



Noviembre 2017 - ISSN: 1988-7833

ANÁLISE DO SETOR VAREJISTA BRASILEIRO PELA PERSPECTIVA DO FATURAMENTO

Ana Caroline Cardoso Caldeira – UEPA

carol.cardoso.caldeira@gmail.com

Bernardo Garcia Nunes Rosa – UEPA

bgnr20@gmail.com

Heriberto Wagner Amanajás Pena

professorheriberto@gmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Ana Caroline Cardoso Caldeira, Bernardo Garcia Nunes Rosa y Heriberto Wagner Amanajás Pena, (2017): “Análise do setor Varejista Brasileiro pela perspectiva do faturamento”, Revista Contribuciones a las Ciencias Sociales, (octubre-diciembre 2017). En línea: <http://www.eumed.net/rev/ccss/2017/04/setor-varejista-brasileiro.html>

Resumo

O objetivo deste artigo foi determinar o grau de concentração de mercado do setor varejista brasileiro e analisar suas perspectivas para o mercado, considerando os dados de faturamento das maiores empresas do segmento, coletados em um banco de dados no período de 2015. Utilizou-se como método de análise os cálculos de *Market Share*, a Taxa de Concentração de Mercado (TCM) e o Índice Herfindahl-Hirschman (IHH), visando analisar o mercado vigente. Os resultados foram obtidos utilizando-se o *software Microsoft Excel* para a organização e tratamento dos dados. Concluiu-se que o mercado estudado é de baixa concentração, com a Taxa de Concentração de Mercado de 49% no ano de 2015, além de constatar a grande influência de empresas estrangeiras no setor.

Palavras-chave: Setor varejista, Faturamento, Mercado.

Abstract

The objective of this article was to determine the degree of market concentration of the Brazilian retail sector and to analyze its perspectives for the market, considering the billing data of the largest companies of the segment, collected in a database in the period of 2015. It was used as market analysis, the Market Concentration Rate (TCM) and the Herfindahl-Hirschman Index (IHH), in order to analyze the current market. The results were obtained using Microsoft Excel software for the organization and treatment of data. It was concluded that the market studied is of low concentration, with the Market Concentration Rate of 49% in the year 2015, in addition to noting the great influence of foreign companies in the sector.

Keywords: Retail sector, Revenues, Market.

Resumen

El objetivo de este artículo fue determinar el grado de concentración de mercado del sector minorista brasileño y analizar sus perspectivas para el mercado, considerando los datos de facturación de las mayores empresas del segmento, recogidos en una base de datos en el período de 2015. Se utilizó como el método de análisis de los cálculos de Market Share, la Tasa de Concentración de Mercado (TCM) y el Índice Herfindahl-Hirschman (IHH), con el objetivo de analizar el mercado vigente. Los resultados se obtuvieron utilizando el software de Microsoft Excel para la organización y el tratamiento de los datos. Se concluyó que el mercado estudiado es de baja concentración, con la Tasa de Concentración de Mercado de 49% en el año 2015, además de constatar la gran influencia de empresas extranjeras en el sector.

Palabras: Sector minorista, Facturación, Mercado.

1. Introdução

O comércio varejista vem assumindo uma importância cada vez maior no cenário empresarial brasileiro. Nos últimos anos, o varejo brasileiro vem atravessando um processo de transformação intensa. Com um acelerado ritmo de consolidação do setor, o número de empresas varejistas que aparece na relação das maiores empresas do Brasil vem sendo cada vez mais presente no cenário econômico. Além de gerador do maior número de empregos formais no país, o setor exhibe, especialmente nos anos, números expressivos de crescimento e consistentes indicadores de modernização.

Este setor sempre ocupou um papel de relevante importância no cenário das economias mundiais ao longo da história, cumprindo a importante função de maximizar o bem-estar das sociedades. Em vez de cada indivíduo produzir aquilo que precisa para sobreviver, pode concentrar-se apenas naquilo que faz de melhor, seja pelas suas habilidades pessoais, seja pelas características naturais da região onde vive. Com isso, uma sociedade pode produzir mais e melhor todos os tipos de bens, cabendo ao varejo realizar as trocas, de modo a satisfazer as necessidades e desejos de todos os cidadãos (ALVAREZ *et al*, 2006).

A partir disso, verifica-se a necessidade de determinar o grau de concentração de mercado neste segmento que detém grande parcela do lucro financeiro da economia brasileira. Portanto, o objetivo deste trabalho é determinar o grau de concentração de mercado do setor varejista no Brasil. Utilizou-se para isso de ferramentas de auxílio na análise dos obtidos na coleta de dados, que forneceram suporte ao tratamento adequado aos mesmos, tais como o cálculo do *Market Share*, o cálculo da Taxa de Concentração de Mercado (TCM), e o Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH).

Por fim, o presente artigo encontra-se estruturado na seguinte formatação, a saber: referencial teórico, onde abordou-se a literatura e os conceitos necessários para a elaboração deste artigo; a metodologia, seção na qual foram apresentados todos os cálculos e a aplicação dos conceitos definidos no referencial; os resultados, onde estão expostos os principais

resultados e discussões deste artigo; e por fim, as conclusões, onde são discutidas as considerações finais do trabalho e indicações de pesquisas futuras.

2. Referencial Teórico

2.1. Delimitações do varejo

Segundo Barki e Terzian (2008, p. 57)

“A principal característica do setor varejista brasileiro é ser extremamente competitivo, com margens pequenas e baixa barreira de entrada. Em segmentos como o de material de construção, farmácias e confecção, os líderes de mercado detêm uma pequena participação de mercado, que em alguns casos representa menos de 5% do total. Em outros segmentos mais concentrados, os líderes ainda controlam um percentual menor do que em outros países. [...] O varejo também é um setor que sofre forte impacto de variáveis econômicas e sociais e em que as mudanças ocorrem muito rapidamente. A competitividade é grande, inclusive internacional”.

O setor varejista brasileiro é composto por inúmeras empresas, de diversos portes. Ainda que tal mercado não seja concentrado, diversas empresas encontram-se consolidadas e são referência em seus respectivos segmentos. Entrar atualmente no mercado para competir com as gigantes do setor é um desafio, visto que grande parte das pessoas tende a resistir em trocar a marca que já está consolidada no mercado por uma nova. O varejo foi um dos setores que melhor aproveitou o crescimento da economia brasileira, a combinação: juros baixos e crédito fácil fez com que as vendas do setor cresceram a taxas enormes em todas as categorias, incluindo bens de consumo duráveis. A ascensão da classe C foi outro impulsionador do varejo na última década, conjuntamente com a variável econômica, assim, abrindo possibilidades maiores de clientes futuros. Apesar disso, o setor vem se recuperando dos efeitos da crise econômica vivida pelo país, que diminuiu o poder de aquisição das famílias e reduziu as vendas em todos os segmentos.

Para Wilner (2006, p. 17 e 18)

“Ao que tudo indica, o varejo está entrando em uma nova onda de concentração no Brasil. Após passarem os últimos anos digerindo aquisições do passado e buscando ganhos de eficiência, as empresas líderes voltam a crescer. [...] Nem todas as aquisições de grupos globais pelo mundo vêm dando certo, mas um fato não pode ser ignorado: a crescente internacionalização e a concentração do varejo. As redes se globalizam, fazem compras centrais e diversificam os formatos de lojas, o portfólio de produtos, canais e negócios”.

O mercado varejista brasileiro teve suas relações de domínio alteradas após a entrada de gigantes internacionais, como Walmart e Carrefour. Tais redes se instalaram no país com o

intuito de adquirir uma parcela do mercado latino, sendo o Brasil um território estratégico nesse segmento, pois o mesmo apresenta um massivo mercado consumidor. Essas companhias chegaram ao país sob novas bandeiras, atuando especialmente no setor de supermercados e atacados, onde implantaram seus estilos de negócios e mudaram a forma de venda de todo o setor.

Alvarez *et al.* (2006, p. 2) diz que

“[...] Diante desse cenário competitivo, a profissionalização das atividades que envolvem o comércio tornou-se caminho de mão única para as empresas que pretendem sobreviver no longo prazo. Isso vem remodelando o setor, que ainda está tentando se adaptar às bases da nova ordem econômica mundial”.

No ramo de supermercados, as companhias internacionais chegaram com preços menores do que a concorrência nacional, através da popularização das redes de atacados e as marcas de produtos próprias. Isso fez com que todo o ramo mudasse seu estilo de venda, passando a atuar no segmento de atacado, mesmo em lojas de varejo, além de apostar em não apenas na criação de linhas de produto com sua própria marca, mas também em produtos *premium*, contrapondo-se a proposta internacional de marcas de qualidade a preços medianos, buscando alcançar uma parcela mais exigente de sua clientela. No ramo da moda, a recente entrada da Zara, rede espanhola de roupas e calçados, no mercado nacional fez com que despontasse a tendência *Fast Trending*. Esta empresa se diferencia por lançar novas peças mais rápido que seus concorrentes em coleções curtas, o que força o mercado a seguir seu ritmo e ajustar seus estoques para competir de frente com ela.

3. Metodologia

3.1. Classificação da pesquisa

O estudo realizado é de caráter exploratório, no que se refere à abrangência da questão em análise, na qual a pesquisa dispõe de conceitos e práticas adequadas para expor e explicar o problema, as hipóteses, os resultados e por fim as conclusões, e com estas fazer descobertas de observações preliminares, como Gil (2002, p. 41) descreve, estas pesquisas têm o objetivo de aprimorar ideias e fazer descobertas de intuições. Em relação a forma da coleta de dados e informação, a pesquisa de campo e a pesquisa bibliográfica nortearam os procedimentos, a primeira por meio da observação direta das atividades que foram postas a análise e a segunda pelas fontes secundárias, tais como artigos, publicações de congressos, revistas referentes ao segmento, entre outros.

Para o tratamento dos dados, o método quantitativo foi utilizado por conta da quantificação e avaliação numérica dos resultados, juntamente a isto, o conteúdo descritivo da pesquisa é englobado pelas caracterizações do fenômeno estudado, assim como o detalhamento das etapas realizadas para o estudo, análise, registro e interpretação dos dados obtidos.

3.2. Coleta de dados

Para realizar os cálculos necessários, utilizou-se a ferramenta Microsoft Excel para o tratamento e análise dos dados, bem como para a elaboração de tabelas e gráficos. Foram utilizados os dados da revista Exame que lista as 50 grandes empresas do setor estudado.

3.3. Método empregado

A avaliação da concentração de mercado do setor varejista no mercado brasileiro foi feita a partir dos índices de avaliação do grau de concentração dos mercados. A variável utilizada para fazer o estudo de concentração do setor foram os faturamentos referentes ao ano de 2016.

A partir das medidas de concentração expostas, escolheu-se os cálculos do Market Share, Taxa de Concentração de Mercado (TCM) e pelo Índice de Herfindahl-Hirschman (IHH) como norteadores da pesquisa.

3.3.1. Market Share

Dentro de um mercado atual, isto é, mercado comprador, é de grande relevância que se indique o quanto de participação a empresa quer ter, projetando a sua colocação e criando estratégias por meio de planos de ação para que alcance os seus objetivos e metas. Além do mercado atual, também é muito importante avaliar o mercado ou cliente potencial, que é aquele que ainda não está comprando, mas pode vir a comprar. Para que isso venha a ocorrer é preciso que a empresa busque pelo *Market Share*, desta forma uma série de medidas que venham a favorecer à compra, disponibilizando meios para que o comprador tenha opções diversas como loja virtual, loja física, quiosques de exposição de produtos em locais de grande fluxo de pessoas, marketing integrado, jornais, revistas, outdoors, feiras de negócios, convenções, todas essas ações levam e têm o foco no aumento de sua participação no mercado e o seu bom posicionamento e visibilidade.

Sobre o seu cálculo, *Market Share* é a porcentagem de um mercado que uma empresa, marca ou produto possui em relação aos seus concorrentes. Esse cálculo pode ter tanto a perspectiva de volume de vendas quanto de faturamento, ou valor, que uma empresa possui em relação aos seus concorrentes em um mercado ou segmento específico (FARRIS et al., 2006).

$$\text{Market Share volume (\%)} = \frac{\text{Vendas da empresa para um produto ou marca}}{\text{Total de vendas da categoria do produto ou marca}}$$

Além disso, o seu cálculo poderá ser em termos de participação no faturamento, ou valor.

$$\text{Market Share valor (\%)} = \frac{\text{Vendas da empresa para um produto ou marca}}{\text{Total de vendas da categoria do produto ou marca}}$$

3.3.2. Taxa de Concentração de Mercado (TCM)

Em economia, Taxa de Concentração de Mercado (TCM) ou *concentração no ramo de atividade*, é uma função do número das empresas e das suas respectivas cotas de mercado no total das vendas (ou, em alternativa, dos ativos ou dos empregados totais) em um mercado ou indústria.

Em organização industrial, a concentração de mercado pode ser usada como uma medida da concorrência, que segundo alguns autores, como Joe S. Bain, se relaciona positivamente com a taxa de lucro em uma indústria, ou ramo de atividade.

Bain (1956) foi dos que primeiro se preocuparam com a concentração de mercado, baseado numa relação intuitiva entre uma alta concentração e o conluio de empresas. Há na teoria dos jogos modelos de interação (p.e. entre oligopolistas) que preveem que um aumento da concentração de mercado resulta em preços mais elevados e em menor bem-estar do consumidor, até mesmo quando não existe conluio no sentido de cartelização.

O TCM é calculado pelo o somatório do Market Share acumulativo das X empresas, como demonstra a fórmula abaixo.

$$TCM_x = \sum_{i=1}^x S_i$$

Onde, TCM é a taxa de concentração das X empresas e S_i é a percentagem de mercado de cada uma das i ésimas empresas.

3.3.3. Índice Herfindhal-Hirschman (IHH)

O Índice Herfindahl-Hirschman (IHH) é uma medida da dimensão das empresas relativamente à sua indústria e um indicador do grau de concorrência entre elas. Assim chamado a partir do nome dos economistas Orris C. Herfindahl e Albert O. Hirschman, é um conceito económico amplamente utilizado na aplicação das regras da defesa da concorrência.

O índice IHH é um dos dados mais completos disponibilizados para analisar o quão efetivo é a participação das empresas em um dado setor. O IHH representa uma vantagem, pois demonstra a distribuição do mercado de todas as X empresas do mercado e não só de um seleto número das mesmas (QUEIROZ, 2007).

Define-se como a soma dos quadrados das cotas de mercado das empresas que compõem o ramo de atividade (por vezes limitadas às 50 maiores empresas), em que as cotas de mercado são expressas em porcentagens (valores decimais).

$$HHI = \sum_{i=1}^x (S_i)^2$$

Em que S_i é a parcela decimal de mercado de cada uma das empresas e X o número de empresas do mercado varejista.

Além disso, O IHH pode ser classificado de três formas:

- $0 \leq \text{IHH} \leq 1000$, não há concentração de mercado;
- $1000 \leq \text{IHH} \leq 1800$, a concentração de mercado apresenta-se moderada;
- $\text{IHH} > 1800$, a estrutura apresenta-se altamente concentrada.

4. Resultados e discussão

Inicialmente, pesquisou-se em revistas especializadas o ranking das maiores empresas do setor varejista brasileiro. Como resultado, obteve-se a perspectiva deste sob a ótica de seu faturamento, pelo número de lojas e de funcionários. Optou-se por analisar tal segmento acerca de seu faturamento, representado na Tabela 1.

TABELA 1 - Ranking do setor varejista sob a perspectiva do faturamento

Posição	Empresa	Faturamento (em bilhões de R\$)
1	Grupo Pão de Açúcar	76,933
2	Carrefour	42,701
3	Walmart	29,323
4	Lojas Americanas	20,714
5	Magazine Luiza	10,498
6	Grupo Boticário	10,100
7	Raia Drogasil	9,424
8	Cencosud	9,267
9	Máquina de Vendas	8,586
10	Renner	8,073
11	Makro	7,747
12	Guararapes (Riachuelo)	7,008
13	Drogarias DPSP	7,000
14	Dia	6,147
15	Pernambucanas	5,684
16	Farmácias Pague Menos	4,979
17	Leroy Merlin	4,665
18	C&A	4,551
19	Zaffari	4,508
20	Lojas Cem	4,500
21	McDonald's	4,493
22	Irmãos Muffato & Cia	4,095
23	Havan	4,073
24	Supermercados BH	3,972
25	SDB Comércio de Alimentos (Comper)	3,883
26	Condor Super Center	3,815
27	Brasil Pharma	3,631
28	Marisa	3,430
29	Móveis Gazin	3,314
30	Fast Shop	3,230
31	Supermercados Mundial	3,096

32	Sonda Supermercado	3,027
33	Mateus Supermercados	2,717
34	DMA Distribuidora (EPA)	2,636
35	Grupo SBF (Centauro)	2,444
36	Roldão Atacadista	2,400
37	Angeloni	2,389
38	Cacau Show	2,387
39	Habib's	2,200
40	Grupo Herval	2,151
41	Telhanorte - St. Gobain Brasil	2,118
42	Savegnago Supermercados	2,115
43	Dimed Distribuidora	2,109
44	DPaschoal	2,000
45	Leader	2,000
46	Líder Supermercado & Magazine	1,987
47	COOP Cooperativa de Consumo	1,986
48	Kalunga	1,950
49	Multi Formato Distribuidora (Super Nosso)	1,938
50	Hering	1,900
Total		365,94

Fonte: Revista Exame (2015)

Nota-se que as quatro primeiras empresas colocadas apresentam um faturamento muito maior do que as outras que também figuram na lista. Ainda assim, a diferença entre o primeiro e o segundo lugar do ranking é de R\$ 34,232 bilhões, valor maior que o faturamento atingido pelo terceiro colocado naquele ano. Construiu-se o seguinte gráfico para ilustrar a discrepância entre os valores de faturamento das dez primeiras colocadas e a soma do faturamento das outras colocadas.

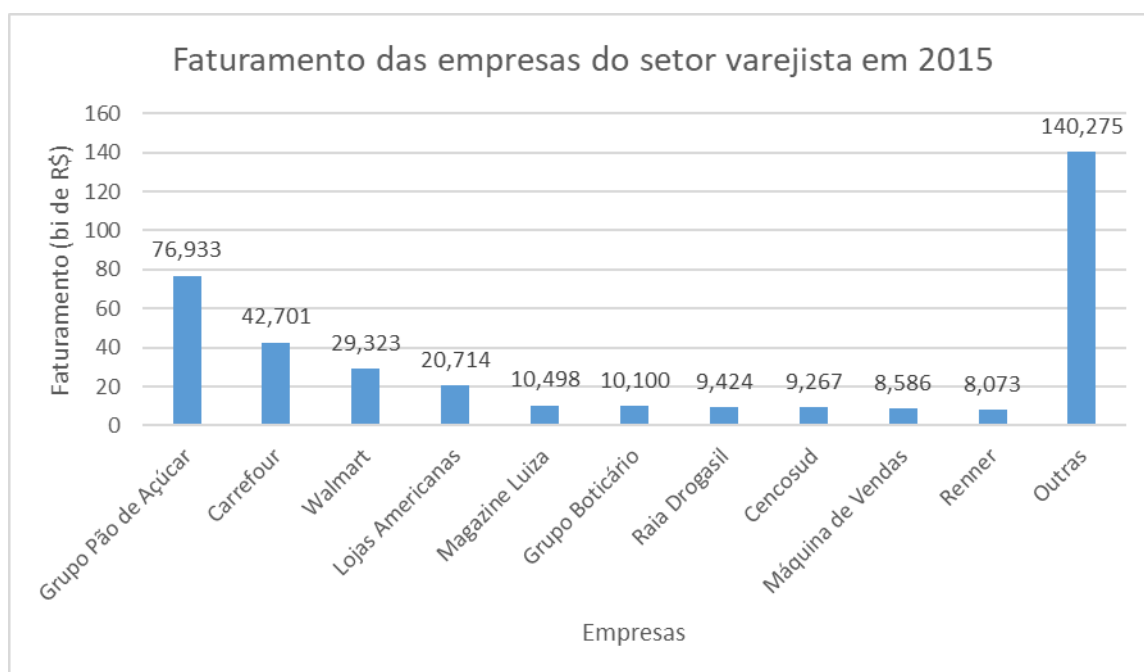


FIGURA 1 - Comparativo entre o faturamento das empresas.

Algumas empresas brasileiras apresentaram crescimento, como é o caso da Renner. Em 2008 a empresa, que foi fundada em 1912 no Rio Grande do Sul, faturava R\$ 2,2 bilhões e estava entre as três maiores redes de departamentos de vestuário do país (BARKI e TERZIAN, 2008, p. 58). No ranking de 2015, ela é a empresa desse ramo que obteve melhor colocação, alcançando um faturamento de R\$ 8 bilhões, quatro vezes maior do que em 2008.

Afim de demonstrar melhor a participação de cada organização no mercado, calculou-se o *Market Share* de cada uma pela fórmula já descrita, além da Taxa de Concentração de Mercado (TCM) das 5 primeiras colocadas do ranking, resultado da soma de suas parcelas de mercado. Em seguida, determinou-se o IHH de cada uma das empresas. Tais resultados foram sintetizados na Tabela 2.

TABELA 2 – Resumo dos dados obtidos

Empresa	Market share (%)	TCM ₅	IHH
Grupo Pão de Açúcar	21,02603486	49,24076372	442,094142
Carrefour	11,67031982	-	136,1963647
Walmart	8,014069649	-	64,22531233
Lojas Americanas	5,661202425	-	32,04921289
Magazine Luiza	2,869136963	-	8,231946913
Grupo Boticário	2,760362291	-	7,619599976
Raia Drogasil	2,575609329	-	6,633763418
Cencosud	2,532700728	-	6,414572975
Máquina de Vendas	2,34658125	-	5,506443564
Renner	2,20637671	-	4,868098187
Makro	2,117279868	-	4,482874039
Guararapes (Riachuelo)	1,915308805	-	3,66840782
Drogarias DPSP	1,91312238	-	3,66003724
Dia	1,679994753	-	2,822382369
Pernambucanas	1,553455372	-	2,413223594
Farmácias Pague Menos	1,360776618	-	1,851713005
Leroy Merlin	1,274959414	-	1,625521509
C&A	1,24380285	-	1,54704553
Zaffari	1,232050813	-	1,517949205
Lojas Cem	1,229864387	-	1,51256641
McDonald's	1,227951265	-	1,507864308
Irmãos Muffato & Cia	1,119176592	-	1,252556244
Havan	1,113163922	-	1,239133917
Supermercados BH	1,085560299	-	1,178441163
SDB Comércio de Alimentos (Comper)	1,061236314	-	1,126222515
Condor Super Center	1,042651697	-	1,087122561
Brasil Pharma	0,992363909	-	0,984786127
Marisa	0,937429966	-	0,878774941
Móveis Gazin	0,905726795	-	0,820341028

Fast Shop	0,882769327	-	0,779281684
Supermercados Mundial	0,846146698	-	0,715964235
Sonda Supermercado	0,827288778	-	0,684406722
Mateus Supermercados	0,742564787	-	0,551402462
DMA Distribuidora (EPA)	0,720427228	-	0,51901539
Grupo SBF (Centauro)	0,667953014	-	0,446161229
Roldão Atacadista	0,655927673	-	0,430241112
Angeloni	0,652921338	-	0,426306273
Cacau Show	0,652374731	-	0,42559279
Habib's	0,601267034	-	0,361522046
Grupo Herval	0,587875177	-	0,345597224
Telhanorte - St. Gobain Brasil	0,578856171	-	0,335074467
Savegnago Supermercados	0,578036262	-	0,33412592
Dimed Distribuidora	0,576396443	-	0,332232859
DPaschoal	0,546606394	-	0,29877855
Leader	0,546606394	-	0,29877855
Líder Supermercado & Magazine	0,543053453	-	0,294907052
COOP Cooperativa de Consumo	0,542780149	-	0,294610291
Kalunga	0,532941234	-	0,284026359
Multi Formato Distribuidora (Super Nosso)	0,529661596	-	0,280541406
Hering	0,519276074	-	0,269647642
Total	100	49,24076372	757,7246348

Fonte: Os autores

Constata-se que, apesar de apresentar um faturamento disparatadamente superior, o Grupo Pão de Açúcar, líder do ranking, responde por apenas 21% do mercado. Mesmo com grandes faturamentos, nenhum dos dez primeiros colocados apresentou uma parcela expressiva de mercado. Para elucidar as relações das empresas no setor, construiu-se o gráfico das suas respectivas fatias de mercado.

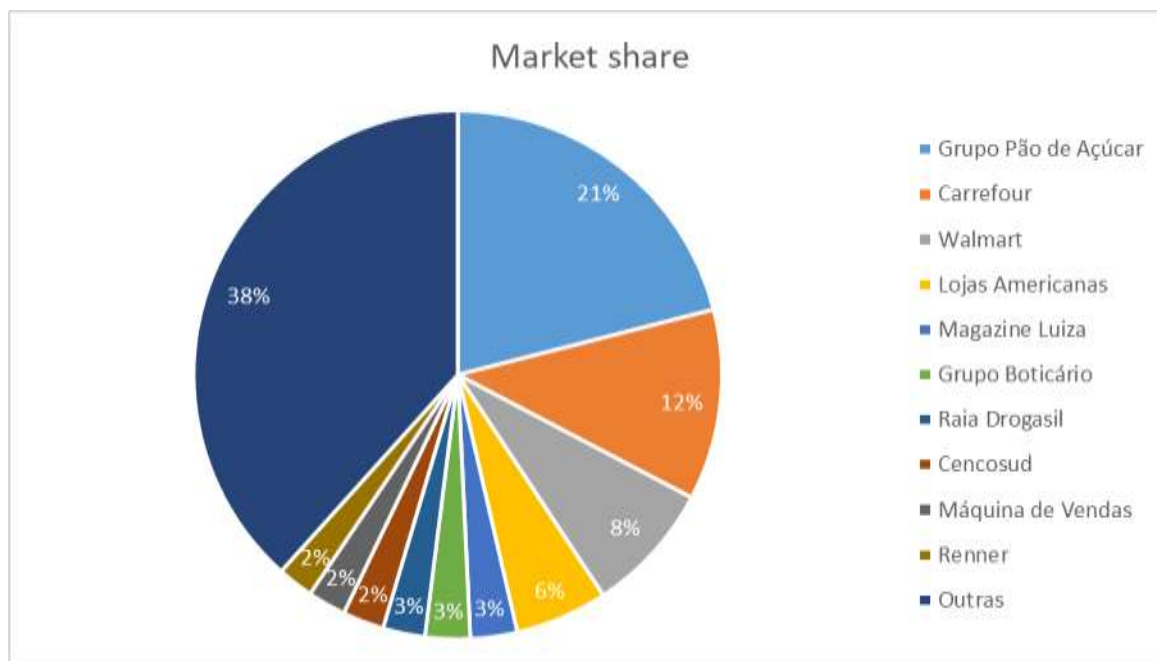


FIGURA 2 – Market Share das companhias.

5. Conclusões

Tendo finalizado todo o procedimento de coleta, análise e tratamento dos dados coletados, e após a determinação e análise dos resultados das medidas de concentração de mercado, pôde-se concluir que o presente artigo atingiu seu êxito na determinação do grau de concentração de mercado do setor varejista e verificação das consequências dessa concentração para o mercado.

O valor de 757,7246348 achado para o IHH indica que este mercado é de baixa concentração, podendo ser notado pelas pequenas fatias de mercado que cada empresa domina. Ainda assim, o *Market Share* do líder do ranking é mais que a metade do das 40 últimas colocadas.

A partir da análise, que se estendeu com dados do ano de 2015, verificou-se a tendência evolutiva desse setor é permanente, e gira em torno de um valor da TCM entre 49% de concentração. Estas análises de *Market Share*, TCM e IHH, portanto, indicam que, embora não haja um certo grau de concentração neste mercado, ainda há empresas que, por apresentarem um porte maior, conseguem galgar maiores parcelas de mercado, liderando o setor.

Pôde-se notar também uma expressiva figuração de companhias estrangeiras no ranking, totalizando nove empresas, das quais três estão entre as dez primeiras colocadas. Grupos como Carrefour e Walmart têm pouco tempo de mercado brasileiro, mas já se mostram bastante consolidadas, alcançando, respectivamente, o segundo e terceiro lugares da lista.

Trazendo para as empresas brasileiras, um caso a se destacar é o da Renner. Manter-se crescendo, mesmo durante o período de crise econômica, mostra que a empresa conseguiu

consolidar-se e atingir não apenas uma estabilidade, como também permitiu que ela pudesse prosperar.

Por fim, como recomendações para pesquisas futuras, indica-se o aprofundamento da análise dos índices que neste trabalho foram abordados, tais como o *Market Share*, a Taxa de Concentração de Mercado e o IHH, em que a abordagem se suceda para anos póstumos para que possa ver a perspectiva de tendência do setor varejista ao longo do tempo, desse modo, comprovando a relevância do presente estudo.

Referências

ALVAREZ, Rodrigo Alexandre Gedra; FÁVERO, Luiz Paulo Lopes; LUPPE, Marcos Roberto. *Importância das variáveis intrínsecas e extrínsecas ao varejista como explicação de seu desempenho ao longo do tempo*. Facef pesquisa, Franca, v. 10, n. 3, p. 2, set./dez. 2017.

BAIN, Joe S. (1956). *Barriers to New Competition*. Cambridge, Mass.: Harvard Univ. Press.

BARKI, Edgard; TERZIAN, Françoise. *Sucesso no varejo*. Gv-executivo, v. 7, n. 5, p. 57-58, set./out. 2008.

FARRIS, P. W, BENDLE, N. T, PFEIFER, P. E, & REIBSTEIN, D. J. (2006). Marketing metrics 50+ metrics every executive should master. Upper Saddle River, NJ: Wharton School.

GIL, Antonio Carlos. *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002. p. 41.

QUEIROZ, Helder. *Economia da Energia: Fundamentos Econômicos, Evolução Histórica e Organização Industrial*, Elsevier Editora Ltda, Rio de Janeiro, Brasil, 2007.

WILNER, Adriana. *A força do varejo*. Gv-executivo, v. 5, n. 1, p. 17-18, fev./abr. 2006.