

O Pequeno Varejo: Estratégias de Marketing Direcionadas para Consumidores de Baixa Renda

André Luiz Barbosa da Silva¹

Resumo: O aumento da renda mensal do brasileiro possibilitou que as famílias consideradas de baixa renda aumentassem o consumo de bens e serviços, fazendo com que muitas empresas voltassem suas estratégias para atender este mercado. Contudo, o pequeno varejo sempre esteve presente nas localidades próximas a esses consumidores, atendendo suas necessidades cotidianas e com grande potencial para desenvolvimento de pesquisas acadêmicas. Nesse contexto, o objetivo deste trabalho consiste em descrever as estratégias de *marketing* no pequeno varejo direcionado aos consumidores de baixa renda, na Zona Sul da cidade de São Paulo. Por meio de estudo de casos múltiplos, pode-se analisar como pequenos empreendedores varejistas estabelecem tais estratégias, nas dimensões de produto, preço, praça e promoção. Como resultados, propuseram-se quatro tipos de pesquisas futuras e verificou-se que os empreendedores realizam suas estratégias baseados nas relações de confiança, tempo de mercado, atendimento personalizado e formulação de estratégia compartilhada com consumidores de baixa renda.

Palavras-chave: Pequeno Varejo. Estratégia de marketing. Mix de marketing. Baixa renda.

1 Introdução

Em 2012, o mercado de vizinhança no estado de São Paulo cresceu 20% em relação a 2011 no que se refere à abertura de novas lojas, enquanto a de hipermercados e supermercados cresceu 11% e 2%, respectivamente, segundo pesquisa da APAS (Associação Paulista de Supermercados). Isso contraria as expectativas de que grandes redes varejistas poderiam acabar com o formato de bairro. Esse crescimento deve-se à estabilidade econômica das últimas décadas, à conveniência e à proliferação de mercados de bairro, ocasionado pela ascensão da nova classe média. Para a APAS, o aumento do consumo das classes C e D representou 37% e 55%, respectivamente, e em 2003 e 2012 foi de 55% e 33%. Esse cenário modificou o hábito dos consumidores em relação às compras mensais, e estes passaram a fazer compras semanalmente nas redes menores, perto de casa, segundo GfK Custom Research Brasil (2011).

O pequeno varejo começa a assumir um novo papel na cadeia de consumo, principalmente para baixa renda, devido às suas estratégias específicas para este público, e possui relevância sob a ótica acadêmica. Pesquisas anteriores abordaram diversos aspectos sobre consumidores de baixa renda, como as desvantagens e limitações de acesso aos serviços varejistas (ALWITT; DONLEY, 1997), e necessidade de desenvolver produtos e serviços em escala (PRAHALAD; HART, 1999). Na visão organizacional direcionada para este público, as pesquisas demonstram também a possibilidade de observar esse mercado de forma inclusiva (PRAHALAD; HAMMOND, 2002), de elevar potencialmente a curva de lucros

¹ Doutorando em Administração de Empresas em Estratégia de Marketing pela FGV-SP. Possui interesse em pesquisas de baixa renda, estratégias de marketing e varejo. Email: papila@papila.com.br

(KHANNA & PALEPU, 1997), sobre necessidade de adaptação das estratégias de marketing, e compreender as particularidades deste mercado emergente (DAWAR; CHATTOPADHYAY, 2002).

No ambiente acadêmico brasileiro, a baixa renda possui considerável atenção dos pesquisadores com ênfase no varejo na perspectiva de compreender as características destes consumidores (PARENTE; BARKI, 2005), no modelo do processo de compra (ASSAD; ARRUDA, 2006), no impacto das estratégias de grandes organizações pela ascensão da baixa renda (SILVA; ZILBER, 2009), na compreensão das estratégias de marketing no varejo de forma geral (PARENTE *et al.*, 2007) e, em casos específicos, como alimentar (MONTEIRO *et al.*, 2008) e como confeccionar (MIOTTO; PARENTE, 2009). No entanto, observa-se a oportunidade de aprofundar esses temas em várias dimensões, ainda tão pouco explorados no âmbito da gestão estratégica do pequeno varejo (RUNYAN & DROGE, 2008). Algumas dessas temáticas inexploradas parecem importantes e passíveis de investigação no contexto de como os empreendedores de vizinhança estruturam suas estratégias de marketing varejistas na prática. Uma investigação sobre essa questão é importante porque contribui para a compreensão das premissas consideradas por esses empresários ao adotarem diferentes estratégias e, ainda do modo como essas conseguem criar propostas de valor adequadas aos consumidores de baixa renda. Neste estudo, procura-se estender e descrever como o varejo de vizinhança estrutura suas estratégias de marketing na prática, abordando as dimensões dos quatro P's – produtos, praça, preço e promoções (MCCARTHY, 1960) –, e como esses atributos influenciam no ambiente da loja, com base nas práticas realizadas por três empreendedores varejistas.

2 Metodologia

Neste estudo, foi aplicado o método de estudo de caso exploratório (YIN, 2005), que possibilita um entendimento mais aprofundado e significativo dos eventos da vida real (YIN, 2005). Considerando o objetivo e as oportunidades de aprofundamento sobre a baixa renda brasileira, a pesquisa exploratória (VERGARA, 2009) é realizada quando o tema é pouco explorado, em que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o assunto. Assim, a pesquisa foi desenvolvida por meio de estudo de casos múltiplos, no qual se investigam diversas unidades de análise (YIN, 2005) e pode-se demonstrar e identificar as estratégias similares e os contrastes entre as empresas perante os consumidores de baixa renda.

Nesse sentido, esta pesquisa pretende compreender e descrever como três pequenos varejistas desenvolvem suas estratégias de marketing na prática para os consumidores de baixa renda na região sul da cidade de São Paulo, em específico a subprefeitura do M'Boi Mirim, por apresentar a maior representatividade de população de baixa renda da cidade de São Paulo, segundo índices do movimento social Nossa São Paulo (2010). O segundo critério de seleção da região M'Boi Mirim justifica-se pela acessibilidade das informações e proximidade do pesquisador para condução desta pesquisa, ou seja, trata-se de uma amostra por conveniência. Para Malhotra (2012), a seleção por amostragem de conveniência é deixada em grande parte a cargo do entrevistador e, com frequência, os entrevistados são escolhidos porque se encontram no lugar exato e no momento certo. Malhotra (2012) reforça também que as unidades amostrais por conveniência são acessíveis, fáceis de medir e cooperadoras. Esse tipo de método permite a rápida obtenção de informações a baixo custo, tendo em vista

as limitações financeiras. Porém, este modelo de amostragem apresenta suas limitações de generalizações (HAIR JR *et al.*, 2005; MALHOTRA, 2012).

O procedimento metodológico para a condução do estudo de casos múltiplos será baseado na proposta de Yin (2005), o qual utiliza diversos métodos e fontes de evidência para coletar informações e realizar observações, sendo que a variedade dos materiais assegurará a profundidade da análise. As fontes de evidência utilizadas neste projeto foram estruturadas em: 1) Observação direta: refere-se ao contato estreito entre os pesquisadores e o campo onde ocorreram os trabalhos, sem a presença de intermediários. Nesse caso, a observação direta foi realizada nas próprias lojas varejistas, onde foram avaliados aspectos de ambiente de loja, *visual merchandising* e atendimento dos funcionários. Nessa observação direta, buscou-se extrair conclusões relevantes sobre as formas de comunicação, o ambiente e as suas principais características. 2) Artefatos Físicos: utiliza-se como base de artefatos físicos, por exemplo, os folhetos dos varejistas, nos quais se avalia o posicionamento da comunicação, da linguagem utilizada, do mix de produtos e da agressividade na comunicação. 3) Entrevistas: trata-se das entrevistas com os três empresários varejistas para analisar e descrever como são estruturadas sua relação com os consumidores de baixa renda e sua forma de planejar as estratégias de marketing específicas para este público.

3 As estratégias

3.1 Estratégia como prática

Para Johnson *et al.* (2007) e Whittington (2007), na perspectiva da Estratégia como Prática (ECP), a estratégia deve ser entendida como as atividades que as pessoas da organização fazem, e o foco da análise concentra-se nas microatividades desenvolvidas na empresa, as quais moldam a estratégia da organização. A ECP procura compreender o que as pessoas da empresa fazem no processo estratégico e como influenciam o resultado desse processo. Dessa forma, os empreendedores do pequeno varejo estão envolvidos em um processo estratégico contínuo e inseridos em um ambiente que exige formulações rápidas de decisões que fazem parte do ambiente institucional. Para entender a estratégia como prática, Jarzabkowski *et al.* (2007) propõem inicialmente que há a necessidade de compreender em qual contexto as pessoas estão inseridas no ambiente. Assim, a ECP deve ser entendida como aquilo que os colaboradores de uma empresa fazem no seu dia a dia, e não como algo que a organização possui (JARZABKOWSKI, 2003; VAN DE VEN; JOHNSON, 2006; WILSON; JARZABKOWSKI, 2004). Nesse sentido, Whittington (2006) ressalta a importância do estudo da relação entre as atividades dos atores e as estratégias organizacionais, destacando a escassez de pesquisas com esse enfoque.

Sendo assim, existem muitas formas pelas quais as empresas podem trabalhar suas estratégias voltadas para a captação do mercado de baixa renda. Porém, uma maior compreensão de como os empreendedores do pequeno varejo realizam essas estratégias na prática pode ampliar o conhecimento sobre as especificidades deste modelo de negócio. Uma das estratégias de marketing que podem ser feitas em vários componentes do marketing é o mix de marketing proposto por McCarthy (1960).

4 Estratégia de marketing para varejo

4.1. Estratégia de ambiente de loja

A criação de atmosfera de loja no varejo tradicional e sua influência na satisfação dos consumidores sempre atraíram o interesse dos pesquisadores acadêmicos (DONOVAN; ROSSITER, 1982; GARDNER; SIOMKOS, 1986; BARKER *et al.*, 1994; TURLEY; MILLIMAN, 2000). A arrumação do ambiente, quando trabalhada adequadamente, pode trazer uma imagem atrativa e sensações de bem-estar aos consumidores. As características dos consumidores de baixa renda influenciam a maneira como os pequenos varejos disponibilizam a arrumação de seus estabelecimentos.

O gosto pela fartura dos consumidores da base da pirâmide não está só na mesa dessa população, mas também geralmente em lojas de produtos alimentícios. Para Parente (2008), essa abundância em produtos expostos remete o consumidor a uma loja generosa, mas com preços baixos. Outra característica muito relevante é o fato que esses consumidores apresentam grande preocupação com a manutenção de sua dignidade. Como afirma Prahalad (2010), para as organizações se aproximarem desse mercado é importante criar um clima de confiança entre elas e os consumidores. A desconfiança com os clientes acaba afastando-os, pois estes não querem ser vistos como marginais ao entrarem em um estabelecimento.

A confiança é um fator diferencial dentre as organizações que buscam atender a população de baixa renda. A expectativa é de gerar um vínculo com esse consumidor e passar a percepção de que a empresa o respeita. Dentre as possibilidades voltadas às estratégias do ambiente de loja, Parente *et al.* (2008) aponta alguns elementos muitas vezes esquecidos pelo próprio varejista: arrumação da fachada e vitrine, exposição da mercadoria, visão, outros sentidos e iluminação. Independentemente do ramo em que atua ou o mercado alvo, o varejista deve estar atento às estratégias voltadas para o ambiente de loja, pois é ele que cria todo o cenário, é o que seduz o consumidor a gastar em sua loja e a voltar. Conhecer as expectativas e o comportamento dos consumidores alvo é fundamental para se criar uma boa ambientação de loja.

4.2 Estratégia de produtos e preços

Segundo Rocha & Silva (2008), para explorar o mercado de baixa renda as empresas não devem aplicar apenas seus processos e produtos usuais; para isso se faz necessário criar produtos e processos específicos a esse público. Parente *et al.* (2008) reforça que o fracasso de muitos produtos lançados para mercados emergentes se deve ao fato de que muitas empresas não tiveram cuidado em promover adaptações e não respeitaram as peculiaridades desse mercado. Alguns produtos adaptados para a baixa renda apresentam características próprias, como menor quantidade de unidades em embalagens (mini embalagens), cores fortes e facilidade de compreensão quanto à escrita, e embalagens retornáveis (por exemplo, Coca-Cola em garrafas de vidro).

Assim, o varejista deve estar atento aos produtos ofertados em seu comércio. Parente *et al.* (2008) afirma que, além de produtos de marcas alternativas e de menor quantidade nas embalagens, devem estar presentes produtos de marcas líderes, já que, apesar da limitação financeira, o consumidor de baixa renda se sente atraído por eles, pois estes representam o desejo de consumo dessa população. A marca é muito importante para esses consumidores. Segundo Barki (2003), o consumidor não está disposto a levar para casa qualquer produto, uma vez que ele cria a expectativa de que o produto “entregue” o que ele espera. Nesse

sentido, a preferência pela marca está associada ao fato de não errar na hora da compra, pois a experimentação de uma nova marca que não lhe traga o benefício desejado pode ser custosa (ANDERSON, 2002).

Pequenos empreendedores estão mais preocupados com o preço do que com o posicionamento da marca. Para Pastore (2009), muitas vezes os pequenos varejistas recorrem ao preço para bater de frente com a concorrência, mas essa decisão pode ser apenas uma saída momentânea. Pastore (2009) afirma que diminuir o preço é só uma maneira de promover a loja. O varejista precisa desenvolver um conhecimento, fazer uma pesquisa com o consumidor para descobrir as preferências de seu cliente. Estudos de Parente & Barki (2006) retrataram empresas que, ao invés de aplicarem preços baixos, adotaram a estratégia da ênfase em benefícios, na qual a avaliação, dada a percepção dos benefícios para o consumidor, faz com que ele classifique essa empresa como uma de preço competitivo.

4.3 Estratégia de praça

A localização é um fator crucial para os varejistas, independentemente de seu segmento, pois, dentre as variáveis do composto varejista, esta não pode ser mudada. Um erro na seleção do ponto significa grande desvantagem competitiva (PARENTE *et al.*, 2008). “Ao concentrar atividades em uma região, o varejista torna-se mais sintonizado com as preferências do mercado dessa área e, assim, consegue atender mais plenamente às necessidades desses segmentos de consumidores” (PARENTE, 2000, p. 326).

Ao exemplo de outras decisões, a localização deve estar de acordo com seguimento de mercado onde a empresa irá atuar. Para Parente (2008), as lojas direcionadas para baixa renda devem ser abertas em pontos de fácil acesso e com um bom fluxo de pessoas. Estar próximo ao consumidor é essencial, pois este inclui no preço do produto o custo do deslocamento para lojas mais afastadas. Para Godoy & Nardi (2006), o acesso aos estabelecimentos por meio de transporte público e locomoção emprestada reforça o fator de que as empresas que estão mais próximas possuem um diferencial importante para esses consumidores. Uma pesquisa de Hamilton (2003) demonstra que a proximidade física é um dos principais diferenciais do pequeno varejo, possibilitando melhor relacionamento com os consumidores e crédito adequado para essa população.

4.4 Estratégia de promoção

Godoy & Nardi (2006) pesquisaram sobre o papel da propaganda desenvolvida para o consumidor de baixa renda. Para os autores, a promoção das empresas incentivam o impulso de consumo, facilitam o acesso ao crédito e estimulam a felicidade por meio da possibilidade de aquisição de um bem sonhado. A exposição de um produto sofre grande visibilidade quando colocado ao lado de palavras como “Oferta”, “Liquidação”, “Promoção”, dentre outras. Apenas empresas de grande porte suportam investir em comunicação para grandes massas. O varejo de pequeno porte trabalha com a estratégia de comunicação apenas em sua comunidade utilizando-se de carros de som, panfletos e locução em lojas (PARENTE *et al.*, 2008). Em estudos realizados por Barki (2003), verificou-se que a comunicação com o consumidor poderia ser mais bem trabalhada, já que a preocupação das empresas está em manter o cliente fiel, e não exatamente em captar novos consumidores. Segundo o autor, a utilização de carros de som serve para manter uma “guerrilha” entre concorrentes e, ainda, a melhor forma de atrair e manter seus clientes dentro do mercado é o “boca a boca”.

A comunicação oral dentro da loja é utilizada há muito tempo por varejistas de grande e pequeno porte voltados à baixa renda, a partir de *jingles* institucionais e ofertas de seus produtos. Para melhorar essa comunicação, Parente *et al.* (2008) sugere o uso da repetição, para que o consumidor memorize o nome da loja e a mensagem que ela quer passar. Outro recurso é o uso de música, como *jingle* da empresa, o qual, para chamar a atenção deve ser alegre e de alto astral. A comunicação visual utilizada no interior das lojas para atrair esse público é feita por meio de cartazes, *banners* e balões de festa, os quais apresentam muitas cores e passam uma mensagem alegre, utilizando sempre um vocabulário simples e de fácil compreensão (PARENTE *et al.*, 2008). Para Godoy & Nardi (2006), a propaganda é capaz de criar a percepção de preços baixos e crediários simples, atraindo o consumidor. É isso que lojas que atendem a baixa renda estão fazendo, transformando a percepção de seus consumidores em convicção.

5 Descrição das estratégias de marketing dos pequenos varejistas para o público na base da pirâmide

5.1 Características do pequeno varejista

A análise das três empresas varejistas de bairro abordou as estratégias de marketing na captação do consumidor de baixa renda em pequenas lojas de varejo da região sul da cidade de São Paulo. Foram denominadas “Empresa A”; “Empresa B” e “Empresa C”, e possuem as seguintes características: A “Empresa A” é popularmente conhecida como loja de preço único. Foi fundada em 2005 e é localizada na subprefeitura de M’boi Mirim, no distrito Jardim Ângela. Opera com capital totalmente próprio, mantendo um excelente relacionamento com seus fornecedores, que são pagos sempre em dia, bem como todos os seus compromissos legais. Possui uma grande variedade de produtos, como alimentícios, brinquedos, ferramentas, utilidades domésticas, papelaria, eletrônicos e presentes. O portfólio de produtos varia entre 1200 a 1500 itens com preços baixos. Com preços reduzidos, a “Empresa A” permite o acesso de qualquer consumidor ao mercado.

A “Empresa B” é um negócio familiar; com a proprietária, trabalham seus dois filhos e dois ajudantes. O mercadinho surgiu a partir da necessidade de sua proprietária ter a própria renda. No início, os únicos funcionários da empresa eram a proprietária e seus dois filhos, que alternavam as atividades. Com o passar do tempo, as condições foram melhorando e houve um significativo crescimento da demanda, possibilitando assim a contratação de dois funcionários que revezam a jornada de trabalho, respeitando as leis e normas trabalhistas. Localizada no distrito Jardim Ângela, onde está há 44 anos, vende produtos da cesta básica e outros diversos supérfluos, como cosméticos, calçados, artigos de papelaria e produtos de limpeza. São em média 1000 itens vendidos a preços baixos, dentro do poder de compra dos moradores locais. A “Empresa C” é um minimercado de bairro que tem por finalidade atender às necessidades básicas da população local. Iniciou suas atividades na década de 90 a fim de atender os moradores do distrito Jardim Ângela. Possui um mix de 422 produtos distribuídos em produtos de bazar; higiene pessoal e perfumaria; limpeza; bebidas; biscoitos; doces; leite, café; hortifrúti; frios; laticínios e iogurte; mercearia; massas; molhos, condimentos e ovos, além de prestar serviços de recarga para celulares. Possui uma área de venda de no máximo 150 metros quadrados e apenas dois colaboradores.

5.2 Criação de valor entre o pequeno varejo e os consumidores de baixa renda

Em todos os estabelecimentos, foi constatada a proximidade na relação entre os pequenos varejistas e os consumidores. Os varejistas não apenas desenvolvem suas atividades empreendedoras na região, mas fazem parte da comunidade, sendo que esse processo foi construído pelo tempo estabelecido na região de atuação: *“No início os clientes não conheciam nossa empresa e a qualidade de nossos produtos, mas com o passar do tempo foi criado uma fidelidade fazendo com que a empresa se tornasse importante para a comunidade e vice-versa”* (EMPRESÁRIO A); pela construção do relacionamento com consumidor: *“Por todos serem conhecidos de longa data, criamos uma fidelidade e, na maioria das vezes, conhecemos as pessoas pelo seu nome. Muitas vezes eles nem querem comprar, mas sim ouvir uma palavra amiga”* (EMPRESÁRIO B); e pela adaptação às necessidades dos consumidores: *“No início tinha pouco movimento, porém a fidelidade nasceu com meu bom atendimento e a qualidade de meus produtos e sendo flexível, comunicativo e sempre aceitando novas ideias, como ir à busca de produtos solicitados pelo consumidor”* (EMPRESÁRIO C).

Percebe-se que o relacionamento e a proximidade com o consumidor não foram conduzidos de forma planejada, ou seja, com a estruturação de um plano estratégico com ações, prazos e indicadores. Eles foram construídos de forma indutiva, por meio da interação com os consumidores, ou seja, os empresários foram os agentes da estratégia na prática (JARZABKOWSKI, 2003; VAN DE VEN; JOHNSON, 2006). As empresas também não realizam pesquisas de satisfação com os consumidores e priorizam outras estratégias na prática, como transparência no relacionamento: *“Para manter um relacionamento próximo com nosso cliente, mantemos a transparência e fazemos com que a sua necessidade sempre seja atendida. Não realizamos pesquisas diretas com o consumidor”* (EMPRESÁRIO A); ou atendimento de alguma necessidade específica do cliente de forma customizada: *“Não realizamos pesquisas. Muitas vezes, o cliente pede para que compremos algum produto no qual não temos no estabelecimento e vamos atrás.”* (EMPRESÁRIO B).

Os empresários também reforçam as vantagens e limitações de atuar para o público de baixa renda, como fidelidade e limite de renda: *“A vantagem principal é o retorno desse público; eles são fiéis à organização e procuram sempre comprar na minha loja. A maior desvantagem é o limite de renda para o consumo de nossos produtos.”* (EMPRESÁRIO A). Por outro lado, consumidores de baixa renda são promotores da empresa: *“São pessoas de classe média baixa, que sabem o que querem e o que desejam comprar. São fundamentais para minha loja, pois mantêm a minha renda e fazem a propaganda da qualidade dos meus produtos e dos preços baixos e acessíveis a outros consumidores do meu bairro”* (EMPRESÁRIO B); e honram seus compromissos: *“Consumidores muito simples que na maioria das vezes compram fiado, porém de comportamento fiel na hora de honrar seus compromissos.”* (EMPRESÁRIO C). Nesse sentido, percebe-se que a confiança do consumidor pelo estabelecimento ou da empresa pelo cliente está atrelada também ao nível de intimidade entre ambos. Esse comportamento é definido como rede de contato e contato face a face, ou seja, o consumidor confia no empresário e há a criação de relacionamento, respectivamente, como proposto por Parente *et al.* (2008). Além disso, as estratégias definidas e praticadas pelos empresários demonstram que, quanto maiores a proximidade e a relação de confiança, maior a credibilidade estabelecida com o consumidor de baixa renda, conforme afirma Pastore (2009). Tal estratégia, embora aplicada pelas grandes empresas varejistas por meio de planos estratégicos elaborados, torna-se de difícil execução pelo grande volume de clientes atendidos e outras variáveis que influenciam nesse processo de construção de

relacionamento com o consumidor. Portanto, o pequeno varejo consegue estabelecer uma forte relação com seus consumidores pela confiança, personalidade no atendimento, além da compreensão da realidade e de particularidades dos consumidores pelos empresários.

5.3 Descrição das estratégias dos pequenos varejos

Definido como as três pequenas empresas varejistas estruturam sua proposta de valor para os consumidores de baixa renda, nesta seção será descrito como as empresas realizam suas estratégia de marketing na prática para estes consumidores.

- **Ambiente de Loja**

O Quadro 2 demonstra as principais características do ambiente de loja das empresas, conforme proposto por Parente *et al.* (2008).

Quadro 2. Análise do ambiente de loja

VARIÁVEL	EMPRESA A	EMPRESA B	EMPRESA C
Arrumação da Fachada e Vitrine	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Não possui vitrines e utiliza cores fortes para chamar a atenção. ▪ Possui local de estacionamentos para os clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A fachada expõe alguns produtos do lado de fora, como vassouras, frutas e utensílios. ▪ Pequena entrada, que fica reduzida pela presença de vários produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Os produtos de maior saída são dispostos no caixa (frente da loja), para visualização direta do consumidor; dentre eles, refrigerantes, cervejas, doces, cigarros e salgadinhos se destacam.
Tamanho	Possui uma área de 500m ² .	Possui uma área de 350 m ² .	Possui uma área de 150m ² .
Exposição da Mercadoria	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Grande variedade de produtos para o lar dispostos em prateleiras, formando cinco corredores que dividem de maneira distinta os produtos expostos. ▪ Corredores limpos, com as mercadorias alinhadas e organizadas nas prateleiras. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ O estabelecimento é dividido por setores, e os produtos estão dispostos em prateleiras, formando pequenos corredores. ▪ Esforço pela organização das mercadorias, mas acabam muitas vezes ficando “camufladas” entre tantos produtos. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A disposição dos produtos é feita de maneira não padronizada em prateleiras de vários tamanhos e alturas. ▪ Há excesso e aglomeração de produtos.
Percepção sensorial	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paredes com cores claras e excesso de exposição de mercadorias. ▪ Corredores pequenos e pé direito relativamente baixo, gerando sensação de aglomeração. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Paredes possuem tons amarelados. ▪ Corredores são pequenos, com pé direito alto, mas o <i>layout</i> disposto gera uma sensação de falta de espaço para circular, porém com disponibilidade de muita mercadoria.. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ As paredes internas com a pintura bastante desgastada. ▪ A falta de organização das mercadorias e ausência de corredores geram uma percepção de “mal cuidado” e pode remeter à sujeira. ▪ Equipamentos como o caixa, balanças de pesagem e máquinas de corte de frios são antigos.
Iluminação	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A iluminação funciona de maneira eficiente. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A iluminação é um fator crítico na loja. Durante o dia é apoiada por janelas em uma das laterais, ficando um pouco fraca no período da tarde e começo da noite. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ A iluminação provém de algumas lâmpadas fluorescentes, deixando alguns pontos com fraca luminosidade.

Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

A três empresas varejistas valorizam o aspecto da fatura na exposição de seus produtos, mesmo com espaço bastante restrito. Isso foi verificado em todas as empresas analisadas, gerando uma sensação de aglomeração entre os corredores e pela disposição dos produtos. Verificou-se que muitos produtos do mesmo item estão presentes nas prateleiras e há acúmulo de mercadorias sobre os balcões, caixas *checkout*, e suspensos por todo ambiente são característicos. Esse ambiente carregado é uma das estratégias para atrair a baixa renda, como proposto por Barki (2003) e Parente (2008). Com relação à percepção sensorial, as empresas aplicam cores claras no interior da loja e apenas a “Empresa C” apresentava a pintura desgastada, além de equipamentos antigos. No que se refere à parte externa, apenas a “Empresa A” aplica cores mais fortes na fachada. Além disso, a sensação do pé direito baixo das empresas “A” e “C” reforça a percepção do ambiente carregado quando observado de forma geral. A falta de espaço entre os corredores para movimentação dos clientes também ficou perceptível em todas as empresas. A iluminação do ambiente é um fator crítico nas empresas “B” e “C”, pois demonstra uma deficiência em alguns pontos que são reforçados pela entrada de luz natural provinda da porta frontal e das janelas laterais. Porém, no período de final da tarde, observou-se que a iluminação torna-se precária nas lojas, apresentando pontos críticos de baixa luminosidade, fator pode influenciar na percepção do consumidor.

- **Produtos e Preços**

As três empresas apresentam produtos para atender necessidades imediatas dos consumidores da região e possuem um mix de produtos diversificado:

Vendemos brinquedos, ferramentas, utilidades domésticas, papelaria, produtos alimentares, eletrônicos, roupas e presentes. Nossa dimensão da variedade dos produtos varia em média de 1200 a 1500 itens. (Empreendedor A)

Temos produtos da cesta básica, e outros diversos supérfluos como cosméticos, calçados, artigos de papelaria e produtos de limpeza. São em média 1000 itens vendidos a preços baixos, dentro do poder de compra dos moradores locais. (Empreendedor B)

Possuímos um mix de 422 produtos distribuídos em produtos de bazar; higiene pessoal e perfumaria; limpeza; bebidas; biscoitos; doces; leite, café; hortifrúti; frios; laticínios e iogurte; mercearia; massas; molhos, condimentos e ovos mais os serviços de recarga para celulares. (Empreendedor C)

Esse mix amplo é reconhecido pelos consumidores na percepção dos empresários: “[...] *Eles (os consumidores) sempre encontram o que precisam, a preço único e acessível. Nossos elogios são basicamente em relação à variedade de nossos produtos*” (Empreendedor A). Porém, mesmo com um mix de produtos amplo, observou-se que a variedade de marca é baixa nas empresas, restringindo as opções dos consumidores. Essa formulação estratégica pode influenciar no processo de decisão de compra dos consumidores de baixa renda, devido às suas particularidades e receios de utilizar marcas desconhecidas ou novas (PARENTE *et al.*, 2008; ANDERSON, 2002; BARKI, 2003).

Entretanto, observou-se que a estratégia de acompanhamento do mix dos concorrentes é realizada em parceria com os consumidores. Todos os empresários utilizam a proximidade com os seus consumidores para ampliar, estruturar seu mix de produtos e

acompanhar os concorrentes por meio de estratégia de monitoramento: *“Monitoramos nossos concorrentes através de nossos clientes. Eles indicam alguns produtos que não temos em nossa loja e que a concorrente possui. Trabalhamos para trazê-los.”* (Empreendedor A); estratégia de indicação/sugestão: *“Os nossos clientes que indicam a necessidade de novos produtos, por isso estão alinhados diretamente com nossas estratégias de produtos.”* (Empreendedor B); e: *“Essa ação (definição do mix de produtos) é totalmente alinhada com o público, pois são eles pedem e dão as sugestões de produtos para a venda.”* (Empreendedor C).

Esse comportamento estratégico pode apresentar riscos aos empreendedores por não observarem a concorrência e não verificarem novas oportunidades de negócios e/ou novos entrantes. Verificou-se que esse comportamento ocorre devido ao excesso de confiança dos empreendedores: *“Não temos medo. Trabalhamos para manter nossa clientela e variedade”* (Empreendedor A), ou pela característica do modelo de negócio: *“Não posso dizer que temos concorrentes diretos, pois o estabelecimento serve mais como escape; o meu consumidor não vai fazer, por exemplo, uma compra de mês, eles na maioria das vezes só consomem pequenos produtos e não faço nenhum tipo de monitoração dos meus concorrentes.”* (Empreendedor C).

Com relação aos preços, essa é uma variável determinante para a satisfação do consumidor. Todos tentam negociar o preço de compra para manter o preço de venda competitivo. Na “Empresa A”, a única estratégia com relação a essa questão e, além disso, diferencial das outras empresas pesquisadas, é o modelo do “Preço Único” e a busca por qualidade e preços adequados aos consumidores: *“Trabalhamos com o menor preço do que a concorrência e melhor qualidade.”* (Empreendedor A). A “Empresa B” realiza compras em atacadistas ou mercado popular: *“[...] sempre visitamos a Rua 25 de março.”* (Empreendedor B); e a “Empresa C” realiza suas compras com fornecedores médios, além de possuir uma frequência de abastecimento. O controle do preço é realizado pela percepção do empreendedor pelo volume de venda dos produtos: *“[...] vejo preço pela saída. Se sai muito, mantenho, mas se o produto fica parado por muito tempo eu reduzo os preços.”* (Empreendedor C).

- **Praça**

As estratégias de localização das três empresas analisadas estão de acordo com o segmento de mercado em que atuam. A “Empresa A” localiza-se na avenida principal da região. Nesse quesito, a empresa possui vantagem em relação aos seus concorrentes, que estão em ruas com menor movimento. A “Empresa B” está localizada em uma rua que fornece acesso à avenida principal da região e possui um grande fluxo de pessoas, sendo extremamente favorecida por esse fator, que assegura o movimento diário no estabelecimento: *“Eles (os consumidores) procuram sempre comprar no nosso mercadinho, pela praticidade de localidade.”* (Empresário B). No caso da “Empresa C”, por ser o único mercado do bairro e estar afastado dos grandes mercados, acaba sendo um *“pronto socorro de pequenos produtos”*, conforme define o “Empresário C”, que atende as necessidades imediatas do consumidor local: *“No bairro, o único mercado que tem é o meu, os grandes mercados ficam longe, fazendo com que o consumidor acabe adquirindo algum produto em minha loja.”* (Empresário C).

Conforme propõe Parente (2008), essas empresas estão localizadas próximas de seus consumidores, possuem fácil acesso, criam um vínculo com a comunidade e reduzem custos

de deslocamento. Devido a este fator, a maior parte dos consumidores realizam as compras semanalmente nas redes menores, nos mercados de bairro, perto de suas residências. Por essa conveniência, apresentam uma vantagem competitiva em relação aos grandes varejistas, estruturando assim uma estratégia fundamental ao negócio, e isso é confirmado por Godoy & Nardi (2006).

- **Promoção**

A estratégia de promoção na “Empresa A” delimita-se apenas ao desconto na frente do caixa, baseado na compra acima de um mínimo determinado de itens conforme abaixo: *“Acima de 45 itens, damos um desconto de 10% no total de compras. Isso influencia o consumidor a comprar os produtos de necessidade imediata e alguns supérfluos.”* (Empresário A). A “Empresa B” não realiza promoções, mas alinha a estratégia de preços com o dos concorrentes; contudo, de forma geral, os preços são mantidos mais altos: *“Às vezes, pela necessidade e praticidade de alguns produtos, podemos vender a um preço mais caro. Outros produtos mais comuns aos concorrentes precisamos vender ao mesmo preço ou talvez a preços mais baixos que a concorrência.”* (Empresário B). Tal estratégia é verificada por Pastore (2009) ao apontar que os pequenos empreendedores estão mais concentrados nos preços para enfrentar a concorrência e não no conceito de outros pontos relevantes, como as marcas e promoções.

Na “Empresa C”, a estratégia de promoção observada foi relacionada à validade dos produtos. Para evitar desperdícios, o proprietário diminui o preço dos produtos com validade próxima em até 20% com o objetivo de atrair os consumidores que necessitam desses produtos para consumo imediato: *“Alguns produtos que estão com a data de validade próxima, diminuimos o preço. Isso influencia a compra dos consumidores, principalmente de produtos de consumo imediato.”* (Empresário C).

Estratégias de comunicação praticamente não são desenvolvidas pelas empresas analisadas. Apenas a “Empresa A” desenvolve algumas ações, porém de forma mais expressiva: *“Utilizamos, como meio de propaganda, carros que divulgam nossas ofertas e enfatizam o fato de ser a loja mais variada da região. Tem também o Jornal do Bairro, distribuído gratuitamente, para divulgar nosso estabelecimento.”* (Empresário A). Esse modelo de estratégia de comunicação é descrito por Parente *et al.* (2008). A “Empresa B” não desenvolve ações diretas de comunicação e acredita que seu tempo instalado na região, o mix de produtos e indicação dos consumidores são as formas necessárias para se comunicar com os consumidores de baixa renda: *“Por ser uma empresa antiga, esta comunicação é feita pela fidelidade dos clientes, pelos produtos e bom atendimento que é passado de cliente para cliente no boca a boca.”* (Empresário B). O “Empresário C” não estabelece plano de comunicação direto, porém para este o preço baixo e a facilidade no pagamento são as principais estratégias de comunicação com seus consumidores: *“Não temos nenhum tipo de outdoor ou coisa assim para atrair o consumidor, o nosso principal atrativo é a localização, o preço baixo e facilidade de poder comprar hoje e pagar depois (fiado).”* (Empresário C). A estratégia de forma de pagamento é reforçando por Godoy & Nardi (2006), ou seja, facilidade e criação de crediário simples atrai o consumidor de baixa renda.

Além disso, como forma de expor os produtos, as empresas “B” e “C” utilizam de uma parte da própria calçada para expô-los. Dentre eles, engradados de cerveja, frutas, vassouras e chinelos. A “Empresa B” é a única que possui uma vitrine, que poderia explorá-la melhor, pois havia pouca qualidade em sua montagem, não dando o devido destaque aos

produtos expostos. Contudo, não foram encontradas, nas três empresas, comunicações visuais como cartazes e banners (PARENTE *et al.* 2008), que poderiam ampliar a experiência dos consumidores de baixa renda. Isso demonstra que as formas de comunicação estabelecidas são divergentes do modelo proposto pela teoria. Para esses empresários, a comunicação estabelecida é feita dentro do composto mercadológico, consolidada em tempo de mercado, relacionamento de confiança, bom atendimento, preço baixo, localização, facilidade no pagamento e a indicação “boca a boca”.

6 Conclusão

A representatividade do pequeno varejo no Brasil, segundo pesquisa do GFK (2011), soma mais de 50 mil estabelecimentos, os quais estão espalhados pelas mais diversas localidades do país. Em alguns bairros ou municípios esses estabelecimentos são o principal canal abastecedor e respondem por 40% do volume de vendas dos segmentos de alimentos, bebidas, higiene/beleza e limpeza. Alinhado a este cenário, existe uma nova classe consumidora emergindo no mercado brasileiro e que até o presente momento ainda carece de mais pesquisas para maior compreensão do seu comportamento de consumo, aplicado no contexto varejista. Nesta linha, existe uma carência de pesquisas a fim de identificar como os pequenos varejos desenvolvem suas atividades específicas para este público de baixa renda, já que o grande varejo não consegue penetrar nessas regiões de forma tão eficiente devido às dificuldades mercadológicas. Além disso, pesquisas acadêmicas brasileiras apresentam vasta análise de estratégias de grandes varejistas, porém os pequenos empreendedores possuem um conhecimento prático que pode ser desenvolvido para ampliar e compreender o comportamento do consumidor de baixa, porém, não é explorado no seu potencial.

Posteriormente à análise dos resultados, verificou-se a possibilidade de pesquisas futuras, mediante estratégias adotadas pelos pequenos varejistas. O mapa conceitual, conforme a Figura 1, foi estruturado, e proposições de pesquisas foram sugeridas. Observou-se que os empreendedores não monitoram seus concorrentes de forma direta e, nesse processo, estendem essa responsabilidade aos consumidores de forma direta, além de influenciarem na composição do mix de produtos. Nesse sentido, surge a primeira proposição de pesquisa:

P1: Quando o empreendedor varejista estabelece um envolvimento com o consumidor em seu processo estratégico de mix de produtos/serviços, ele aumenta a fidelidade do seu consumidor, e essa fidelidade pode moderar de forma positiva a percepção de valor pelo cliente.

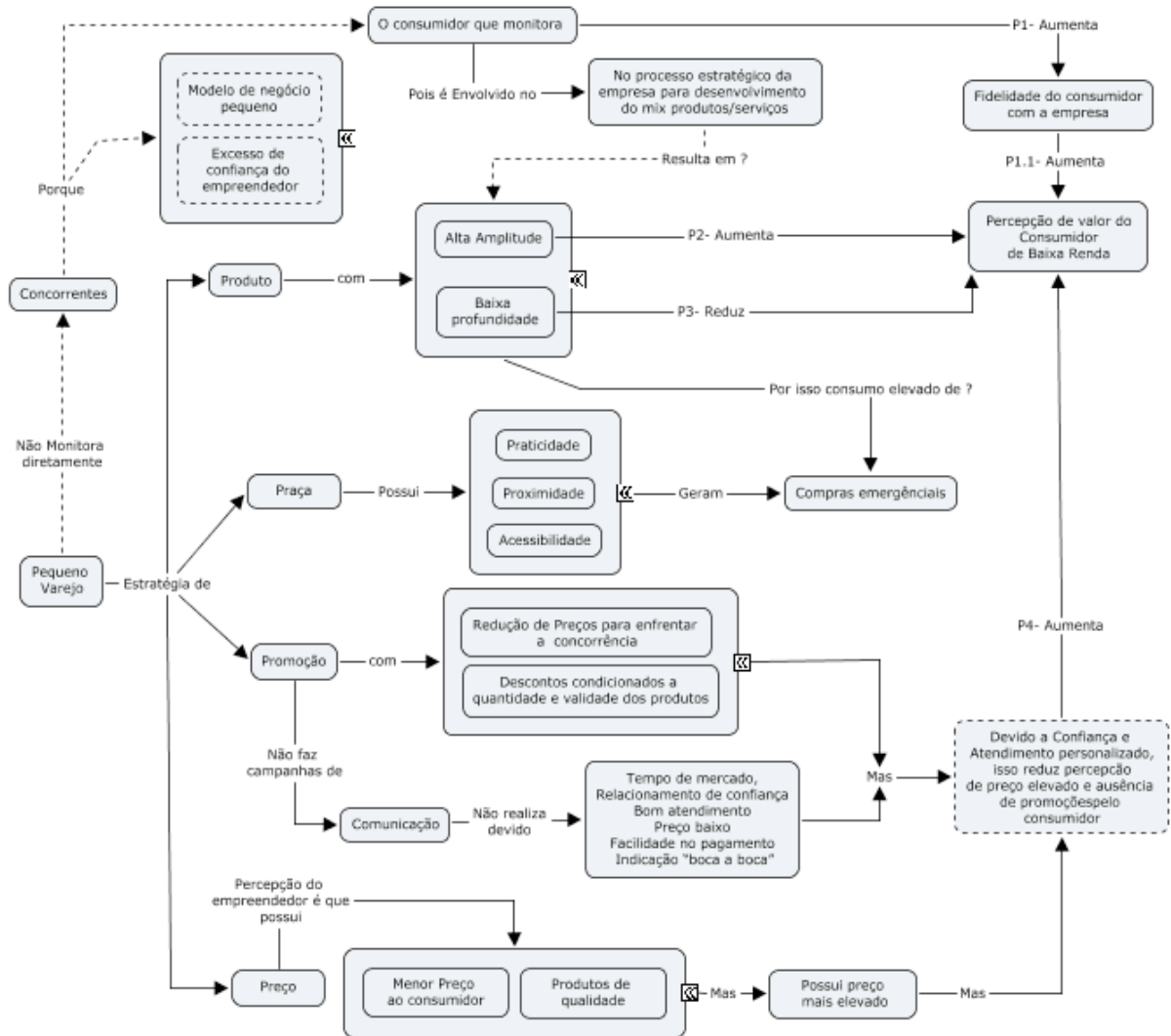
Ainda na dimensão de estratégia de produto, em sua composição do mix, o consumidor assume uma parte desta responsabilidade, porém, alinhada com sua necessidade ou observação dos concorrentes, pode influenciar diretamente na amplitude e na profundidade do mix de produtos.

Os consumidores, conforme demonstrado, solicitam aos empreendedores ampla variedade de produtos e não de marcas. Isso foi verificado no discurso de todos os empreendedores. Por esse motivo, as lojas apresentam produtos em excesso (amplitude), porém com profundidade reduzida (profundidade). Assim, surgem a segunda e a terceira proposição de pesquisa :

P2: O consumidor de baixa renda pode influenciar de forma positiva a amplitude do mix de produtos do pequeno varejista e este pode elevar a percepção de valor final, devido ao excesso de categorias disponibilizadas para compra.

P3: O consumidor de baixa renda pode influenciar de forma negativa a profundidade do mix de produtos do pequeno varejista e este pode reduzir a percepção de valor final, devido à falta de marcas e de itens disponibilizadas para compra.

Figura 1. Mapa Conceitual Estratégias dos Empreendedores Varejistas



Fonte: Elaborado pelo autor (2013)

Nesse sentido, as lojas apresentam uma alta variedade de categorias, porém com baixa disponibilidade de marcas e itens dentro das categorias. Tal característica define o modelo de negócio dos empreendedores na visão dos consumidores de baixa renda como varejo para compras emergenciais. Isso pode ser reforçado pela estratégia de praça, pois significa acessibilidade e praticidade para realizar tais compras fracionadas. Na estratégia de promoção não foi verificada uma estratégia contínua, apenas ações pontuais ou para reduzir perdas. Com a relação de estratégia de preço, os varejistas possuem a percepção de que o consumidor percebe suas empresas com “menor preço” e “produtos de qualidade”, porém, possuem preços mais elevados ou equivalentes ao da concorrência. Todo esse contexto é reforçado pelo excesso de confiança do empreendedor, tempo de mercado estabelecido na região e,

principalmente, pela relação de confiança e atendimento personalizado aos consumidores de baixa renda. Assim, surge a quarta e última proposição:

P4: Quando empresas varejistas estabelecem uma relação de confiança e atendimento personalizado, pode ocorrer a redução da percepção de preço elevado e de possíveis fragilidades no composto promocional, e o aumento de forma positiva da percepção de valor ao consumidor de baixa renda.

Por fim, a presente pesquisa descreveu como as estratégias de três pequenos varejistas direcionados para a baixa renda são realizadas na prática. O processo de decisão de selecionar a estratégia mais adequada no varejo deve ser coerente com o público e relativo ao tamanho da empresa. Algumas possibilidades demonstradas podem auxiliar grandes varejistas a melhorarem sua relação de confiança e atendimento com consumidores de baixa renda, e pode auxiliar pequenos varejistas a aperfeiçoarem suas estratégias de marketing e verificarem, sob a visão do consumidor, como este compreende o modo como as estratégias estabelecidas influenciam no seu processo de compra e nas suas percepções, além do discurso dos empreendedores. Por fim, como a pesquisa possui cunho qualitativo e, por ter sido realizada apenas com três empresas, não é possível realizar generalizações nos resultados obtidos. Os casos são analisados em um determinado ponto histórico e, além das empresas serem da mesma cidade, são da mesma região da capital paulista. Outras regiões podem apresentar situações distantes e outras variáveis podem influenciar nos resultados.

7 Referências bibliográficas

- ANDERSON, T. “Exploding myths about Marketing to Ds and Es”. *Brand Strategy*. Issue 162, p37, Aug. 2002.
- ALWITT, L.F.; DONLEY, T.D. “Retail stores in poor urban neighborhoods.” *Journal of Consumer Affairs*, vol. 31, Issue 1, p. 139-164, Summer 1997.
- APAS – Associação Paulista de Supermercados. Disponível em: <<http://www.portalapas.org.br/default.asp?resolucao=1280X800>> Acesso em: 21/08/2013.
- ASSAD, M.N; ARRUDA, M.C.C.: “Consumidor de baixa renda: O modelo de dinâmica do processo de compra”. In: *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração*, 2006, Salvador. *Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2006.
- BARKI, E.E.R. “Estratégias de Empresas Varejistas Direcionadas para a Baixa Renda”. p. 52. São Paulo, 2005. BLECHER, Nelson; JR TEIXEIRA S. O discreto charme da baixa renda. Exame n. 20 Ed. 802 p. 36-48. São Paulo, 2003.
- DAWAR, N.; CHATTOPADHYAY, A.: “Rethinking Marketing Programs for Emerging Markets”. *Long Range Planning*, vol. 35, Issue 5, p. 457, October 2002.
- DONOVAN, R.J.; ROSSITER, J.R. “Store Atmosphere: An Environmental Psychology Approach.” *Journal of Retailing*, vol. 58, n.1: 34-57, 1982.
- GARDNER, M.P.; SIOMKOS, G.J. “Toward a methodology for assessing effects of in-store atmospherics”. *Advances in Consumer Research*, vol. 13 n. 1, pp.27-31, 1986.

- GFK – Custom Research Brasil. Estudos sobre Tendências e Mercados. Disponível em: <http://www.gfkcustomresearchbrasil.com/estudos_especiais/index.pt.html> Acesso em: 04/09/2011.
- GODOY, P.; NARDY, S. *Marketing para o Varejo de Baixa Renda*. São Paulo: Novo Século, 2006.
- HAIR JR, J.F.; BABIN, B.; MONEY, A.H.; SAMOUEL, P. *Fundamentos de métodos de pesquisa em Administração*. Porto Alegre: Bookman, 2005.
- HAMILTON, B.A. “Creating Value in Retailing for Emerging Consumers. Breaking Myths about Emerging Consumers - Learning from Small Scale Retailers. An Exploratory Study conducted for the Coca-Cola Retail Research Center” - Latin America, Junho 2003.
- JARZABKOWSKI, P. “Strategic practices: An activity theory perspective on continuity and change”. *Journal of Management studies*, v.40, n.1, p.23, 2003.
- JARZABKOWSKI, P.; BALOGUN, J.; SEIDL, D. “Strategizing: The challenges of a practice perspective”. *Human Relations*, v.60, n.1, p. 5, 2007.
- JOHNSON, G.; LANGLEY, A.; MELIN, L; WHITTINGTON, R. *Strategy as Practice: Research directions and resources*. Cambridge: University Press, 2007.
- KHANNA, T.; PALEPU, K.G. “Why focused strategies may be wrong for emerging markets”. *Harvard Business Review*. vol. 75, issue 4, pp. 41-48, 1997.
- MALHOTRA, N.K. *Pesquisa de marketing. Uma orientação aplicada*. Tradução: Lene BelonRibeiro, Monica Stefani. 6a ed. Porto Alegre: Bookman, 2012.
- MCCARTHY, E.J. *Basic marketing: a managerial approach*. Homewood, Illinois: Richard D. Irwin Inc, 1960.
- MIOTTO, A. P.; PARENTE, J. G. “Formatos de Lojas de Confeção para Baixa Renda”. In: *Encontro Nacional da Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração. Anais*. São Paulo, 2009.
- MONTEIRO, C.S.R., SILVA, B.R., LADEIRA, R. “Estratégias no varejo alimentício: um estudo com consumidores de baixa renda.” *Anais eletrônicos do 3º EMA*, 2008.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil*. São Paulo, Atlas, 2000.
- _____. O Varejo de Alimentos para Consumidores de Baixa Renda no Brasil. FGV-EAESP/GV Pesquisa. São Paulo, Relatório n. 16, 2008.
- PARENTE, J.; BARKI, E. Oportunidades na Baixa Renda. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 4, n. 1, p. 33-37, fev./abr. 2005.
- _____; _____. Varejo na Baixa Renda. *RAE - Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 5, n. 1, p. 39-43, fev./abr. 2006.
- PARENTE, J.G.; BARKI, E; KATO, H.T. “Estratégias de marketing para o varejo na baixa renda”. In: *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Anais*. Rio de Janeiro: ANPAD, 2007.

- PARENTE, J.; LIMEIRA, T.M.; BARKI, E. *Varejo Para a Baixa Renda*. São Paulo: Bookman, 2008.
- PASTORE, R. “Comércio Varejista Mostra sua Força.” In: *Conhecer Sebrae*, p. 48, dez. 2009.
- PRAHALAD, C.K. *A riqueza na base da pirâmide*. São Paulo: Ed. Comemorativa Bookman, 2010.
- PRAHALAD, C.K.; HART, S.L. “Strategies for the Bottom of the Pyramid: Creating Sustainable Development”. 1999. Disponível em: <http://www.base01.org/publicaciones/Prahalad.pdf>. Acesso em 26/05/2009.
- PRAHALAD, C.K.; HAMMOND, A.: “Serving the World’s Poor, Profitably”. *Harvard Business Review*. vol. 80, issue 9, p. 48, September 2002.
- ROCHA, A.; SILVA, J.F. “Inclusão Social e Marketing na Base da Pirâmide”. *RAE- Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 7, n. 2, p.3-7, jul./dez. 2008.
- RUNYAN, R.C.; DROGE, C. “A categorization of small retailer research streams: What does it portend for future research?”. *Journal of Retailing*, v.84, n.1, p.77-94. 2008.
- SILVA, L.F.; ZILBER, S. N. “Estratégias das Grandes Empresas para o Mercado Brasileiro de Baixa Renda: Um Estudo de Casos Múltiplos” In: *Encontro Nacional da Associação Nacional dos Programas de Pós-graduação em Administração. Anais*. São Paulo: ANPAD, 2009.
- TURLEY, L.W.; MILLIMAN, R.E. “Atmospheric effects on shopping behavior: a review of the experimental evidence”. *Journal of Business Research*, vol. 49, n. 2, pp.193-211, 2000.
- VAN DE VEN, A.H.; JOHNSON, P.E. “Knowledge for theory and practice”. *Academy of Management Review*, v.31, n.4, p.802, 2006.
- VERGARA, S.C. *Projetos e Relatórios de pesquisa em administração*. 10.ed. São Paulo: Atlas, 2009.
- WHITTINGTON, R. “Strategy practice and strategy process: Family differences and the sociological eye”. *Organization Studies*, v. 28, n. 10, p. 1575, 2007.
- _____. “Completing the practice turn in strategy research”. *Organization Studies*, v. 27, n. 5, pp. 613-634, 2006.
- WILSON, D.C.; JARZABKOWSKI, P. “Pensando e agindo estrategicamente: novos desafios para análise estratégica”. *RAE – Revista de Administração de Empresas*. vol. 44, n.4, p.11, 2004.
- YIN, R.K. *Estudo de caso – planejamento e métodos*. Tradução: Daniel Grassi. 3. ed. Porto Alegre: Brookmann, 2005.