empresas criam uma nova companhia combinando de forma independente partes de seus ativos;
- b) Aliança estratégica acionária – ocorre quando existem sócios que possuem participação diferenciada do capital social de uma nova empresa;
- c) Aliança sem participação acionária – ocorre quando não compartilhamento do contrato social. Porém, existem acordos contratuais entre empresas para que haja um compartilhamento de produção, distribuição, serviços, marketing, informações etc.

O tipo de estratégia cooperativa adotada pelas associações de supermercados aglutinados em centrais de compras foi *aliança sem participação acionária*, pois as negociações com fornecedores ocorrem através de uma central, sem vínculo jurídico entre as empresas: Ou seja, a propriedade das empresas, continua a mesma embora suas identidades societárias possam ser mantidas, ancoradas sob uma única marca de fantasia (bandeira). A associação tem como possíveis primeiros passos sua constituição jurídica, definição dos critérios para nortear a política de adesão, criação de um nome fantasia para uso comum dos associados, construção da sede e de um depósito central e discussão de um padrão operacional para as lojas. Depois vêm as negociações de quantidades, preços e marcas (inclusive marcas próprias) com fornecedores (Revista APAS, ano 5 no. 58 jul/99, p.30-35). Durante (2001, p. 2) observa que a aquisição e entrega das mercadorias serem feitas pelas centrais de compras das associações, as notas fiscais de faturamento são obrigatoriamente emitidas em nome de cada empresa associada.

2.2 - A cooperação e a competição:

Wright et al (2000, p. 73) comentam que cooperação e competição precisam estar claramente definidas, pois fazem parte do complexo sistema associativista. No caso das associações de pequenos supermercados, as empresas se cooperam quanto às negociações realizadas com seus fornecedores, procurando maximizar os ganhos na compra de produtos. Quanto à venda ao consumidor, à jusante na cadeia produtiva, existem regras claras (parâmetros técnicos) para os participantes. Por exemplo, podem fixar preços iguais para determinados itens da sexta básica, existindo, ao mesmo tempo, liberdade na fixação de preços dos demais itens que não fazem parte dos acordos. Podem também se diferenciar em atributos como: atendimento, brindes, velocidade nos caixas, entre outros. Assim, pode haver tanto um comportamento cooperativo quanto um comportamento competitivo entre empresas que se apóiam mutuamente, embora elas estejam mais interessadas na cooperação que na competição.

3 - Características das associações de pequenos supermercados

Segundo pesquisa realizada pela Associação Brasileira de Supermercados - ABRAS, as cinco maiores redes de supermercados nacionais participam com 38,80% do mercado de varejo de supermercado e faturam juntas R\$ 30,87 bilhões. A Tabela 1 revela alguns dados das cinco maiores empresas do setor. Por outro lado, as sessenta maiores associações de pequenos supermercados faturaram R\$ 3,0 bilhões em 2001, segundo a mesma fonte.

Tabela 1: Dados das cinco maiores empresas do setor de varejo de supermercados no Brasil.

EMPRESA	FATURAMENTO BRUTO EM 2002 (R\$)	NÚMERO DE CHECK-OUTS	NÚMERO DE LOJAS	ÁREA DE VENDAS
Companhia Brasileira de distrib. (Pão de açúcar)	11.668.664.073	7.901	500	979.723
Carrefour Com. Ind. Ltda	10.070.763.269	6.907	270	942.694
Bompreço S/A Supermer. Do Nordeste	3.342.522.574	2.543	119	323.535
Sonae distribuição do Brasil	3.341.908.090	3.513	160	446.410
Sendas S/A	2.526.807.000	2.022	84	229.155

Fonte: http://www.abrasnet.com.br/serv_rank/2002/01.jpg. Acesso em 29/10/03

Tabela 2: Dados das sessenta maiores centrais de compras do Brasil.

EMPRESA	FATURAMENTO BRUTO ESTIMADO EM 2001 (R\$)	NÚMERO DE CHECK-OUTS	NÚMERO DE LOJAS	ÁREA DE VENDAS
60 Centrais de compras (Associação de pequenos supermercados)	3.000.000.000	5.500	1.800	830.000

Fonte: revista SuperHiper – Setembro – 2002 – ano 28 – número 324

Tabela 3: Formato de loja de Varejo de supermercados

DENOMINAÇÃO	TAMANHO DE ÁREA	QUANTIDADE MÉDIA DE ITENS	QUANTIDADE MÉDIA DE CHECK-OUTS	Seções
Supermercado compacto	De 300 a 700 m ²	De 4.000 a 7.000	De 02 a 06	Mercearia, horti-fruti, bazar, frios e laticínios, carnes e aves
Supermercado convencional	De 700 a 2.500 m ²	De 9.000 a 12.000	De 07 a 20	Super compacto mais padaria
Supermerloja	De 3.000 a 5.000 m ²	De 14.000 a 20.000	De 25 a 35	Super convencional mais: peixaria, têxtil e eletrônico
Hipermercado	Mais de 5.000 m ²	Mais de 45.000	Mais de 50	Idem superloja

Fonte: elaborado pelos autores a partir de dados da ABRAS

Portanto, as sessenta maiores centrais de compras ou associações de pequenos supermercados do Brasil possuem as seguintes características:

- a) São supermercados compactos;
- b) Possuem uma área de vendas de aproximadamente 462 metros quadrados;
- c) Possuem em média 3 check-outs;
- d) São localizados em bairros ou centro;
- e) Normalmente os produtos da cesta básica são aqueles utilizados para iniciar o processo de compra. (SuperHiper, 2002).

Com a profissionalização das associações o número de itens adquiridos pela central de compras aumentou substancialmente. Além dos produtos da cesta-básica, 50% das sessenta centrais entrevistadas passaram a negociar para seus membros, produtos de higiene e perfumaria, 53% compram frios, embutidos, hortifrutigranjeiros e perecíveis em geral e 30% adquirem cervejas e refrigerantes, para seus associados. (SuperHiper, 2002).

Muitas centrais passaram a adotar uma única bandeira com o objetivo de fortalecer o grupo dos associados que concorrem com maiores condições com os supermercados de grande porte. E, também, utilizam-se de estratégias de comunicação com o mercado com o objetivo de consolidação, fortalecimento e fixação da marca.

4 - A comunicação de marketing em associações de pequenos supermercados

Nos últimos anos a comunicação de marketing tem desempenhado um papel de destaque no mix marketing, tornando-se uma ferramenta estratégica da empresa para se posicionar no mercado. A sua definição pode ser compreendida analisando-se os dois elementos que a compõe: a comunicação, que “é o processo pelo qual os pensamentos são transmitidos e o significado é compartilhado entre pessoas ou entre organizações e pessoas” e o marketing que dentre as inúmeras definições pode ser considerado como um meio das empresas transferirem valor entre elas ou entre seus clientes. (Shimp, p. 31)

Com o grande número de concorrentes e com as diversas alternativas de comunicação com o público-alvo existente a disposição das empresas, a comunicação de marketing tornou-se uma ferramenta de extrema importância para as redes de pequenos supermercados tornarem-se conhecidas e, principalmente, fidelizarem seus consumidores e fixarem a imagem da marca.

Segundo Etzel et al (2001, p. 446) as estratégias de comunicação de mercado, são combinações de ferramentas individuais como publicidade, venda pessoal, merchandising e promoção de vendas de forma coordenada. Conforme pesquisa realizada no setor, as campanhas e a divulgação da bandeira da associação é um dos focos da comunicação de marketing deste grupo de pequenas empresas (SuperHiper, 2002). A fixação de imagem da marca faz-se importante, pois além de torná-la conhecida no entre os consumidores, dá credibilidade para a associação, funcionando como uma força motivadora do comportamento do consumidor (Limeira, 2003, p. 273).

Kotler (2000) diferencia a imagem da empresa e sua identidade. Para o autor a imagem é a forma com o público alvo enxerga em empresa. Já a identidade é a tentativa da empresa de identificar seu produto e posicionar sua marca no mercado.

Kotler (2000) afirma que a marca constitui os benefícios, atributos e os serviços padronizados que a empresa promete oferecer aos consumidores. A decisão de se criar uma marca é estratégica e deve ser cuidadosamente estudada pelas empresas pois os consumidores estão interessados nos seus atributos e fazem profundas associações quanto a ela. Para se criar uma imagem da marca consistente e favorável, algumas medidas foram adotadas pelas associações de pequenos supermercados, como: operação com uma única bandeira - medida imprescindível para se atingir este objetivo – padronização das fachadas, comunicação visual interna e do *layout* e utilização comum de material promocional como tablóides, panfletos, sacolas de compras etc..

Pesquisa realizada pela ABRAS em setembro de 2002 com as sessenta maiores centrais de compras do Brasil revela que 70% operam sob uma mesma bandeira, 50% padronizam total ou parcialmente as fachadas, 65% padronizam a comunicação visual das lojas, 86% desenvolveram um mesmo formato de layout, 93% trabalham com o mesmo material promocional e o mesmo modelo de sacolas de compras (Tabela 3).

Tabela 4: Características das sessenta maiores centrais de compras do Brasil

OPERAÇÃO COM MESMA BANDEIRA	70% Operam com a mesma bandeira
	27% não operam com a mesma bandeira
	3% não responderam
PADRONIZAÇÃO DE FACHADAS	33% padronizaram totalmente a fachadas
	47% padronizaram parcialmente a fachadas
	13% não possuem fachadas padronizadas
	7% não responderam
COMUNICAÇÃO VISUAL INTERNA	12% padronizaram totalmente a comunicação interna
	53% padronizaram parcialmente a comunicação interna
	18% não possuem a comunicação interna padronizada
	18% não responderam
LAYOUT	33% padronizaram parcialmente o layout
	53% padronizaram não padronizaram o layout
	18% não responderam
MATERIAL PROMOCIONAL (tablóides, panfletos , mala direta...)	80% padronizaram o material promocional
	13% padronizaram parcialmente o material promocional
	3% não padronizaram o material promocional.
	4 % não responderam
SACOLAS DE COMPRA	73% padronizaram as sacolas de compras
	20% padronizaram parcialmente as sacolas de compras
	1% não padronizaram o material promocional.
	6 % não responderam

Fonte: revista SuperHiper – Setembro – 2002 – ano 28 – número 324

5 – A pesquisa com uma associação de pequenos supermercados do interior do estado de São Paulo

A associação de pequenos supermercados pesquisada situa-se no interior do estado de São Paulo sendo composta por 14 supermercados de pequeno porte, localizados em cinco municípios distintos de uma mesma micro-região. A atividades da associação iniciou-se em 2000, motivada pelo acirramento da concorrência resultante da implantação de grandes redes

nessa área geográfica, com conseqüente queda das vendas dos supermercados de pequeno porte. Inicialmente, o foco principal da atividade da associação foi à compra conjunta por meio de uma central de compras. Posteriormente, foram-se desenvolvendo outras atividades como: vendas conjuntas, estabelecimento de uma única bandeira, promoções de vendas e marketing direto. Algumas características das operações da associação são:

A média de faturamento por empresa é de 320 mil reais/ano.

Possuem em média 5 check-outs por loja.

Trabalham com uma única bandeira.

Possuem marcas próprias para produtos da cesta básica, como: arroz, feijão, alho, óleo, etc.

Possuem o mesmo preço para aproximadamente 50 itens do seu *mix* de produtos, principalmente para produtos da cesta básica.

Aproximadamente 40% dos itens adquiridos pelas empresas associadas são negociados pela associação.

5.1 – Composição do *mix* de produtos

Conceitua-se *mix* de produtos como a soma de todos os itens oferecidos por um supermercado. O *mix* possui uma estrutura composta por amplitude e profundidade. A amplitude é a quantidade de linhas e produtos ofertados pela empresa, enquanto a profundidade é caracterizada pela variedade dentro de cada linha de produto. A linha de produtos é definida por “um amplo grupo de produtos, direcionados a usos essencialmente similares e tendo características físicas similares” (Etzel et al, 2001).

Muitas mudanças ocorreram após três anos de funcionamento da associação, no que concerne o *mix* de produtos. O número médio de itens oferecidos pelos supermercados associados aumentou de 9.000 para 13.000. Além disso, ocorreram outras mudanças, a saber:

- a) Foram implantados dois departamentos na amplitude das lojas: higiene bucal e telefonia fixa;
- b) Quanto à profundidade: vários produtos foram adicionados as seções, devido ao aumento do número de fornecedores e as boas negociações realizadas pela associação.

Atualmente, de 35 a 40% do *mix* de produtos dos supermercados associados são negociados pela associação. Além destas mudanças, alguns produtos da cesta básica, como arroz, feijão, óleo, alho e condimentos, são oferecidos por meio de marcas próprias. Segundo um dos diretores da associação: “a marca própria fez com que os clientes enxergassem a associação como algo sério que oferece produtos de boa qualidade e preços”.

Marca própria é uma estratégia de marca utilizada pelas empresas distribuidoras ou varejistas para vender produtos fabricados por terceiros, em geral empresas desconhecidas, visando diferenciação, fidelização dos clientes, bem como poder de barganha em relação às grandes marcas, líderes de mercado. A marca do produto é a própria marca do varejista ou distribuidor (por exemplo: produtos Carrefour) ou é criada uma nova marca de propriedade do varejista (Limeira 2003, p. 110).

5.3 – O ponto de venda e a comunicação com o mercado:

Quanto ao ponto de venda, a fim de fortalecer a bandeira da associação, todos os supermercados associados padronizaram suas fachadas - luminosas e pinturas. Grande parte dos associados possui layout interno padronizados, porém a meta da associação é que todos tenham o mesmo layout até final de 2004. A comunicação visual interna encontra-se em fase de adaptação e experimentação, com aquisição de gôndolas e mudanças na iluminação e pintura. Em todos os supermercados associados os funcionários usam uniforme com a marca da associação e os caixas possuem sacolas para as compras padronizadas.

Na estratégia de comunicação com o mercado as empresas empregam três tipos de propaganda: propaganda institucional e cooperada (rádios, jornais e *outdoors*) e propaganda promocional (panfletos de oferta distribuídos nos bairros onde estão localizados os estabelecimentos e encartados em jornais locais). A propaganda institucional tem como objetivo a promoção do nome e da imagem da associação.

A propaganda cooperada é um tipo de propaganda patrocinada por um grupo de empresas que tem como objetivo estimular o tráfego de pessoas nestes estabelecimentos, ou seja, é uma propaganda institucional com foco nas empresas associadas. A propaganda promocional tem como objetivo estimular a compra de determinados produtos à curto prazo. (Limeira, 2003)

Quanto à frequência da mídia – quantidade de vezes que as pessoas são expostas às mídias durante um determinado tempo – pode-se dizer que: as propagandas em rádios e jornais são mensais, em *outdoors* somente nos finais de ano e as propagandas em panfletos de oferta são quinzenais seguindo os seguintes critérios: na primeira quinzena ofertas de toda a rede, e na segunda quinzena ofertas de cada supermercado individualmente.

A internet é um veículo pouco utilizado, uma vez que os supermercados associados localizam-se em bairros de baixa e média renda e poucos clientes possuem microcomputador em suas residências ou mesmo no trabalho.

Outra forma de comunicação e de fidelização dos clientes por meio do cartão de crédito da “bandeira”, confeccionado em parceria com uma instituição financeira.

6 - Conclusão

A análise do estudo de caso exposto no presente artigo mostra que as associações de pequenos supermercados criaram alternativas eficazes para se manterem no mercado e concorrer com as grandes redes nacionais e internacionais que se expandiram e se instalaram no país.

A compra conjunta é, usualmente, a primeira ação fruto desta aliança estratégica de pequenos supermercados, porém gradativamente realizam outras ações em conjunto. Os resultados incluem uma maior profissionalização das redes associadas, que resulta na utilização de uma marca única (mesma “bandeira”), padronização de *layout* interno, uso de fachadas uniformes, treinamento de funcionários entre outros benefícios.

Dentre as vantagens da adesão à associação destacam-se o fato de que ela gera um aumento da lucratividade das empresas participantes, uma vez que aumenta o poder de negociação com os fornecedores, permitindo redução dos custos e, conseqüentemente, redução dos preços de venda para o consumidor final, criando valor. Além disso, verifica-se melhoria em relação à imagem da marca da associação e da qualidade dos produtos.

Neste contexto a utilização de ferramentas mercadológicas para se comunicar com seus clientes torna-se estratégica, com significativas economias de escala. Entre estas, foram observados ganhos na propaganda em rádio e jornais, no merchandising das lojas, e no marketing direto através de panfletos promocionais. Não há dúvidas que agrupamentos de pequenas empresas é uma solução viável para se concorrer num mercado extremamente competitivo e profissional como o do setor de supermercados.

6 – Referências bibliográficas

DURANTE, Júlio. *As centrais de compras*. Disponível em e-mail eletrônico: juliod@sebraesp.com . Acessado em: 26 fevereiro 2003 às 13:31.

ETZEL, Michael J., WALKER, Bruce J., STANTON, William J.. *Marketing*. 11ª edição. São Paulo: Mackron Books, 2001.

HIROSHI, W. *Concentração e pulverização do varejo no Brasil*. Disponível em: http://www.Fecomercio.org.br/jurídico/concentracao_varejo.asp. Acessado em: 30 novembro 2003.

HITT, Michael A., IRELAND, R. Duane, HOSKISSON, Robert E., *Administração estratégica*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

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

LIMEIRA, T.M.V. *A administração da comunicação de marketing*. In: DIAS, S. R. *Gestão de marketing*. São Paulo: Editora Saraiva, 2003. Pp. 273 a 304.

PORTER, Michael. *Vantagem Competitiva: criando e sustentando um desempenho superior*. 12ª edição. Rio de Janeiro: Editora Campus, 1989.

REVISTA DISTRIBUIÇÃO. *Toda força aos pequenos*, nº 126, p. 30-37, julho 2003.

REVISTA GÔNDOLA. *Novos ventos sopram*, nº 104, p. 26-31, agosto 2003.

REVISTA SUPERHIPER. *2º Ranking das centrais de compras*, nº 324, p. 64-71, setembro 2002.

ROSA, Fernanda Della. *Mudanças estruturais no varejo*. Disponível em: <http://www.Fecomercio.org.br/jurídico/mudanca.asp>. Acessado em: 30 novembro 2003.

SHIMP, Terence A. *Propaganda e promoção: aspectos complementares da comunicação integrada de marketing*. 5ª edição. São Paulo. Bookman. 2002

WRIGHT, Peter L., KROLL, Mark J., PARNELL, John. *Administração Estratégica*. São Paulo: Atlas, 2000.