

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ**

**DEOGENES FABIANO TEIXEIRA BORBA**

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM TEMPOS DE CRISE SOB A ÓTICA DE UMA  
EMPRESA DE HIGIENE E BELEZA NO BRASIL**

**CURITIBA**

**2020**

**DEOGENES FABIANO TEIXEIRA BORBA**

**ESTRATÉGIAS DE MARKETING EM TEMPOS DE CRISE SOB A ÓTICA DE UMA  
EMPRESA DE HIGIENE E BELEZA NO BRASIL**

Artigo apresentado como requisito parcial à conclusão do Curso MBA em Gestão Estratégica, do Setor de Ciências Sociais Aplicadas, da Universidade Federal do Paraná.

Orientador: Prof. Dr. Claudimar Veiga

**CURITIBA**

**2020**

## RESUMO

No setor varejista a tendência pode superar a expectativa daquele que não busca conhecer o consumidor. Realizar a interpretação dos anseios deste é tarefa essencial para o desempenho de um ambiente de varejo. O presente trabalho propõe verificar as estratégias utilizadas pela indústria e pelos ambientes de varejo, diante de um cenário de crise econômica na Região Sul do Brasil por uma empresa do setor de higiene e beleza. Serão utilizados três importantes conceitos do Marketing aplicados para a empresa analisada e para os ambientes de varejo de 1 a 4 check out, 5 a 9 check out, 10+ check out e Cash Carry ou Atacarejos. Desde 2014, quando estabelecido um cenário adverso na economia brasileira, alguns ambientes de varejo enfraqueceram sua participação em razão do modelo tradicional de lojas, execução e pelas características da negociação. As competências identificadas para avaliar as estratégias é saber quem são os tipos de ambientes de varejo, avaliar o modelo de negociação se voltada a preço, margem, volume ou execução. Observaremos ainda a competitividade através da diversificação na prestação de serviço e avaliaremos a estratégia dos ambientes de varejo sob os 4 pilares do marketing, uma análise SWOT e das 5 forças de Porter que mais impactam sobre a empresa de higiene e beleza. Os resultados obtidos nesse estudo mostrarão o ambiente de varejo com melhor resultado no cenário em crise.

**Palavras-chave:** Estratégia de Marketing. Ambientes de varejo. Cash Carry. Atacarejos. Shopper. Crise. Consumo. Porter, SWOT, 4P's.

## ABSTRACT

In the retail sector, the trend may exceed the expectations of those who do not seek to know the consumer. Performing the interpretation of the wishes of this is an essential task for the performance of a retail environment. The present work proposes to verify the strategies used by the industry and retail environments, in the face of a scenario of economic crisis in the Southern Region of Brazil by a company in the hygiene and beauty sector. Three important Marketing concepts applied to the analyzed company and retail environments from 1 to 4 check out, 5 to 9 check out, 10+ check out and Cash Carry or Atacarejos will be used. Since 2014, when an adverse scenario was established in the Brazilian economy, some retail environments have weakened their participation due to the traditional model of stores, execution and the characteristics of the negotiation. The competencies identified to evaluate the strategies are to know who are the types of retail environments, to evaluate the negotiation model if focused on price, margin, volume or execution. We will also observe competitiveness through diversification in the provision of services and evaluate the strategy of retail environments under the 4 pillars of marketing, a SWOT analysis and the 5 Porter forces that most impact on the hygiene and beauty company. The results obtained in this study will show the retail environment with the best result in the crisis scenario.

Key-words: Marketing Strategy. Retail environments. Cash Carry.  
Atacarejos. Shopper. Crisis. Consumption. Porter, SWOT, 4P's.

## SUMÁRIO

<b>1</b>	<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>6</b>
1.1	OBJETIVO GERAL.....	7
1.2	OBJETIVO ESPECÍFICO .....	7
<b>2</b>	<b>REVISÃO DE LITERATURA .....</b>	<b>8</b>
<b>3</b>	<b>METODOLOGIA .....</b>	<b>11</b>
<b>4</b>	<b>ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DE RESULTADOS.....</b>	<b>12</b>
4.1	ANALISAR OS AMBIENTES DE VAREJO PRESENTE NA REGIÃO SUL.	12
4.1.1	Hipermercados .....	13
4.1.2	Supermercados .....	14
4.1.3	Lojas de Vizinhança .....	15
4.1.4	Loja de Especialidade .....	15
4.1.5	Lojas de Descontos Agressivos .....	16
4.2	ANALISAR O MODELO DE NEGOCIAÇÃO REALIZADO PELA INDÚSTRIA E PELOS AMBIENTES DE VAREJO, SE VOLTADA A PREÇO, MARGEM, VOLUME OU EXECUÇÃO .....	18
4.2.1	Preço .....	18
4.2.2	Margem .....	19
4.2.3	Volume .....	19
4.2.4	Execução.....	20
4.3	AVALIAR A COMPETITIVIDADE ATRAVÉS DA DIVERSIFICAÇÃO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DOS AMBIENTES DE VAREJO NO PERÍODO DE CRISE .....	21
4.4	AVALIAR A ESTRATÉGIA DOS AMBIENTES SOB O MIX DOS 4 PILARES DO MARKETING, SWOT E AS 5 FORÇAS DE PORTER QUE MAIS IMPACTAM SOBRE A EMPRESA DE HIGIENE E BELEZA.....	23
4.4.1	Os 4 Pilares do Marketing .....	23
4.4.2	Análise SWOT .....	25
4.4.3	As 5 forças de Porter.....	26
4.4.3.1	Rivalidade entre os concorrentes .....	27
4.4.3.2	Ameaça de novos entrantes.....	27
4.4.3.3	Poder de barganha dos clientes.....	28
4.4.3.4	Poder de barganha dos fornecedores .....	28

4.4.3.5	Produtos e serviços substitutos.....	29
<b>5</b>	<b>CONCLUSÃO .....</b>	<b>30</b>
<b>6</b>	<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>31</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A empresa em análise atua no setor da indústria de higiene e beleza no mercado brasileiro com liderança em produtos de cuidado com a pele como cremes faciais e corporais, higiene e beleza como desodorantes e sabonetes.

De acordo com informações extraídas do Comunicado de Datação de Ciclos Mensais Brasileiros da FGV - CODACEC (2017) “identificou a ocorrência de um vale do ciclo de negócios brasileiro no quarto trimestre de 2016. O vale representa o fim de uma recessão que durou 11 trimestres — entre o segundo trimestre de 2014 e o quarto de 2016 — e a entrada do país em um período de expansão a partir do primeiro trimestre de 2017”. No cenário estudado, há uma grande retração no consumo, aumentando a procura por produtos substitutos e de preços menores, onde gera obrigatoriamente um movimento de reinvenção da indústria, dos ambientes de varejo e principalmente no entendimento do shopper.

Este trabalho tende a apresentar as estratégias executadas pela indústria sob diferentes tipos de ambientes de varejo, o modelo de negociação utilizado por esses ambientes de varejo e os resultados alcançados de maneira a servir como um modelo estratégico em cenário de crise.

Os capítulos dessa pesquisa iniciam-se com ambientes de varejo inseridos nesse contexto, no segundo capítulo vamos avaliar o modelo de negociação realizado pela indústria e pelos ambientes de varejo. No terceiro capítulo, avaliar a competitividade entre os ambientes de varejo e por fim avaliar a estratégia dos ambientes sob o mix dos 4 pilares do marketing, SWOT e as 5 forças de Porter que mais impactam sobre a empresa de higiene e beleza. Assim sendo, apresenta-se a seguinte pergunta: Qual a importância de utilizar estratégias de marketing assertivas para um cenário de crise econômica?

Além do estudo realizado, a pesquisa justifica-se pela contribuição no campo profissional, que trará um modelo para tomada de decisões estratégicas, num ambiente revés, e para o campo acadêmico, pela contribuição a professores e acadêmicos trazendo aplicação das estratégias de marketing num cenário de recessão econômica e retração do consumo.

Assim, este trabalho pretende analisar e avaliar as estratégias que a indústria de higiene e beleza e os ambientes de varejo realizam em períodos de crise.

### 1.1 Objetivo Geral

Verificar as estratégias utilizadas pela indústria e ambientes de varejo em cenários de crise econômica na Região Sul do Brasil por uma empresa do setor de higiene e beleza.

### 1.2 Objetivo Específico

- a) Analisar os ambientes de varejo presente na região sul;
- b) Analisar o modelo de negociação realizado pela indústria e pelos ambientes de varejo se voltada para preço, margem, volume ou execução;
- c) Avaliar a competitividade através de diversificação na prestação de serviço dos ambientes de varejo no período de crise;
- d) Avaliar a estratégia dos ambientes sob o mix dos 4 pilares do marketing, SWOT e as 5 forças de Porter que mais impactam sobre a empresa de higiene e beleza.

## 2 REVISÃO DE LITERATURA

Varejo é a modalidade comercial cujas vendas são feitas diretamente com o comprador final sem a ajuda de intermediários e podem ser realizadas em lojas, supermercados, feiras ou até mesmo em residências, a chamada venda porta a porta. Complementando o significado, LEVY e WEITZ (2004) definem varejo como "um conjunto de atividades de negócio que adicionam valor aos produtos e serviços vendidos aos consumidores para seu uso pessoal ou familiar".

Os tipos de varejo são segmentados e divididos pelas áreas ocupadas e pelas linhas de interesse de mercadorias comercializadas. Abaixo segue discriminação de cada ambiente para entendimento, servindo-se de base para nossa contextualização.

- Hipermercados: caracterizados por grandes áreas horizontais, podendo atingir área superior a 20.000 m<sup>2</sup>. Estes estabelecimentos seguem o conceito de "one stop shopping" ou traduzido para o português "única parada para compras" visando atender a maioria das necessidades de compra com cobertura de todos os tipos de produto, desde os de consumo não duráveis, os semiduráveis e duráveis. Exemplo desse ambiente na região Sul são o Condor, Mufatto, Festival, Angeloni, Giassi, Bistek, Zaffari;
- Supermercados: lojas com áreas que variam de 100m<sup>2</sup> a 5.000m<sup>2</sup> e que possuem produtos na maioria do gênero alimentício. Podemos citar os mesmos clientes anteriores, pois de acordo com o tamanho de loja, pode ter características de Super ou Hiper;
- Lojas de departamento: lojas verticais e operam, assim com os hipermercados, pelo conceito "one stop shopping" com áreas de vendas divididas por segmento ou linhas de produto. Exemplo: Lojas Renner, Lojas Americanas;
- Lojas de vizinhança: composto pelos mercados de bairro, ou de vizinhança, com foco por vendas de alimentos, higiene, limpeza e perfumaria. Exemplos para esse ambiente são as redes com 1 a 4 check out e que tenham perfil com preços agressivos em determinadas categorias, e administrada basicamente pelo conhecimento do dono;

- Lojas de especialidades: varia em dimensões conforme a necessidade e a variedade de itens. Atua com diversos ramos de produtos de consumo e áreas de prestação de serviços, podendo ser produtos alimentícios como fast-food e não alimentícios como drogarias, farmácias e livrarias. Redes de farmácias como Nissei, São João, Catarinense, Dimed (Panvel).
- Lojas de conveniência: caracterizado geralmente por atendimento 24 horas, localizando-se em pontos estratégicos, muitas vezes próximos a postos de gasolina ou locais de grande fluxo de pessoas visando atender às necessidades emergenciais do consumidor; Rede am pm.
- Lojas de desconto agressivos: lojas de ofertas que operam com estrutura de despesas muito baixa. Seu layout é simples, seu sortimento limitado, contendo poucos serviços agregados. Exemplo para esse ambiente é o Mufatto Max, Atacadão, Assaí.
- Lojas tradicionais: caracterizadas pelo atendimento personalizado por meio de vendedores ou balconistas que orientam, sugerem o produto e participam do processo desde a extração do documento de venda ao pacote das compras. Padarias, mercearias ou popularmente conhecido como “venda”.

Para medir a eficiência das estratégias da indústria é necessário entender os modelos de negociação de cada um desses ambientes, se voltada para preço, margem, volume ou execução.

A competitividade entre esses setores foi se tornando cada vez maior ao longo que a crise se acentuava. CORONATO & OLIVEIRA (2016) cita em matéria realizada a Revista Época, “é a maior crise do período pós-industrialização. Teremos dois anos seguidos de queda do PIB e existe, sim, a possibilidade de mais um ano de queda”, diz Antônio Corrêa de Lacerda, coordenador do Programa de Estudos Pós-Graduados em Economia Política da PUC-SP. Pode ser considerada a maior crise desde os anos de 1930, quando o governo da época realizou uma ação errada no intuito de aumentar o preço do café no mercado internacional. Diante dos cenários de PIB em queda e desemprego em alta escala, cria-se um modelo de consumo onde a característica principal é voltada a produtos com preço baixo e ou substitutos. Neste formato os ambientes de varejo que mais sofreram com a queda de participação de mercado e resultado foram os hipermercados, onde concentra-se maior investimento em layout de loja, sortimento, atendimento que, por

consequência, geram margens mais altas no preço final de seus produtos. Ambientes com baixo investimento em layout, sortimentos e atendimento tende a entregar produtos com menor preço e mix reduzido já que o custo operacional desse ambiente é menor. Podemos classificar o Cash Carry ou Atacarejo como ambientes que se desenvolveram no período de crise e que continuam a atrair consumidores pelo seu modelo.

Sob a ótica da indústria de higiene e beleza o movimento é de acompanhar essas transformações e delimitar a estratégia de não perder participação de mercado e trazer rentabilidade ao negócio. Mas como se adequar a essa situação?

Em qualquer indústria, seja ela doméstica ou internacional, ou em um ambiente de varejo que produza produto ou um serviço, as regras da concorrência estão englobadas em cinco forças competitivas: a entrada de novos concorrentes, a ameaça de substitutos, o poder de negociação dos compradores, o poder de negociação dos fornecedores e a rivalidade entre os concorrentes existentes.

Para a indústria de higiene e beleza analisada a força que mais gera impacto é a rivalidade entre os concorrentes onde a redução de preços, flexibilização de margens, grau de diferenciação dos produtos e participação de mercado são forças que precisam ser compreendidas.

### **3 METODOLOGIA**

As etapas dessa pesquisa compreendem em analisar quais os ambientes de varejo presente na Região Sul, sua representatividade, competitividade e modelo de negociação aplicado a fim de avaliar se a estratégia utilizada está sendo suficiente.

A representatividade, competitividades e modelos de negociação dos ambientes de varejo mostrará as modificações ocorridas no período a partir de 2014 até 2019.

As informações serão extraídas com base no conhecimento tácito, empírico, relatórios produzidos pela NIELSEN e acessos a órgãos privados ligados ao setor de higiene e beleza, que serviram para analisar e comparar o comportamento dos consumidores e as migrações de consumo ente ambientes de varejo através das estratégias utilizadas.

## 4 ANÁLISE E APRESENTAÇÃO DOS RESULTADOS

Ambientes de varejo sofrem perda de representatividade/faturamento devido à falta de adaptação ao cenário macroeconômico em crise ou ainda por seguir um modelo que vem contra a vontade e características do novo shopper que reaprendeu a consumir. A necessidade de avaliar e tomar ações assertivas dentro de um modelo estratégico, torna-se crucial para a continuidade do negócio.

A seguir, será verificada e avaliada as estratégias de marketing utilizadas pela indústria e ambientes de varejo em cenários de crise econômica na Região Sul do Brasil, por uma empresa do setor de higiene e beleza. Será apresentado e analisado quem são esses ambientes de varejo, o modelo de negociação realizado entre indústria e os ambientes de varejo, a competitividade e estratégia sob o mix dos 4 pilares do marketing e as 5 forças de Porter, destacando a força mais impactante sobre a empresa de higiene e beleza

### 4.1 ANALISAR OS AMBIENTES DE VAREJO PRESENTE NA REGIÃO SUL

Segundo definição de KOTLER & KELLER (2006), “o varejo inclui todas as atividades relativas à venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor”. Para ALVES (2017) as lojas de varejo são segmentadas e divididas pelas áreas ocupadas e pelas linhas de interesse de mercadorias comercializadas. São eles, citadas com maior detalhe na revisão literária: Hipermercados, Supermercados, Lojas de departamento, Lojas de vizinhança, Lojas de especialidades, Lojas de conveniência, Lojas de desconto agressivos, Lojas tradicionais. Para CONNOR e SCHIEK (1997), “a introdução dos supermercados aumentou a importância das marcas e embalagens, estimulando os gastos com propaganda por parte da indústria”, fomentando a concorrência encontrada nos dias de hoje. Sobre o mesmo raciocínio ORTIGOZA (1996), afirma que “com os supermercados iniciam-se as alterações mais importantes, no que tange aos hábitos de compras no Brasil. Estas instituições comerciais causaram enormes impactos, através do auto serviço, arranjo estratégico das mercadorias nas gôndolas e política agressiva dos preços. Os supermercados conseguiram baixar os custos de circulação significativamente, aumentando o lucro. O volume de vendas passou a operar no sentido de redução dos preços ao consumidor e, a partir daí, a concorrência, principalmente no setor de alimentos, tornou-se acirrada”.

Dentro dos oito segmentos citados reuniremos os ambientes de varejo como hipermercados e supermercados que podemos classificar com ambientes de 5 a 9 e 10 + check out, lojas de vizinhança de 1 a 4 check out, lojas de especialidade onde classificamos o setor Farma e as lojas de desconto agressivo que destacaremos o setor de Cash Carry e/ou Atacarejos.

Falaremos a seguir sobre o perfil de cada um desses setores atrelados as negociações da empresa de higiene e beleza.

#### 4.1.1 Hipermercados

Grandes áreas horizontais visando atender a maioria das necessidades de compra com cobertura de todos os tipos de produto, desde os de consumo não duráveis, os semiduráveis e duráveis no conceito de “one stop shopping” – “única parada para compras”. Segundo PELLEGRINI (2000) “quando define os hipermercados, destaca mais suas características estruturais, afirmando que são todos os estabelecimentos de autosserviço com diversificação de produtos tanto de base alimentar como não alimentar em uma superfície maior de 2.500 m<sup>2</sup>, podendo alcançar até 15.000 m<sup>2</sup> de área de venda. BARATA SALGUEIRO (1995) acrescenta afirmando que “o hipermercado não é exatamente um supermercado em ponto grande, pois o aumento da dimensão corresponde também ao alargamento do sortido. Trata-se de estabelecimentos de sortidos vastos e profundos, pelo que estas unidades vendem muitos outros artigos para além dos de alimentação, limpeza e higiene”.

Considerado pela NIELSEN como ambientes de varejo 20+ check out, os hipermercados representam para a empresa de higiene e beleza representa 12% na Região Sul, com base nos resultados de 2019 – Relatório Business Intelligence\_2019 – e faturamento de 33 milhões de reais. Em 2019 os resultados comparados com 2018 registra uma queda de -18% no faturamento. Abrindo aspas para um breve comentário pertinente a este ambiente, desde 2017, a empresa de higiene e beleza, no intuito de entregar melhores resultados que dos anos anteriores depreciados por conta da crise de 2014, realiza um movimento para a linha de cremes faciais e corporais onde encontra-se maior rentabilidade em relação as demais categorias. A indústria percebe a necessidade de alterar o “mindset” e realiza a inversão de fomentar o que realmente traz rentabilidade. Para elucidar a

alteração de “mindset” STONER & FREEMAN (1995) dizem que “o planejamento possui dos aspectos básicos, que são vitais para a organização: determinação de objetivos da organização e escolha dos meios para alcançar estes objetivos”. Neste caso a empresa de higiene e beleza determinou que o objetivo é de alavancar bons resultados com vendas rentáveis sendo o meio para alcançar esse objetivo através da identificação de produtos com boas rentabilidades e inovação.

Os hipermercados, permaneceram com o mesmo conceito de atendimento a seus clientes baseado em sortimento e layout de loja onde esses custos são repassados para o consumidor. A citação de STONER & FREEMAN serve também para as estratégias que alguns desses varejos, sentindo a queda em suas operações alteram seu “mindset” e paralelamente com os formatos de hiper atuam como atacarejos, formato oposto ao habitual que veremos a seguir suas características.

Negociação: as negociações entre indústria e de hipermercados são guiadas pelo sell out, dias de estoque (DOH), basicamente é comprado o que é vendido.

#### 4.1.2 Supermercados

Lojas que possuem produtos na maioria do gênero alimentício e um sortimento menor se comparado com as lojas de hipermercados. Essas lojas vão de 10 a 19 check out e ambientes muito parecidos com os hipermercados e as lojas de vizinhança. Para PELLEGRINI (2000) “os supermercados são os pontos de venda de autosserviço com especialização prevalente de produtos alimentares, com superfície física entre 400 e 2.500 m<sup>2</sup>.” Já para VARGAS (2000), “os supermercados são um método operacional, com ênfase sobre o faturamento de mercadorias de baixo valor unitário, a preços baixos, exposição maciça de produtos, com layout, para facilitar o movimento rápido de uma grande quantidade de consumidores e atendimento ao cliente realizado pela técnica de self service”.

Representaram em 2019, na região Sul, 8% de todo o faturamento e 22 milhões de reais. Fechou em queda de -18%, mesmo percentual que os hipermercados, comparado com o ano de 2018. As características e impactos de negócio são as mesmas dos hipermercados uma vez que os donos de varejo dos

hipermercados são os donos da maior fatia dos supermercados como Condor, Muffato, Angeloni e Zaffari.

Negociação: as negociações entre indústria e supermercados são, assim como para os hipermercados, guiadas pelo sell out, dias de estoque (DOH).

#### 4.1.3 Lojas de Vizinhança

ADAS (1998) cita que “o setor de autosserviço, na atualidade, tem a obrigação e o desafio de levar mão de novos meios de atrair e interagir com a clientela, a fim de consolidar a fidelidade dos consumidores e conquistar novos clientes”. As lojas de vizinhança são formadas pelos mercados de bairro e vendas focadas em alimentos, higiene e perfumaria e limpeza e são redes classificadas em ambiente de varejo de 1 a 4 e 5 a 9 check, que tem característica de fidelização uma vez que a estrutura do negócio tem essa característica.

Em 2019 fechou ano com 0% de crescimento em relação a 2018 e faturamento de 61 milhões. O valor de faturamento acaba sendo superior aos do hiper e super juntos devido a pulverização de PDV's compradores do setor. Esse ambiente é curioso assim como as estratégias dos supermercados estão muito próximo dos hipermercados as lojas de vizinhança tem características pontuais dos Atacarejos. Pontuais, pois oferecem, em algumas categorias, preços mais atraentes dos encontrados nas lojas de Hiper e Super.

Negociação desse ambiente é caracterizada pelo menor preço cotado no mercado e podem comprar em volume. Não se preocupam com o DOH e sortimento e não seguem uma política de preço equalizada ao mercado.

#### 4.1.4 Lojas de Especialidades

Atua com diversos ramos de produtos de consumo e áreas de prestação de serviços, podendo ser alimentícios como fast-food e não alimentícios como drogarias, farmácias e livrarias. Para esse estudo as farmácias ou Farma como é conhecido são as lojas de especialidade. Para LEVY & WEITZ (2000), “as drogarias são empresas pertencentes ao varejo da indústria farmacêutica e se enquadram na classificação de lojas de produtos diferenciados. Sobre o posicionamento dos autores, as drogarias são lojas que concentram produtos ligados à saúde e a

cuidados pessoais; e, em função da concorrência, estes estabelecimentos estão fornecendo novos serviços, ampliando o mix de produtos e o tamanho de suas lojas.

Sua estratégia é de guerra onde o posicionamento das tropas é a distribuição massiva dos PDVs com objetivo de conter o avanço da concorrência. Segundo DAVIES & WARD (2002) “em função da larga escala de lugares para instalar um varejo, ao escolher-se a localização, é necessário que se avaliem questões quanto à geografia do local, ao marketing e aos hábitos de consumo inerentes ao tipo de varejo”.

Segmento Farma registra alta de 15% no seu faturamento em 2019 com relação a 2018 e representa 16% do faturamento da região Sul. O resultado positivo é acompanhado juntamente com o novo “mindset” definido pela empresa de higiene e beleza, com foco em cremes faciais e corporais. O canal Farma é resultado da estratégia em focar a venda de produtos de valor agregado. É um segmento onde o shopper está habitualmente condicionado a consumir o que gera uma efetividade maior nas vendas dessa categoria.

Negociação baseadas em “Join Business Plan” (JBP) ou Plano de Negócios que prevê compromissos juntos (execução de ações) no intuito de alavancar resultados através do sell out e consequente sell in.

#### 4.1.5 Lojas de Desconto Agressivos

As lojas de desconto agressivo onde classificamos como Atacarejos operam com estrutura de despesas muito baixa. Seu layout é simples, semelhante ao estoque de uma Centra de Distribuição, sortimento limitado e poucos serviços agregados. É hoje, o formato que mais cresce em faturamento atraindo consumidores dos hipermercados e supermercados. Seus preços atrelados ao volume foi a oportunidade vista em conquistar o shopper reinventado por uma crise.

Em 2019 representou para a empresa de higiene e beleza 44% do faturamento da região Sul e cresceu em 2019 versus ano anterior 66%. Números promissores não apenas para a indústria de higiene e beleza e sim para com o mercado. RIVEIRA (2019) cita em reportagem a Revista Exame “um estudo sobre varejo alimentar da consultoria CVA Solutions, questionou mais de 7.000 consumidores de todo o Brasil sobre seus hábitos e preferências quanto aos supermercados. O resultado mostrou que Atacarejo, estão entre os favoritos dos

brasileiros”. Segundo a CNIF (2019) – Confederação Nacional das Instituições Financeiras – “o Atacarejo é o único tipo de loja que continua observando crescimento no volume de produtos vendidos neste ano, de acordo com os dados do levantamento. As vendas em volume cresceram 14,4% entre janeiro e setembro de 2016, na comparação com igual período do ano passado, enquanto os outros tipos de varejo juntos tiveram uma queda de 4,2% nas vendas em volume”.

Negociação baseada no poder de barganha devido ao alto volume que juntamente com os baixos custos operacionais mais promopacks, resultam em melhores preços que os demais ambientes de varejo.

## 4.2 ANALISAR O MODELO DE NEGOCIAÇÃO REALIZADO PELA INDÚSTRIA E PELOS AMBIENTES DE VAREJO SE VOLTADA PARA PREÇO, MARGEM, VOLUME OU EXECUÇÃO

Diante das metodologias existentes sobre negociação, negociar é basicamente conseguir o que você quer do outro. Mesmo tendo a negociação como algo rotineiro, estratégias tradicionais geralmente deixam as pessoas insatisfeitas, esgotadas ou resignadas. Frequentemente, todas as opções anteriores. Segundo LEWICKI, SAUNDERS & BARRY (2014) “as negociações são processos interativos. Nelas, as partes têm a chance de apresentar elementos informativos sobre suas posições, que podem ser revisadas a luz dessas revelações”.

Isso pode acontecer de duas formas, a tênue caracterizada como uma negociação de pouca intensidade e a agressiva, uma negociação aguerrida e provocante. Quem opta pelo modelo tênue acaba tendo que fazer muitas concessões para atingir um acordo. Já os adeptos ao discurso mais agressivo e de embate veem todas as situações como uma disputa de vontades, em que o lado com posições mais extremas vence. As metodologias que são ensinadas em cursos direcionados, neste caso, correspondem a uma parcela importante no processo da negociação como: planejar a reunião com o cliente, ouvir mais, ser amigável faz parte de um “skill” com a finalidade de suavizar mais as negociações e trazer maior benefício para algum lado. Neste caso estamos falando de trazer benefício para o lado da indústria de higiene e beleza que está sendo analisada. Contudo, a negociação envolvida nos ambientes de varejo foge do modelo tradicional e caem sobre preço, margem, volume ou execução. Seguiremos com esclarecimentos tácitos e empíricos ocorridos nas negociações da empresa de higiene e beleza do ano de 2019.

### 4.2.1 Preço

A negociação de preços é um dos caminhos a seguir em um processo de venda. Saber como negociar preço deve fazer parte da rotina de um vendedor. A negociação de preço interfere no lucro que terá na venda de seu produto e serviço.

Os ambientes de varejo de 1 a 4 e 5 a 9 check out, na grande maioria, possuem uma característica intrínseca sob esse quesito. A estrutura administrativa e

conceitos estratégicos desse ambiente são mais simples, sendo que o conhecimento tácito a diretriz principal da política de negócio. Para essas características o negociador/comprador fará novas negociações observando a venda do produto ou sell out, ou seja, vendeu ele comprará na velocidade que esse produto sair de seus estoques. A formatação de preço final será de acordo com a política de preços que o negociador/comprador define, muitas vezes o que ele acha o quanto o produto vale.

A negociação, portanto, sobre preço acontece na entrada da venda ou mais conhecido como sell in. O cliente faz cotação antes de realizar a compra e não são favoráveis a realizar ações de sell out.

#### 4.2.2 Margem

A negociação por margem é realizada quando o negociador/comprador não atribui o preço como fator determinante. Nessa negociação concentra-se ambientes de varejo que possuem estruturas administrativas estratégicas e que atribui o lucro final, na composição de outro fator como preços, praticados pelos seus concorrentes. Podemos citar exemplos de ambientes de varejo como Hipermercados (9 + check out) e Farmácias. Aqui a negociação principal ocorre no sell out observando, como dito, as variações de preço ao consumidor realizado pela concorrência. TERRA (2017) cita que “as ações de sell out (promoção, merchandising, incentivos) devem ser argumentações de vendas, que por sua vez, já passou da hora de trocar a lógica dos descontos e das bonificações por ações que movimentem as equipes de varejo (incentivos, premiações, etc) e que consigam atingir diretamente o shopper (promoções)”.

#### 4.2.3 Volume

A negociação por volume é utilizada para fortalecimento da condição comercial a favor do negociador/comprador. Aqui a negociação sofre mutações, pois pode combinar o volume ao preço de sell in e a margem em relação ao preço de sell out. Essa negociação permite que o DOH sofra oscilações.

#### 4.2.4 Execução

A negociação por execução é um complemento das demais negociações quando o negociador/comprador utiliza do conceito de política de estoque que para comprar é necessário vender. Hoje em dia dificilmente verá algum ambiente de varejo que não se preocupe com os dias de estoque ou “Day on Hand” (DOH), de seu Centro de Distribuição, mais conhecido como CD. Ninguém quer ter dinheiro parado com estoque. Nessa linha de raciocínio a execução é responsável por tornar o produto mais atrativo ao olho do consumidor, seja com bom abastecimento em gondola, materiais promocionais e ofertas cuja função é enaltecer o produto e realizar a venda ou, visto anteriormente, o sell out.

#### 4.3 AVALIAR A COMPETITIVIDADE ATRAVÉS DA DIVERSIFICAÇÃO NA PRESTAÇÃO DE SERVIÇO DOS AMBIENTES DE VAREJO NO PERÍODO DE CRISE

A disputa pelo consumidor faz com que as indústrias realizem inovações constantes atingindo os mais diversos perfis do shopper que, por consequência torna-o a mais exigente. Mesmo caso dos ambientes de varejo que através da indústria abastecem seus PDV's, preparando-os para o fluxo do consumidor e/ou shopper.

Assim como a inovação está no processo estratégico das indústrias, o varejo também se reinventa, por exemplo, definições de cada tipo de loja, serviço oferecido, margens envolvidas que por sua vez levam ao custo/benefício, promoções, entre outras. Sob a ótica estratégica a diversificação na atuação da prestação do serviço ou do produto tem papel fundamental nos resultados.

Nos últimos anos, o Atacarejo tem crescido em um ritmo acelerado que cada vez mais as redes têm apostado no formato. Típico dessa diversificação está nas grandes redes de supermercados que focaram num modelo já existente, pouco explorado, e que atingiu seu ápice a partir de 2014. Conhecidos como Cash Carry ou Atacarejos, os grupos Wal Mart, Carrefour, Muffato e Extra são redes que agregaram ao modelo convencional de lojas de Hiper e Supermercados para alavancar seus resultados com um modelo de baixo custo operacional, formatos de compra por volume com benefício em preço, respectivamente como Sams Club, Atacadão, Muffato Max e Assaí.

Podemos citar a rede Muffato como um exemplo da diversificação agregando ao modelo tradicional de lojas o formato que fez com que a empresa maximizasse seus resultados, através do Atacarejo. SANT'ANA (2017) cita "crescimento do Muffato é explicado pelos recentes investimentos feitos pela rede em todo o estado. A empresa investiu na reforma das unidades mais antigas e na abertura de novas lojas, principalmente da bandeira Max Atacadista. (...) empresa paranaense viu seu faturamento aumentar em 24% ao longo do ano de 2016".

Para a empresa de higiene e beleza o Grupo Muffato responde por 6% da representatividade do Sul em 2019.

O grupo Carrefour e Extra além de diversificarem seus formatos de hiper e super para Atacarejos e investem também em lojas de vizinhança onde a ideia

principal é atender os consumidores de grandes centros que não querem perder tempo com trânsito indo a grandes supermercados. Suas bandeiras são respectivamente Carrefour Express e Mini Mercado Extra. Segundo reportagem da Associação Brasileira de Supermercados, em março de 2019, dados de NIELSEN mostra crescimento de 35% desde 2016 liderado por essas grandes bandeiras e a evolução do segmento no mesmo período (2016-2019) de 19% para 26,4%.

Outra estratégia referente a diversificação acontece no canal Farma onde abandona-se o formato de apenas venda de medicamentos e propõe uma loja com layout modificado e mix diferenciado que vai de um simples medicamento até produtos de conveniência dentro das categorias de limpeza e mercearia. A linha de OTC (medicamento de venda livre, sem necessidade de prescrição médica) sai de traz dos balcões e passa a ter a exposição em mobiliários e gondolas no interior da loja. No mesmo período em que o Grupo Muffato alcança resultados de dois dígitos no ano de 2016, a rede de farmácias Nissei realiza investimento de 35 milhões para remodelar o layout de todas as lojas aumentando os produtos oferecidos fora do balcão. ORGIS (2016) cita "a arrumação feita em 2014 também permitiu que a rede absorvesse uma maior complexidade na operação trazida pelo crescimento rápido do período anterior"

#### 4.4 AVALIAR A ESTRATÉGIA DOS AMBIENTES SOB O MIX DOS 4 PILARES DO MARKETING, SWOT E AS 5 FORÇAS DE PORTER QUE MAIS IMPACTAM SOBRE A EMPRESA DE HIGIENE E BELEZA

A avaliação final contempla três conceitos com grande relevância para identificar o cenário atual em relação a eficiência dos ambientes de varejo e da indústria de higiene e beleza. Os 4 P's do marketing compõe uma estratégia para alcançar um público, que será utilizada para identificar o ambiente de varejo que melhor tem alcançado os anseios e desejos dos consumidores. Na sequência, dois conceitos específicos para a análise da empresa de higiene e beleza através de uma análise SWOT identificando as razões das forças internas e externas que necessitam de atenção para implementação da estratégia e as 5 forças de Porter para analisar o ambiente competitivo em que a indústria está inserido.

##### 4.4.1 Os 4 P's do marketing

Os 4 P's do marketing para elucidar a competitividade que ocorre entre esses segmentos sob como está sendo executada a estratégia da empresa de higiene e beleza. São 4 p's de:

- Preço: valor que o cliente está disposto a pagar;
- Produto: características dos produtos desde mix, tamanho, cor e forma física;
- Praça: local onde o ponto de venda vão oferecer os produtos;
- Promoção: ações que envolvam a divulgação dos produtos.

Esse modelo direciona as empresas a gerar mais renda e se diferenciar da concorrência. KOTLER & ARMSTRONG (2007), por sua vez, atribuem ao mix de marketing “o conjunto de ferramentas de marketing táticas e controláveis que a empresa combina para produzir a reposta que deseja no mercado-alvo”.

Abaixo segue as características de cada ambiente de varejo em relação aos 4 P's do Marketing.

<b>Ambiente de Varejo</b>	<b>Produto</b>	<b>Preço</b>	<b>Praça</b>	<b>Promoção</b>
Hipermercados	Possuem um mix de produtos completo para satisfazer a necessidade dos clientes	Competitivo entre seu segmento	Pontos de vendas posicionados de acordo com o número de habitantes e perfil do shopper	Layout de gôndolas desenvolvido por uma Gestão de Categoria, forte ações de merchandising
Supermercados	Possuem um mix de produtos completo e não completo (moderado), variando de acordo com a posição geográfica da loja para satisfazer a necessidade dos clientes	Competitivo entre seu segmento	Pontos de vendas posicionados de acordo com o número de habitantes e perfil do shopper	Layout de gôndolas desenvolvido por uma Gestão de Categoria, forte ações de merchandising
Lojas de Vizinhança	Possuem um mix de produtos reduzido e direcionado para satisfazer a necessidade dos clientes	Varia de acordo com o posicionamento geográfico	Pontos de vendas posicionados em bairros	Forte ação em tabloide
Farma	Possuem um mix de produtos completo para satisfazer a necessidade dos clientes	Competitivo entre seu segmento	Pontos de vendas posicionados de acordo com potencial e maior número de lojas em relação a concorrência	Layout de gôndolas desenvolvido por uma Gestão de Categoria, forte ações de merchandising e promopacks

Atacarejo	Possuem um mix de produtos não completo (moderado) e diferenciado específicos para esse segmento, variando de acordo com a posição geográfica da loja para satisfazer a necessidade dos clientes	Agressivo	Pontos de vendas posicionados em vias expressas apropriadas para o recebimento de grandes cargas	Layout de gôndolas desenvolvido por uma Gestão de Categoria, forte ações de merchandising e promopacks
-----------	--	-----------	--	--

#### 4.4.2 Análise SWOT

A análise SWOT significa (Strengths, Weaknesses, Opportunities e Threats), traduzido para o português como Força, Fraqueza, Oportunidade e Ameaça e tem a finalidade de verificar a posição estratégica da empresa através das razões do ambiente interno e externo das empresas verificando, corrigindo e fortalecendo os tópicos levantados. Para DAYCHOUW (2007) “a análise SWOT é uma ferramenta utilizada para fazer análises de cenário (ou análises de ambiente), sendo usada como base para a gestão e o planejamento estratégico de uma organização. É um sistema simples para posicionar ou verificar a posição estratégica da empresa no ambiente em questão”

A seguir a análise realizada na empresa de higiene e beleza;

#### Ambiente Interno

##### Fortes

- Tempo de mercado;
- Qualidade dos produtos;
- Expertise no segmento de cremes faciais e corporais.

##### Fracos

- Dependência de produtos de alto giro e baixas rentabilidades;
- Alinhamento de preços entre mercados.

## **Ambiente Externo**

### **Oportunidades**

- Investimento em novas categorias;
- Desenvolvimento de categorias que contribuam com margens mais saudáveis;
- Aumento da distribuição numéricas nos ambientes de varejo de 1 a 9 cks;
- Melhora do sortimento de produtos nos ambientes 10+ cks.

### **Ameaças**

- Crescimento de marcas “low price”;
- Qualidade de produtos concorrentes;
- Aumento do número de concorrentes.

A análise traçou elementos fundamentais para o processo de “mindset” da empresa. Dentro da avaliação interna referente ao ponto forte é uma expertise de mais de 100 anos em cuidados com a pele, um diferencial importante em relação a concorrência. Dentro do ambiente interno o ponto fraco que foi identificado e corrigido é a inversão da dependência de produtos de alto giro e baixa rentabilidade. Sobre o ambiente externo, todas as oportunidades e ameaças já possuem planos em execução.

Desta forma a análise SWOT auxilia em mitigar os impactos sofridos diante uma economia em crise, traçando diretrizes para ações de correção.

#### **4.4.3 As 5 forças de Porter**

PORTER (2004), afirma que o grau de concorrência em uma indústria depende de cinco forças competitivas básicas. Portanto, para medir a eficiência dos concorrentes e traçar uma estratégia eficaz. Destacaremos as cinco forças sobre a empresa analisada.

#### 4.4.3.1 Rivalidade entre os concorrentes

O mercado de higiene e beleza que possuía um posicionamento blindado diante de oscilações econômicas, crescendo na casa de 2 dígitos, sofreu seu revés em 2015 e retração nas vendas em 23 anos, de acordo com informação do Portal do Comércio new trade que traz levantamento realizado pela Associação Brasileira da Indústria de Higiene Pessoal, Perfumaria e Cosméticos (ABIHPEC).

Segundo PORTER (2004) “algumas formas de concorrência, notadamente a concorrência de preços, são altamente instáveis, sendo bastante provável que deixem toda a indústria em pior situação do ponto de vista da rentabilidade”.

A partir daí, a rivalidade entre concorrentes tomou proporções diferenciadas influenciando diretamente no valor das vendas, investimentos e market share. Indústrias concorrentes com oferta de preço de até 40% a menor, conhecidas com marcas low price, influenciando diretamente na participação de mercado, ganha com seu “skill” pontos percentuais importantes no mercado colocando em check líderes de categoria.

Estratégia emergencial tomada para conter o avanço das “low prices” foi reduzir a margem e ter preço mais competitivos.

#### 4.4.3.2 Ameaça de novos entrantes

Considerada uma categoria que fatura mais de 100 bilhões por ano no Brasil de acordo com estudo da ABIHPEC. PORTER (2004) cita que “a ameaça de entrada em uma indústria depende das barreiras de entrada existentes, em conjunto com a reação que o novo concorrente pode esperar da parte dos concorrentes já existentes”.

De acordo com matéria publicada pela revista exame, em 2010 uma empresa mexicana chamada Genomma, passou a ser conhecido por um faturamento de 530 milhões de reais sobre as marcas Cicatricure e Asepxia, e que em 2014 passou a ser considerada a segunda maior anunciante no Brasil ganhando pontos de share importantes.

Estratégia emergencial tomada para conter o avanço da Cicatricure foi investir em lançamentos direcionados ao público que não utilizava cremes para o rosto devido ao alto desembolso.

#### 4.4.3.3 Poder de barganha dos clientes

De acordo com PORTER (2004), “os compradores competem com a indústria forçando os preços para baixo, barganhando por melhor qualidade ou mais serviços e jogando os concorrentes uns contra os outros”. O poder de barganha dos clientes na ótica da negociação, entre indústria e clientes de varejo, acontece diante de dois pontos, observados e avaliados empiricamente, que torna a negociação mais contundente para o lado da empresa avaliada neste estudo.

Destacamos:

- Volume vs. Estoque: em qualquer cenário vivenciado o comprador tem diretriz de manter o estoque saudável, sem excessos de mercadorias. Toda compra – sell in – é baseada na sua venda – sell out e que por tal razão é um ponto em que o cliente trava a negociação quando gera a expectativa de maior volume de venda.
- Preço X Concorrência – conceder mesma negociação: outro ponto que possibilita um poder de barganha maior ao comprador é o preço praticado pela concorrência. Se o preço concorrente estiver abaixo será um impeditivo para um volume adicional, pois o giro da mercadoria ficará desacelerado não justificando adicionais em volume.

Cabe ao negociador, propor ações que visem um incremento nas vendas onde também pode gerar investimentos adicionais para a empresa de higiene e beleza.

#### 4.4.3.4 Poder de barganha dos fornecedores

Para PORTER (2004) “os fornecedores podem exercer poder de negociação sobre os participantes de uma indústria ameaçando elevar preços ou reduzir a qualidade dos bens e serviços fornecidos. Fornecedores poderosos podem conseqüentemente sugar a rentabilidade de uma indústria incapaz de repassar os aumentos de custos em seus próprios preços. Boa parte de produtos comercializados no Brasil pela empresa analisada vem de países como Argentina,

Chile e Alemanha. A produção de desodorantes aerossol era abastecida por Argentina onde os custos para a produção era apertada para ter uma margem de retorno maior. Com a crise iniciada em 2014 e a alta do dólar dificultaram a manutenção da negociação.

Estratégia utilizada foi em nacionalizar o produto no Brasil e rentabilizar a categoria com a construção de nova fábrica, inaugurada em agosto de 2019, na cidade de Itatiba. Investimento total de 300 milhões.

#### 4.4.3.5 Produtos e serviços substitutos

PORTER (2004), diz que “os substitutos reduzem os retornos potenciais de uma indústria, colocando um teto nos preços que as empresas podem fixar lucro. Quanto mais atrativa a alternativa de preço-desempenho oferecida pelos produtos substitutos, mais firme será a pressão sobre os lucros da indústria”.

A venda de produtos substitutos que podemos avaliar para a empresa de higiene e beleza, está ligada a ser substituída por outro produto similar mas com as qualidades físicas constituída por matéria-prima e fórmula diferenciada. Logo a diferença entre um produto em relação ao seu preço está ligada diretamente a sua composição, benefício e performance de resultado. Se o shopper, a partir de 2014, exigiu preços baixos acabou tendo marcas que atendiam essa regra e a partir daí alteração de “mindset”.

## 5 CONCLUSÃO

Este trabalho proporcionou entender as estratégias utilizadas pelos ambientes de varejo e pela indústria de higiene e beleza, num cenário de crise econômica, evidenciando que a estratégia aplicada gerou resultados positivos.

Para trazer este entendimento foi definido quatro objetivos específicos. Primeiro entender quem são os ambientes de varejo, no segundo capítulo avaliar o modelo de negociação realizado pela indústria e pelos ambientes de varejo. No terceiro capítulo, avaliar a competitividade entre os ambientes de varejo e por fim avaliar a estratégia sob o mix dos 4 pilares do marketing. Análise SWOT e as 5 forças de Porter foram as estratégias utilizadas para avaliar a empresa de higiene e beleza. O procedimento metodológico aplicado serviu para analisar e comparar o comportamento dos consumidores e as migrações de consumo entre os ambientes de varejo. Observou-se que a reinvenção realizada pela empresa de higiene e beleza, em dar foco a categoria que representa seu DNA “cuidados com a pele”, maximizaram as receitas, compreendida através da matriz SWOT e das 5 forças de Porter. Contou com o apoio de muitos lançamentos de produtos inovadores por ano e PDV's adequados para essa distribuição. Para os ambientes de varejo concluímos que através da forma de negociação caracterizada em volume e preço e que aplicação dos 4 P's do marketing com ênfase em preço e produto, os Atacarejos tiveram os melhores resultados e que as redes que diversificaram suas estratégias alcançaram números que, num cenário de crise, poderiam ser considerados inalcançáveis.

Com o estudo realizado entendemos que reunir elementos pertinentes ao assunto possibilita o conhecimento e esclarecimento de dúvidas sobre como funciona o processo, lucros, concorrência e estratégias. Sendo assim realizaremos novos estudos aprofundando o conhecimento do setor varejista sobre a importância dos 4 P's do Marketing sob a ótica do trabalho de merchandising. O estudo teria como objetivo mensurar o retorno financeiro e sua aplicabilidade.

## 6 REFERÊNCIAS

ADAS, M. Estudos de Geografia. 2 ed. São Paulo: Moderna 1998.

ALVES, Antonio Pedrio. Entenda os diversos formatos de varejo. Venda Mais, ano 2017. Disponível em: <http://vendamuitomais.com.br/2008/11/04/entenda-os-diversos-formatos-de-varejo/>>. Acesso em: 20-04-2020.

ATACAREJO SUPERA SUPERMERCADO NA PREFERÊNCIA DO CONSUMIDOR, Confederação Nacional das Indústrias Financeiras, ano 2019. Disponível em: <https://cnf.org.br/atacarejo-supera-supermercado-na-preferencia-do-consumidor/>. Acesso: 23-04-2020.

BARATA SALGUEIRO 1995 BARATA SALGUEIRO, T. Do comércio à distribuição. Lisboa: Celta, 1996, 268p

BAUTZER, Tatiana. A receita Mexicana. Revista Exame, ano 2015. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/revista-exame/a-receita-mexicana/>. Acesso em: 22-04-2020

CODACE, Comunicado de Datação de Ciclos Mensais Brasileiros. Fundação Getúlio Vargas, ano 2017. Disponível em: <https://portalibre.fgv.br/estudos-e-pesquisas/codace/codace.htm>. Acesso em 22-04-2020.

CONNOR, J.M.; SCHIEK, W.A. Food Processing: an industrial powerhouse in transition. 2 ed Neu York: John Wiley & Sons, 1997. 665 p.

CORONATO, M; OLIVEIRA, G. Como o Brasil entrou, sozinho, na pior crise da história. Revista Época, ano 2016. Disponível em: <https://epoca.globo.com/ideias/noticia/2016/04/como-o-brasil-entrou-sozinho-na-pior-crise-da-historia.html>. Acesso em: 20-04-2020

DAVIES, B. J.; WARD, P. Managing retail consumption. Chichester, UK: John Wiley & Sons, 2002

FERREIRA, Douglas. *Análise SWOT*. 29 jun. 2009. Disponível em: <http://coachingsp.wordpress.com/2009/06/29/ferramentas-de-coaching-analise-swot/>. Acesso em: 17 nov. 2019 às 17:04.

HIGIENE E BELEZA: RETRAÇÃO HISTÓRICA. *Meio e Mensagem*, ano 2016. Disponível em: <https://www.meioemensagem.com.br/home/marketing/2016/01/14/higiene-e-beleza-retracao-historica-em-2015.html>. Acesso em: 22-04-2020.

KOTLER, P.; KELLER, K. *Administração de marketing*. 12. Ed. São Paulo.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007

LEVY, M.; WEITZ, B. A. *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.

LEVY, M; WEITZ, B. A. *Retailing management*. Boston: McGraw-Hill, 2004.

LEWICKI, R. J.; SAUNDERS, D. M.; BARRY, B. *Fundamentos de Negociação*. 5.a ed: AMGH Editora Ltda., 2014

MERCADO DE VIZINHANÇA – UM RETRATO DO MERCADINHO DE VIZINHANÇA. *Consumidor Moderno*, 2014. Disponível em: <https://www.consumidormoderno.com.br/2014/03/28/mercado-de-vizinhanca-um-retrato-do-mercadinho-de-vizinhanca/>. Acesso em: 20-04-2020.

NAKAGAWA, M. (s.d.). Ferramenta: Análise SWOT (Clássico). *Movimento Empreenda*. Acedido em Setembro 1, 2012, em [http://cms-empreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files\\_static/arquivos/2012/06/18/ME\\_Analise-Swot.PDF](http://cms-empreenda.s3.amazonaws.com/empreenda/files_static/arquivos/2012/06/18/ME_Analise-Swot.PDF).

ORGIS, Guido. Nissei investe R\$ 35 milhões em reformas e novas lojas. *Jornal Gazeta do Povo*, ano 2016. Disponível em:

<https://www.gazetadopovo.com.br/economia/nissei-investe-r-35-milhoes-em-reformas-e-novas-lojas-d4gslo6pd6pot870x371oiz37/>. Acesso em: 22-04-2020.

ORTIGOZA, S.A.G. O tempo e o espaço da alimentação no centro da metrópole paulista. Rio Claro: UNESP, 2001, 195p. Tese (doutorado em Geografia) – IGCE – UNESP, 2001.

PELEGRINI 2000 x PELLEGRINI, L. Il commercio in Itália. Bologna, Il mulino, 2000, 123p.\_\_\_\_\_. La distribuzione commerciale in Italia. Bologna, Il Mulino, 1996, 343p.

PORTER, Michael E., Estratégia Competitiva – Técnicas para a Análise da Indústria e da Concorrência. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004-12ª Reimpressão.

RANKING ABRAS 2019, ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, ano 2019. <https://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=67764>. Acesso em: 22-04-2020.

RIVEIRA, Carolina. Qual é o supermercado ideal? Atacarejo e regionais lideram, diz pesquisa. Revista Exame, ano 2019. Disponível em: <https://exame.abril.com.br/negocios/qual-e-o-supermercado-ideal-atacarejo-e-regionais-lideram-diz-pesquisa/>. Acesso em: 22-04-2020.

RUSSO, J. (2005). A orientação estratégica das PME – o caso da indústria da transformação de plásticos da Região Centro Litoral. Revisores e Empresas, n.º 30, Jul. – Set., 47 – 55. Acedido em Setembro 1, 2012, em [http://www.oroc.pt/revista/detalhe\\_artigo.php?id=18](http://www.oroc.pt/revista/detalhe_artigo.php?id=18).

SANT'ANA, Jéssica. Muffato cresce e vira a quinta maior rede de supermercados do país. Jornal Gazeta do Povo, ano 2017. Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/economia/muffato-cresce-e-vira-a-quinta-maior-rede-de-supermercados-do-pais-c15u3wtr0pclun5by5t6hlj50/>. Acesso em: 20-04-2020.

SEVERINI, Fausto. A Febre dos Atacarejos. Nucleo de Desenvolvimento de Expansões Varejistas, ano 2018. Disponível em: <http://ndevbrasil.com.br/a-febre-dos-atacarejos/>. Acesso em: 20-04-2020.

STACEY, R. (2007). Strategic Management and Organisational Dynamics: The Challenge of Complexity to Ways of Thinking About Organisations (5.<sup>a</sup> ed.). London: Pearson Education.

STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. (1995). Administração. Rio de Janeiro, Prentice-Hall do Brasil

TERRA, S. Realizando o sell in com uma visão sell out. Mundo Marketing, ano 2017. Disponível em: <https://www.mundodomarketing.com.br/blogs/shopper-view/37645/realizando-o-sell-in-com-uma-visao-sell-out.html>. Acesso em: 22-04-2020.

TZU, S. (2009). A arte da guerra. Lisboa: Edições Silabo. Obra realizada a partir de: San Tzu on the Art of War, Londres e Xangai, Luzac and Co., 1910.

VAREJISTAS INVESTEM EM MERCADOS DE VIZINHANÇA DE OLHO NO CONSUMIDOR DAS GRANDES CIDADES. ABRAS – Associação Brasileira de Supermercados, ano 2019. Disponível em: <https://www.abras.com.br/clipping.php?area=31&clipping=67459>. Acesso em: 22-04-2020.

VARGAS, H.C. Espaço Terciário: o lugar, a arquitetura e a imagem do comércio. São Paulo: Senac, 2001.