UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO E CONTABILIDADE
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

**A DEFINIÇÃO DO SORTIMENTO-PROFUNDIDADE NOS SUPERMERCADOS
BRASILEIROS: INFLUÊNCIA NAS VENDAS E CRITÉRIOS UTILIZADOS**

João Carlos Lazzarini

Orientador: Prof. Dr. Claudio Felisoni de Angelo

SÃO PAULO

2012

Prof. Dr. João Grandino Rodas
Reitor da Universidade de São Paulo

Prof. Dr. Reinaldo Guerreiro
Diretor da Faculdade de Economia, Administração e Economia

Prof. Dr. Adalberto Américo Fischmann
Chefe do Departamento de Administração

Prof. Dr. Lindolfo Galvão de Albuquerque
Coordenador do Programa de Pós-Graduação em Administração

JOÃO CARLOS LAZZARINI

**A DEFINIÇÃO DO SORTIMENTO-PROFUNDIDADE NOS SUPERMERCADOS
BRASILEIROS: INFLUÊNCIA NAS VENDAS E CRITÉRIOS UTILIZADOS**

Dissertação apresentada ao Departamento de
Administração da Faculdade de Economia,
Administração e Contabilidade da Universidade
de São Paulo como requisito para a obtenção do
título de Mestre em Ciências

Orientador: Prof. Dr. Claudio Felisoni de Angelo

Versão Original

SÃO PAULO

2012

FICHA CATALOGRÁFICA

Elaborada pela Seção de Processamento Técnico do SBD/FEA/USP

Lazzarini, João Carlos

A definição do sortimento-profundidade nos supermercados brasileiros: influência nas vendas e critérios utilizados / João Carlos Lazzarini. -- São Paulo, 2012.

255 p.

Dissertação (Mestrado) – Universidade de São Paulo, 2012.

Orientador: Claudio Felisoni de Angelo.

1. Varejo 2. Supermercados 3. Marketing 4. Decisão em marketing
I. Universidade de São Paulo. Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade II. Título.

CDD – 658.87

À minha esposa Luci que sempre me inspirou, às nossas filhas Renata e Camila bálsamos das nossas vidas, aos meus pais e meus sogros dos quais me orgulho.

AGRADECIMENTOS

Agradeço a Deus, pelo dom da vida e dentre outras, pela graça deste trabalho.

A minha esposa Luci e nossas filhas Renata e Camila, que desde o início me incentivaram com amor, apoio, confiança, carinho e paciência.

Aos meus pais, Carlos e Neyde, sempre me abençoando e apoiando irrestritamente em todos os momentos, aceitando com compreensão e orgulho minhas decisões ao longo de toda a vida.

Aos meus “segundos pais” Dr. Plinio e Walda, cujo carinho, incentivo e apoio foram, são e serão valiosos.

Ao professor e orientador Dr. Claudio Felisoni de Angelo pelo apoio e confiança em mim depositados, sempre acompanhada da boa disposição, amizade, dedicação e orientação que tenho recebido. Agradeço sua atenção ao meu desenvolvimento acadêmico, que antecedeu minha entrada no mestrado, além do crescimento profissional que me foi proporcionado.

Ao professor Dr. Nuno Manuel Martins Dias Fouto, companheiro das viagens de extensão internacional, amigo que com suas contribuições valiosas, enriqueceu sobremaneira este trabalho por meio de seus aportes teóricos, suas sempre oportunas críticas e suas recomendações.

Sou grato ao professor Dr. Marcos Roberto Luppe, amigo e diretor dos cursos de pós-graduação do Labfin/Provar, pelo apoio desse projeto, tendo contribuído com referenciais teóricos e sugestões de desenvolvimento, além do carinho, respeito e amizade que muito considero.

Agradeço ao meu amigo e eterno debatedor Eduardo Ragasol, presidente da Nielsen Brasil, pelo seu apoio irrestrito, incentivo sincero e genuíno espírito gerador de conhecimento, constantemente presentes em nossas relações profissionais e de amizade, e que ultrapassam os tempos marcantes que vivemos nessa empresa.

Agradeço a minha equipe de Retail Services da Nielsen, pelo apoio, paciência, carinho e enormes contribuições não apenas a este trabalho, mas à minha vida profissional. Em especial agradeço a Sandra Oliveira, Samanta Puglia, Lenita Vargas Mattar, Mariana Nani, Marjory Andrejozuk, Olegário Araújo, Fábio Gomes e Filipe Aboláfio.

E um agradecimento muito especial a duas excepcionais colaboradoras diretas neste trabalho, a estatística Eliani Guelli, cujo apoio nas análises foi fundamental e Fernanda Fonseca, incansável e brilhante revisora!

Aos meus demais familiares e amigos que me apoiaram nos momentos difíceis e comemoraram comigo, os alegres, também rendo meus agradecimentos.

Enfim, a todos aqueles que contribuíram direta ou indiretamente na elaboração desta dissertação, entre os quais menciono os professores com os quais tive oportunidade de interagir, meus companheiros de Nielsen, meus companheiros de curso e meus alunos.

Meus mais sinceros e profundos agradecimentos!

**“Uma vida não basta ser vivida. Ela precisa ser
sonhada”.**

Mario Quintana

RESUMO

Independente do aquecimento da economia Brasileira dos últimos anos, a década passada foi marcada por um crescente número de produtos de consumo de massa lançados no mercado, a grande maioria não tendo sobrevivido a um ano de existência. Concomitantemente o consumidor brasileiro apresenta-se com maior poder aquisitivo, expectativa de consumo ampliada por novos direcionadores de consumo e maior acesso à informação de toda natureza.

Num ambiente cada vez mais competitivo, com mais lojas, tipos e formatos no varejo, mais concentração de vendas e mais difusão entre as fronteiras de canais de distribuição, o processo de definição do sortimento é considerado crítico e uma importante decisão estratégica das empresas. Esta dissertação buscou avaliar a influência e a relação entre o sortimento e as vendas ao consumidor de bens não duráveis de massa, bem como quais são os critérios considerados mais importantes e mais frequentemente utilizados pelas redes de supermercados na definição desse sortimento. Os critérios escolhidos foram obtidos a partir da literatura sobre o tema sortimento presente na revisão bibliográfica e da prática no mundo dos negócios, referendada pela fase de pré-teste do questionário aplicado. Neste trabalho inicialmente foram utilizados dados do painel de lojas Scantrack da Nielsen, referentes a 116 semanas coletadas na região da Grande São Paulo, para análise da correlação entre vendas e sortimento de um grupo de vinte e sete categorias de produtos muito relevantes no consumo. Essas categorias pesam mais de cinquenta e cinco por cento do total de consumo estudado pela Nielsen. Posteriormente foi realizada uma pesquisa quantitativa com base em um questionário eletrônico estruturado, junto a responsáveis pela definição de sortimento, em empresas supermercadistas que representam mais de dois-terços do setor no Brasil. Foi possível determinar que em um conjunto significativo de categorias de produtos estudadas regularmente por Nielsen, a variável média do número de itens, assumida como *proxy* de sortimento-profundidade, apresentou alta correlação com a variável dependente vendas em volume e relevantes coeficientes de determinação. Tal evento ocorre em diferentes tipos/formatos de supermercados, demonstrando assim, a grande influência do sortimento nos níveis de vendas de produtos de largo consumo independentemente do tamanho e do formato de loja. Complementarmente, na avaliação de um processo formal de definição do sortimento por parte dos executivos, bem como da importância e frequência dos critérios utilizados no mesmo, ficou evidenciado que o tamanho da empresa (grande versus médio-pequena) tem impacto significativo tanto na estruturação do processo quanto no ranking de importância e frequência dos critérios utilizados, sendo que de modo geral, existem critérios que são mais frequentemente usados do que a importância que lhe são atribuídas. As conclusões deste trabalho oferecem oportunidade para novas aberturas e ampliação do escopo em análises futuras.

ABSTRACT

Even before the heating of the Brazilian economy in recent years, the past decade was marked by a growing number of products launched in the mass consumer market, the vast majority not having survived a year of existence. At the same time the Brazilian consumers are presented with greater purchasing power, increased consumer expectations and increased access to different sources of information. Within a fierce competitive environment, with more shops and different retail formats, more concentration of sales in top retailers and increasing of channel blurring, the process of defining the assortment is considered critical and an important strategic decision. In essence, the assortment is a critical success factor, which summarizes the strategic value proposition of the store / chain to the consumer target. The present dissertation aimed to evaluate the influence and the relationship between assortment and consumer sales of fast moving consumer goods , and what are the criteria considered most important and most frequently used by supermarket chains in the definition of that assortment. The criteria were obtained from the literature on the subject of this assortment in the literature review and practice in business, approved by the pre-test questionnaire. In this study we initially used Scantrack Nielsen data for the region of Greater Sao Paulo, to analyze the correlation between sales price and assortment of a group of twenty-seven categories of products very relevant for consumption. These categories weigh more than fifty-five percent of total consumption studied by Nielsen. Subsequently, was performed a quantitative study using a structured electronic questionnaire, addressed to executives responsible for defining the assortment in supermarkets, from companies representing more than two-thirds of the sector in Brazil. It was found out that for a significant number of product categories studied regularly by Nielsen, the average number of items, taken as a proxy for assortment-depth, showed the highest correlation with the dependent variable showed sales volume. This event occurs in different types / format supermarkets, thus demonstrating the great influence of the assortment in the fast moving consumer goods sales' level.

In addition, the evaluation of a formal process of definition of the assortment by executives as well as the importance and frequency of the criteria used, it was concluded that company size (large versus small-medium) has significant impact on the structuring of the process itself, as well as the ranking of importance and frequency of the criteria used, and generally, there are criteria that are more frequently used than the importance assigned to it. The findings of this study offer an opportunity for new openings and expansion of scope in future analysis.

SUMÁRIO

LISTA DE QUADROS	2
LISTA DE TABELAS	3
LISTA DE GRÁFICOS.....	4
LISTA DE ILUSTRAÇÕES	5
1 INTRODUÇÃO.....	7
1.1 Justificativa.....	11
1.2 Objetivos.....	19
2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA	20
2.1 Canais de distribuição, o varejo e o setor supermercadista brasileiro	20
2.1.1 O varejo	21
2.1.2 O setor supermercadista brasileiro	27
2.1.2.2 Os supermercados nas últimas duas décadas.....	39
2.2 O sortimento e seu impacto no consumidor	56
2.3 Sortimento – abordagem estratégica e tática	84
2.3.1 Conceito de sortimento	89
2.3.2 Processos colaborativos varejo – indústria e sortimento	90
2.3.3 Decisões e critérios no processo de definição de sortimento	99
3 ASPECTOS METODOLÓGICOS.....	106
3.1 Descrição dos métodos empregados – introdução.....	106
3.1.1 Relação entre vendas e sortimento – profundidade: dados Scantrack.....	106
3.1.2 Processo e critérios usados na definição de sortimento – profundidade: questionário aplicado	115
4 RESULTADOS	121
4.1 Análises da relação entre vendas e sortimento-profundidade	121
4.2 Análises do processo e critérios de definição de sortimento	132
5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES.....	148
 REFERÊNCIAS	 152
APÊNDICES	167
ANEXOS	244

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Tipos de varejo (PARENTE, 2000) – Brasil	26
Quadro 2 - Categorias que definem uma loja alimentar – Índice Nielsen Alimentar	30
Quadro 3 - Definições Nielsen de autosserviços	30
Quadro 4 - <i>Ranking</i> das dez maiores cadeias de supermercados	43
Quadro 5 - Principais fusões e aquisições no fim do milênio passado	44
Quadro 6 - Papéis de categoria	98
Quadro 7 – Dados do estudo Scantrack da Nielsen	109
Quadro 8 - Empresas respondentes do questionário de pesquisa.....	117
Quadro 9 - Resumo das notas para existência e uso de manual/guia.....	137
de definição de sortimento	137

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Tipos de varejistas alimentares.....	24
Tabela 2 - Tipo de varejistas não alimentares	25
Tabela 3 - Tipos de lojas alimentares – ABRAS.....	28
Tabela 4 - Uso do código de barras nos Estados Unidos –	42
economia gerada no setor varejista alimentar e <i>drugstores</i>	42
Tabela 5 - Primeiras posições no <i>ranking</i> de autosserviços	44
Tabela 6 - Resultado das comparações da meta-análise.....	79
Tabela 7 - <i>Ranking</i> de R^2 ajustado, coeficientes β padronizados e valor P por categorias de produtos – Área IV (total Grande São Paulo).....	123
Tabela 8 - Importância dos canais em vendas e número de itens.....	124
Tabela 9 - <i>Ranking</i> de R^2 ajustado, coeficientes β padronizados e valor P por categorias de produtos – Hipermercados da Grande São Paulo.....	125
Tabela 10 - <i>Ranking</i> de R^2 ajustado, coeficientes β padronizados e valor P por categorias de produtos – Supermercados da Grande São Paulo.....	127
Tabela 11 - <i>Ranking</i> de R^2 ajustado, coeficientes β padronizados e valor P por categorias de produtos – supermercados de vizinhança da Grande São Paulo	128
Tabela 12 - R^2 ajustado, coeficiente padronizado e valor P por cestas de produtos –alimentos	129
Tabela 13 - R^2 ajustado, coeficiente padronizado e valor P por cestas de produtos – higiene pessoal	130
Tabela 14 - R^2 ajustado, coeficiente padronizado e valor P por cestas de produtos –.....	131
bebidas.....	131
Tabela 15 - R^2 ajustado, coeficiente padronizado e valor P por cestas de produtos – limpeza do lar e outros	131
Tabela 16 - Média, mediana, moda e desvio padrão das notas	139

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Importância dos Autoserviços no Brasil em Faturamento	39
Gráfico 2 - Evolução do número de lojas de autosserviços	40
Gráfico 3 - Índice de faturamento real dos autosserviços	40
Gráfico 4 - Vendas ao consumo – total cestas Nielsen	49
Gráfico 5 - Crescimentos das cestas Nielsen	49
Gráfico 6 - Número de lojas <i>versus</i> habitantes por loja.....	53
Gráfico 7 - Índice de vendas em volume por formato – total Brasil Scantrack.....	54
Gráfico 8 - Ação dos consumidores no ponto de venda (% do número de entrevistados que...)	66
Gráfico 9 - Idade dos respondentes por tamanho de empresa.....	133
Gráfico 10 - Cargo dos respondentes por tamanho de empresa.....	133
Gráfico 11 - Escolaridade por tamanho de empresa	134
Gráfico 12 - Tempo no setor por tamanho de empresa	135
Gráfico 13 - Tempo na empresa por tamanho da empresa	135
Gráfico 14 - Tempo na função por tamanho de empresa.....	136
Gráfico 15 - Autonomia na implementação do sortimento – total empresas.....	137
Gráfico 18 - Critérios na definição de sortimento – importância total de respondentes.....	140
Gráfico 19 - Critérios na definição de sortimento – importância respondentes de empresas grandes	142
Gráfico 20 - Critérios na definição de sortimento – importância respondentes de empresas médias e pequenas.....	143
Gráfico 21 - Critérios na definição de sortimento – frequência total de respondentes.....	144
Gráfico 22 - Empresas grandes – critérios: frequência de uso.....	145
Gráfico 23 - Empresas médias/pequenas – critérios: Frequência de uso	146

LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Ilustração 1 - Membros do canal de distribuição.....	20
Ilustração 2 - Fases e perguntas-chave no processo de compras	57
Ilustração 3 - Principais estágios no processo psicológico e de decisão do consumidor	59
Ilustração 4 - Hierarquia de necessidades de Maslow	61
Ilustração 5 - <i>Continuum</i> de comportamento decisão:	63
elementos diferenciadores	63
Ilustração 6 - Abordagens sobre tamanho de sortimento – Mais é melhor	80
Ilustração 7 - Abordagens sobre tamanhos de sortimento – Mais é menos.....	81
Ilustração 8 - Abordagens sobre tamanhos de sortimento – <i>In medium est virtus</i>	82
Ilustração 9 - A estratégia corporativa e definição de sortimento	85
Ilustração 10 - Os clássicos oito passos do gerenciamento por categorias.....	95
Ilustração 11 - O consumidor e a solução de seus desejos e necessidades.....	100
Ilustração 12 - Resumo das importâncias e frequências de usos dos critérios de definição de sortimento	147

1 INTRODUÇÃO

Ao serem analisados os aspectos econômico-sociais do último decênio no Brasil, é possível constatar um período de grandes mudanças. Além do crescimento real da renda, a expansão de crédito combinada com uma aceleração na implementação de programas sociais, que estimularam a distribuição de renda, serviram como elementos críticos para expandir o consumo para além dos tradicionais centros urbanos, configurando-se uma nova geografia do mercado consumidor (IBGE, 2011; DELOITTE, 2011).

Essas mudanças estruturais puderam ser implantadas pelo fato de, nos dez anos anteriores, o Brasil já ter vivenciado um processo de modificações também muito importante, como a abertura comercial acompanhada de uma maior participação do país na economia global, a alteração das relações entre empresas e consumidores reguladas por um Código de Defesa do Consumidor inovador e, finalizando, a consecução do Plano Real. Esse plano teve, dentre outros méritos, o de estabilizar o valor da moeda, após mais de 20 anos de combate à inflação, e criar condições para o estabelecimento de uma noção de preços relativos e valor de produtos e serviços, desconhecida entre os consumidores em geral, na época de sua implantação (ANGELO *et al*, 2010; FECOMERCIO, 2012).

Pode-se afirmar, portanto, que essa última década no Brasil configurou-se como um propício ambiente para o desenvolvimento dos produtos de largo consumo nas áreas de alimentos, higiene pessoal, limpeza caseira e bebidas, numa economia aquecida que apresentou crescimento acumulado do PIB acima da média daquele registrado em âmbito mundial (IBGE, 2011; FECOMERCIO, 2012).

Com uma geração de riqueza interna na casa dos R\$ 4,3 trilhões em 2011, o consumo das famílias como parcela do PIB mostrou também um consistente crescimento, passando de 59% para 61% entre 2005 e 2010. Ao lado de uma economia que cresceu, foi possível observar um consumidor mais afliente, com expectativa de consumo ampliada e com mais acesso a informações sobre produtos e serviços (FECOMERCIO, 2012; NIELSEN, 2011c).

De acordo com os relatórios de medições de consumo de produtos de massa elaborados pela Nielsen (2010d), o volume médio de vendas ao consumidor de 139 categorias de produtos cresceu 34% entre 2000 e 2010. No mesmo período, a variação populacional foi de menos de

13%, o que equivale a afirmar que o consumo per capita das categorias de rápido consumo apresentou uma evolução de aproximadamente 18%.

Além disso, estudos relacionados às análises dos padrões de consumo destacam que o padrão de consumo alimentar dos lares brasileiros sofreu grandes alterações nos últimos anos (SCHLINDWEIN; KASSOUF, 2007; LUPPE, 2010). Schlindwein e Kassouf (2007), ao analisarem os dados de pesquisas de orçamentos familiares (POF) do IBGE, puderam constatar a ocorrência de uma redução nas compras dos domicílios de categorias de produtos denominadas básicas tais como feijão, arroz, batata e farinha de trigo, pertencentes a uma cesta de alimentos que podem ser considerados populares nos lares brasileiros, e concomitantemente constatarem um aumento em compras de produtos de maior valor agregado como alimentos prontos, pães, iogurtes, refrigerantes e sucos, além da alimentação fora de casa.

Complementarmente, Luppe (2010) reforça que estudos de diferentes fontes indicam um aumento do consumo de categorias mais elaboradas e de maior valor agregado, evidenciando uma elevação de sofisticação nos padrões de consumo dos domicílios brasileiros de modo geral e com maior intensidade nas classes C, D e E.

Dessa forma, o crescimento econômico teve como decorrência, entre outros aspectos, a possibilidade de expansão da quantidade e de diferentes tipos de produtos de consumo de massa à disposição de uma parcela maior de potenciais consumidores mais afluentes.

Ao mesmo tempo nesse período, o varejo no Brasil foi extremamente afetado por inovações tecnológicas e entrada ou fortalecimento de competidores internacionais de grande porte e além de maior concentração relativa de vendas em um número menor de organizações (ABRAS, 2011; LAS CASAS, 2007).

Adicionalmente, além do crescimento contínuo do número de lojas no Brasil, segundo Nielsen (2011), o varejo vive, há algum tempo, num entorno com a ocorrência do fenômeno denominado varejo difuso, ou *channel blurring*, (KAROLEFSKI; HELLER, 2006). Nas décadas anteriores, chegava a ser claro a proposta de valor e os conjuntos de categorias de produtos que estabeleciam os limites de comercialização entre os diferentes canais: um supermercado vendia alimentos, uma farmácia vendia remédios, um posto de gasolina

comercializava gasolina. Atualmente é impossível limitar ou definir um canal de vendas apenas pelas categorias de produtos comercializadas: supermercados vendem eletroeletrônicos, farmácias vendem produtos de limpeza, postos de gasolinas vendem alimentos.

Se por um lado cresceu o número de consumidores mais ávidos por consumo de produtos de maior sofisticação, maior valor agregado e inovações; os últimos anos também foram palco de um crescente número de produtos de consumo de massa lançados no mercado pelos fabricantes, com a ressalva de que a maioria deles não tem sobrevivido a um ano de existência (NIELSEN, 2011b).

Num ambiente cada vez mais competitivo, com mais lojas e formatos no varejo, mais concentração de vendas e mais difusão entre as fronteiras de canais, o processo de definição do sortimento é considerado crítico e uma importante decisão estratégica, enquanto variedade de produtos disponível ao consumidor (LEVY; WEITZ, 2009).

Experimentos apontam que o sortimento oferecido por uma loja impacta sobremaneira nas decisões de escolha do local de compras. Essa variável, enquanto critério de decisão do local preferido de compra ocupa o terceiro lugar em ordem de importância, atrás apenas de localização conveniente e preço baixo (ARNOLD *et al*, 1983; CRAIG *et al*, 1984; HOCH *et al*, 1999; BRIESCH, 2009).

Dessa forma, pode-se concluir que a definição do sortimento pelo varejista tem um papel fundamental num mercado extremamente competitivo e de consumidores com alto potencial de consumo diferenciado. O sortimento tem ainda a característica de ser um dos principais elementos diferenciadores na decisão de escolha de loja pelos consumidores, pois, em essência, é o sortimento que torna tangível a estratégia proposta de valor da loja/cadeia ao seu público-alvo (BALDERSTON, 1956; KAROLEFSKI; HELLER, 2006; KOTLER, 2007; LEVY; WEITZ, 2009).

Levando-se em consideração o contexto descrito, este trabalho buscou avaliar a influência e a relação entre o sortimento e as vendas ao consumidor de bens de massa não duráveis, bem como qual é a classificação da importância e da frequência de uso de critérios utilizados pelas

redes de supermercados na definição desse sortimento. Esses critérios foram escolhidos com base naqueles descritos na literatura e regularmente presentes no mundo dos negócios.

Neste estudo, inicialmente serão analisados dados do painel de lojas Scantrack da Nielsen, para a região da Grande São Paulo, para análise da correlação entre a variável dependente venda ao consumo e a média do número de itens que foi utilizada como *proxy* de sortimento-profundidade, de um grupo de 27 categorias de produtos muito relevantes no consumo.

O período de tempo coberto compreende 116 semanas desde janeiro de 2009 até março de 2011. Foram estudadas as variáveis para três diferentes formatos de lojas do tipo autosserviços, ou seja, hipermercados, supermercados tradicionais e supermercados de vizinhança, além da somatória destes.

Posteriormente foi realizada uma pesquisa quantitativa com base em um questionário eletrônico estruturado, junto a responsáveis pela definição de sortimento, em vinte e nove empresas varejistas/supermercadistas, que representam mais de dois terços do setor no Brasil.

O questionário buscou caracterizar o perfil do responsável pela definição do sortimento nesse canal, a existência ou não de um processo formal e, finalmente, classificação da importância e frequência de uso de critérios objetivos utilizados para a escolha dos produtos que compõem o sortimento de suas respectivas empresas.

Além dos aspectos que este estudo buscou cobrir descritos anteriormente, foi possível avaliar a hipótese da existência de diferenças entre os critérios mais importantes e sua frequência utilizada, por porte de empresa, avaliar a relação entre a existência de um manual ou processo formal de critérios adotados e seu grau de utilização e a frequência com que o sortimento é definido pelas empresas.

O trabalho apresenta a seguinte estruturação:

- No Capítulo 1, é apresentada a relevância do tema e os objetivos do estudo.
- No Capítulo 2, são abordados conceitos que servem de base para o desenvolvimento do trabalho, cobrindo uma revisão dos princípios, das teorias e

dos elementos sobre o tema sortimento, e contribui para um melhor entendimento do estudo.

- O Capítulo 3 dispõe sobre os aspectos metodológicos do trabalho, tais como: a descrição do painel de lojas, as definições dos dados e das variáveis do estudo e do método estatístico para análise dos dados.
- O Capítulo 4 encerra análises e discussões dos resultados encontrados.
- O Capítulo 5 trata das conclusões, limitações e possíveis extensões do presente estudo.

1.1 Justificativa

Atrair e manter clientes, com um valor de cesta de compras crescente é cada vez mais desafiador no mercado atual. Levando-se em conta as decisões de *marketing* como precificação, promoção e propaganda, e ponto de venda, definir os produtos e itens que devem compor o sortimento à disposição dos clientes tem se tornado ainda mais relevante e crítico, à luz das tendências observadas no Brasil e no mundo que serão explicitadas a seguir.

Concentração e expansão dos varejistas (DELOITTE, 2011): o setor varejista apresenta-se mais concentrado e em expansão global, pois, assim como em outros setores econômicos, no varejo moderno existe cada vez mais volume de vendas nas mãos de menos organizações. Tomadas as dez maiores organizações varejistas globais, suas vendas representaram 30,2% das vendas em 2010 das 250 maiores empresas do segmento varejista (empresas com vendas superiores a US\$ 3,1 bilhões), comparadas com uma participação que era de 29,4% em 2005. Adicionalmente esses gigantes tendem a sair de seus continentes de origem e expandir suas operações em novas geografias. As quatro maiores empresas globais somadas, atuavam em 56 países em 2000, passando a atuar em mais de 100 a partir de 2010. Fato correlato pode ser observado no faturamento advindo de países fora daqueles em que essas empresas foram criadas, com um aumento de pelo menos dois pontos percentuais na importância do faturamento externo de 2007 para 2009, para todas as organizações (THE CONSUMER GOODS FORUM, 2009).

A decorrência dessa tendência sobre a definição de quais produtos deve ou não figurar na oferta de um varejo em particular é crítica, pois as diferenças culturais, os hábitos, as atitudes

e os valores tendem a alterar profundamente a escolha entre itens por parte dos consumidores locais. Conhecer quais elementos objetivos que possam apoiar o entendimento desses aspectos locais foi parte deste trabalho, ao buscar a compreensão de quais critérios são mais ou menos importantes, bem como maior ou menor frequência de sua utilização na definição de sortimento.

Varejo difuso – fim das fronteiras entre canais (INMAN *et al*, 2004; KRAFT; MANTRALA, 2010): além do contínuo crescimento anual no número de pontos de vendas, as fronteiras entre canais tornam-se cada vez mais difíceis de serem demarcadas na mente do consumidor, tornando o varejo mais difuso. Tal evento tem sido denominado *channel blurring* e vem ocorrendo por dois grandes fatores.

O primeiro advém pelo lado da oferta, com a constatação de que os varejistas que estão tendo sucesso num tipo de canal ou formato passam a transferir essa competência para outros formatos ou canais. Um caso bastante conhecido foi o movimento da rede Walmart, que após grande crescimento com o formato *mass merchandiser* (mercadorias em geral), com o qual iniciou suas operações em 1962, passou a operar com *supercenters* (semelhante conceito ao de hipermercados) durante a década de 1980. Recentemente as redes de farmácias, conhecidas por *drugstores* nos Estados Unidos, vêm incursionando cada vez mais intensamente nas áreas de alimentos prontos para o consumo, cuidados pessoais e embelezamento.

O mesmo se dá no caso do Brasil, onde podemos constatar cadeias de supermercados de diferentes portes, cujas atuações nos segmentos de eletroeletrônicos têm se tornando cada vez mais importantes em suas operações. Ou ainda a comercialização de combustíveis em supermercados, que apresentou um crescimento de 8,3%, mais que o dobro dos 4,4% que o setor de supermercados apresentou no comparativo 2012 *versus* 2011 (ABRAS, 2012). Não menos importante, os formatos de lojas do tipo supermercados médios, ou de vizinhança, e o “Atacarejo” (*cash and carry*) têm sido aqueles que apresentaram maiores níveis de crescimento de importância nos últimos anos, independentemente do tamanho da organização. Esses formatos buscam atender um consumidor cada vez mais ávido em consumir produtos que não podem ser encontrados no pequeno varejo, por conta da limitação de espaço físico. Grandes cadeias como Pão de Açúcar, Carrefour e Walmart têm desenvolvido projetos nessa direção (ABRAS, 2010; NIELSEN 2011b).

Ainda no Brasil, o canal de farmácias em que atuam empresas como Drogaria Araújo, Drogaria Pague Menos apresenta uma incursão ainda maior por área de produtos não correlatos com medicamentos tais como carvão vegetal, ceras automotivas, produtos para piscinas, chinelos ou alimentos prontos refrigerados/congelados.

De acordo com Kraft e Mantrala (2010), o elemento impulsionador desse primeiro fator analisado é a pressão competitiva que leva à busca de comercialização de categorias que apresentem oportunidade de maiores margens de lucro. O segundo fator é praticamente derivado do anterior, pois de um lado os consumidores atuais são cada vez mais premidos pelas questões falta de tempo e busca de conveniência; e de outro, pela busca de melhores benefícios como condições de compras, relação preço-benefício, promoções e ofertas.

Com base em estudos desenvolvidos pela empresa Nielsen junto aos consumidores em seu painel domiciliar, em 2006, menos de 80% das famílias no Brasil se abasteciam em três ou mais canais de compras, o que já era um número elevado comparável, por exemplo, ao dos Estados Unidos. Esse número ampliou-se ainda mais, chegando em 2010 a um patamar em que mais de 90% das famílias realizaram compras mensais de alimentos, higiene pessoal, produtos do lar e bebidas em três ou mais canais (NIELSEN, 2010b; 2011d). Se analisado por tipo de categoria de produtos, existem categorias de produtos nos Estados Unidos onde mais de 25% de seu volume total advém de consumidores que comprem esse total em quatro ou mais canais diferentes (por exemplo, salgadinhos e aperitivos, papelaria, alimento para cães e refrigerantes).

Uma vez mais fica evidenciada a importância de conhecer as diferentes dinâmicas entre as distintas categorias de produtos, os hábitos de consumidores e um método de escolha de produtos que possa levar em conta os tipos de canais e formatos existentes no mercado. Em que pese não ter sido objeto deste estudo avaliar o uso e frequência de critérios de escolha por tipo de formato de canal, podem ser feitas inferências com base no porte de empresa.

A tirania da escolha (FMI, 1995; Harvard Business Review, 2011; NIELSEN, 1992; 2011b; TROUT; RIVKIN, 2008): apesar de Trout e Rivkin (2008) terem concluído em seus estudos que as famílias americanas, em média, repetidamente compram os mesmos 150 itens, e que estes constituem até 85% das necessidades da sua casa, o lançamento de novos produtos é crescente nas últimas décadas no mercado de consumo desse país. Em seu livro, os autores

descrevem alguns comparativos do número de marcas entre os anos 1970 e 1990, para algumas categorias de produtos como cereais matinais (de 160 para 340), fio dental (12 para 64), refrigerantes (20 para 87), entre mais de outros vinte grupos analisados, causando o que se convencionou chamar de “Tiranía da Escolha” nos meios de *marketing*.

Apesar dessa crescente enxurrada de produtos, a maioria vem a falhar. A empresa Nielsen, uma das líderes mundiais de pesquisa de mercado e também na área de medição de desempenho no lançamento de produtos, dá sustentação à afirmação, quando informa que aproximadamente 75% de bens de consumo manufaturados deixam de existir ainda durante o primeiro ano de seu lançamento.

De acordo com o relatório da Harvard Business Review (2011), um dos maiores erros cometidos pelos fabricantes para esse resultado é não estar realmente prestando atenção ao que os consumidores dizem. Isso decorre, em parte, por causa de um consumidor cada vez mais intransigente em seus hábitos de compra. O relatório afirma ainda, que menos de 3% dos novos bens de consumo industrializados e embalados consegue exceder US\$ 50 milhões de vendas no seu primeiro ano, considerados como referência de um lançamento muito bem-sucedido.

Mesmo aqueles lançamentos considerados brilhantes têm dificuldades de manutenção. Analisados mais de setenta principais produtos na pesquisa de “Lançamento de Novos Produtos Mais Memoráveis”, (Harvard Business Review, 2011) entre os anos de 2002 a 2008, uma dúzia deles já deixaram de existir no mercado. Vários fatores podem ser descritos, e o maior problema é a falta de preparação: as empresas estão tão focadas em projetar e fabricar novos produtos que adiam o trabalho árduo de se prepararem para comercializá-los, até que seja tarde demais. Além desse fator, o artigo cita outros quatro, a saber, 1) a empresa não consegue sustentar o crescimento rápido; 2) o produto está aquém das expectativas; 3) o produto define uma nova categoria e exige substancial educação do consumidor; 4) o produto é revolucionário, mas não há mercado para ele.

No Brasil não ocorre nada diferente. Mais de dezenove mil itens de produtos de supermercados foram lançados no país em 2011, perto de catorze mil foram descontinuados e a diferença líquida de aproximadamente cinco mil ao ano demonstra o desafio de manter um sortimento adequado e lucrativo. Esses números ganham ainda maior proporção quando se

admite, que segundo a empresa de pesquisa Nielsen (2011d), um supermercado convencional trabalha com um número médio de itens entre treze e catorze mil. Fazendo uma rápida comparação, desaparecem por ano no mercado de bens de largo consumo a mesma quantidade de produtos que um supermercado convencional trabalha regularmente. Esse fenômeno vem ocorrendo desde 2005. Ao mesmo tempo, é importante considerar que a hipersegmentação de produtos, decorrente de uma excessiva oportunidade de escolhas, pode implicar em aspectos negativos junto ao consumidor e que serão abordados na revisão bibliográfica sob a égide das teorias da sobrecarga e do paradoxo da escolha (IYENGAR *et al*, 2006; SCHWARTZ, 2004; KAHN; WANSINK, 2004; CHERNEV, 2006; POYNOR; WOOD, 2010; MOGILNER *et al*, 2008).

Mais uma vez, fica evidenciada a alta importância que a existência de um processo formal de definição de itens, com metodologia e critérios claros tem, numa operação varejista de sucesso em longo prazo, podendo ser considerado em seu resultado um forte elemento de diferenciação.

O consumidor esclarecido e seu novo padrão de consumo (SCHLINDWEIN; KASSOUF, 2007; LUPPE, 2010; NIELSEN, 2011b): conforme já mencionado na introdução, diferentes estudos evidenciam não apenas um crescimento, como também uma mudança nos padrões de consumo dos domicílios brasileiros. Em síntese, esses resultados indicam um aumento do consumo de categorias mais elaboradas e de maior valor agregado, levando a uma sofisticação dos padrões de consumo dos domicílios brasileiros reconhecidos ainda mais intensamente nos últimos cinco anos.

Em seus trabalhos, Luppe (2010) aponta que sem dúvidas ocorreu uma importante mudança no padrão de consumo das famílias brasileiras, mais intensamente nos domicílios de nível socioeconômico médio (classe C) e baixo (classes D e E), num período compreendido entre os anos 2007 a 2009. Foram estudadas pelo autor dez categorias de produtos nas áreas de alimento, higiene pessoal e limpeza do lar. Levando-se em consideração que as famílias de produtos analisadas são mais elaboradas e de maior valor agregado, o aumento do consumo da maioria dessas categorias, nesses níveis socioeconômicos, demonstra uma relativa elevação de sofisticação do consumo desses domicílios.

O crescimento do consumo de categorias, como bebidas à base de soja, molhos de tomates prontos e iogurtes, demonstra que os níveis socioeconômicos C, D e E dirigiram suas compras para produtos mais nobres, com consequente diversificação em suas cestas de consumo. Essas classes contribuíram com mais de 80% do aumento no consumo dessas famílias de produtos, e o crescimento dos volumes de iogurtes funcionais, bebida à base de soja e leite fermentado reforçam ainda mais a perspectiva da sofisticação dos padrões de consumo dessas classes.

Outro indicador relevante de que o aumento da renda melhorou a capacidade de consumo das classes de menor renda (D/E), ampliando o acesso a produtos de maior valor agregado, foi o crescimento do consumo das categorias sucos prontos para o consumo, leite condensado, leite fermentado, sabões em pó/líquido e amaciantes de roupas. Os dados de aumento da presença nos lares dessas categorias (NIELSEN, 2010b) indicam que esses produtos provavelmente não faziam parte da cesta de compra desses domicílios e mais uma vez serve de base para afirmar que esses lares passaram a comprar produtos mais elaborados ao elevarem seus patamares de consumo.

Os novos vetores de direção de consumo conveniência, praticidade e saudabilidade juntam-se ao da sofisticação e indulgência, ocorrendo com mais intensidade nas classes C, D e E.

Nesse ambiente, entender a relação entre diferentes produtos, marcas e itens para que escolhas e definições acertadas no *mix* que venham ao encontro das expectativas dos clientes-alvo de cada loja é muito relevante. Falhar na definição dos itens corretos pode significar não apenas vendas perdidas, mas a perda de importantes grupos de novos clientes entrantes no mercado de consumo. Esta dissertação busca oferecer elementos que possam contribuir no aperfeiçoamento desse processo, principalmente com relação às empresas de tamanho médio e pequeno.

Tendo em vista a descrição do ambiente competitivo exposto, compreender o processo de escolha de produtos que compõem a oferta ao consumidor deve ser considerado relevante. Comprovar a relação entre as movimentações de vendas e o sortimento é uma premissa importante para posteriormente ser analisada a importância atribuída por diferentes organizações supermercadistas aos critérios usados nessa decisão, bem como sua frequência de uso.

Nesta dissertação, buscou-se fundamentar a relação entre vendas e sortimento, estudando-se de maneira inusitada em trabalhos acadêmicos um total de 27 categorias de produtos das áreas de alimentos, higiene pessoal, limpeza caseira e bebidas, oriundas do banco de dados Scantrack da Nielsen, renomada empresa multinacional de pesquisa de *marketing*. A importância em vendas dessas categorias de produtos é de mais de 55% do total de categorias analisadas regularmente pela empresa Nielsen. A análise foi desenvolvida no âmbito da região da Grande São Paulo e abrangeu três tipos diferentes de canais: os hipermercados, os supermercados convencionais e os supermercados de vizinhança.

Em 2011, a área da Grande São Paulo respondeu por 15,6% do consumo total dos produtos estudados pela Nielsen e apresentou índices de concentração de consumo 64% acima da média nacional, com um índice de vendas por lojas de mais que o dobro da média no Brasil – 2,10 – (NIELSEN, 2011a).

Complementarmente, o estudo buscou, numa segunda, fase avaliar a importância e frequência de uso de critérios mercadológicos junto a 62 respondentes de vinte e nove empresas varejistas – supermercadistas, que representam mais de dois terços do setor no Brasil.

Em síntese, o processo de definição, bem como os critérios utilizados na composição do sortimento disponibilizado a uma crescente massa de consumidores necessitam ser estudados de forma mais detalhada. Assim, levando-se em consideração o crescimento do consumo derivado da elevação da renda da população, a proliferação de um elevado número de itens lançados no mercado com altíssima taxa de fracasso e a necessidade de diferenciação que reforce a proposta de valor do varejista num mercado cada vez mais competitivo, a pergunta que originou esta pesquisa e que serviu de direcionamento para a estruturação do presente trabalho pode ser expressa da seguinte maneira:

“A variável mercadológica de sortimento apresenta conexão com as vendas em volume de produtos de largo consumo, para uma parcela significativa de categorias de produtos no canal supermercados?”

Com base nesta questão, podemos formular uma segunda:

“Caso seja comprovada essa conexão, é possível identificar uma classificação de critérios mais utilizados para a definição do sortimento nos supermercados, em termos de importância e frequência de uso?”

Dessa forma e resumindo o exposto anteriormente, o tema desta dissertação é justificado pelas seguintes razões:

- A primeira razão é a possibilidade de proporcionar uma contribuição acadêmica e mercadológica a respeito processo de definição de sortimento nas empresas varejistas supermercadistas.
- A segunda relaciona-se à possibilidade de oferecer uma ampla e profunda visão de como diferentes autores e estudos tratam do tema tamanho de sortimento, com base em distintas e conflitantes posições a respeito do tema, desde aqueles que apoiam a máxima de que mais produto à disposição dos consumidores é o ideal, até os que defendem que a profusão de produtos leva a um paradoxo derivado da sobrecarga da escolha.
- A terceira é a possibilidade de visualizar o processo de definição de sortimento por porte de empresa, já que esse tema é objeto de vários artigos e estudos, analisando os efeitos das diferenças de estruturas, processos e comportamentos organizacionais dependentes do tamanho da organização.
- A quarta relaciona-se ao uso do banco de dados de um importante painel de lojas – Scantrack – em um estudo acadêmico no contexto brasileiro, já que até o momento nenhum outro trabalho fez uso dessa base de dados no Brasil, com uma cobertura tão extensa de categorias de produtos. O Scantrack é uma base de dados da Nielsen, uma das mais importantes empresas no segmento que atua no Brasil e no mundo e reconhecida nos meios acadêmicos e no mercado. Este trabalho apresenta-se ainda como relevante, pois não há registro no Brasil e na América Latina de algum estudo acadêmico-científico com a mesma proposição e abrangência, até o presente momento.

Portanto, após a apresentação da situação-problema e das justificativas deste trabalho, é possível a delimitação dos objetivos a serem alcançados nesta dissertação no próximo tópico.

1.2 Objetivos

A essência dessa dissertação tem como objetivos buscar evidências que possibilitem:

- Evidenciar uma possível relação entre o comportamento das vendas e o sortimento, enquanto profundidade, ou seja, número de itens, para um conjunto importante de famílias de produtos comercializadas em supermercados.
- Identificar a existência de uma classificação de importância e frequência de uso de um conjunto de critérios para a definição do sortimento.

No processo de resolução das questões principais citadas, surgem tópicos adjacentes às discussões centrais e que serão cobertos por esta dissertação quanto a:

- qualificar o perfil dos indivíduos responsáveis pela decisão de sortimento;
- verificar se existe um processo formal de definição de sortimento nas empresas;
- verificar se existem diferenças nos processos de definição de sortimento por porte de empresa.

2 REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

2.1 Canais de distribuição, o varejo e o setor supermercadista brasileiro

Conforme Kotler e Keller (2010, p. 464), canais de *marketing* ou de distribuição são agrupamentos de empresas que interagem em dependência no processo de tornar disponíveis produtos ou serviços para serem utilizados ou consumidos. Poderiam ser considerados como que o caminho percorrido por um produto ou serviço desde sua produção até o momento da compra ou utilização. Um quadro sinótico dos elementos chave de um canal de distribuição pode ser visto na Ilustração 1.

Ilustração 1- Membros do Canal de Distribuição
 Fonte: Adaptado pelo autor de COUGHLAN *et al*, 2002.

Nessa ilustração, podemos observar que o fabricante delega parte do trabalho de vendas para intermediários, pois estes alcançam maior eficiência ao disponibilizarem mercadorias em grande escala, tornando-as mais acessíveis aos mercados-alvo. Com base em sua escala de operação, experiência/especialização e contatos, normalmente é possível ser oferecido pelo intermediário à empresa fabricante, mais que esta poderia atingir operando por si própria. De acordo com Coughlan *et al* (2002, p. 5 e 6):

Os intermediários facilitam o fluxo de mercadorias e serviços [...]. Esse procedimento é necessário para diminuir a distância entre a variedade da mercadoria e serviços oferecida pelo fabricante e variedade necessária para atender a demanda exigida pelo consumidor. Essa distância resulta do fato de os fabricantes em geral produzirem grande quantidade de uma variedade limitada de mercadorias, enquanto os consumidores costumam desejar uma quantidade limitada de uma grande variedade de mercadorias.

Como consequência, os canais escolhidos impactam em todas as demais decisões de *marketing*. Por exemplo, ao estabelecer uma política de preços, a empresa deve levar entre outras considerações, as estruturas mais ou menos verticalizadas de distribuição e, sendo assim, enfrentar-se-á uma concentração ou pulverização de vendas ao consumidor final.

Ao desenvolver o canal de *marketing*, deverá ainda considerar os níveis de produção de serviços desejados pelos seus clientes-alvo e por essa razão, considerar que os canais produzem níveis diferentes de serviços (KOTLER; KELLER, 2010, p. 473):

- Tamanho do lote: quantidade de unidades que o canal permite que um cliente compre em uma ocasião normal de compra.
- Tempo de espera: média de tempo para recebimento os produtos no canal.
- Conveniência espacial: níveis de facilidade oferecidos pelo canal para a efetivação da compra, em termos de geografia.
- Variedade de produto: cobertura ou amplitude de opções de compra de um produto ou serviço.
- Apoio de serviço: serviços adicionais que são oferecidos pelo canal tais como entrega, instalação, reparos ou financiamento.

Como podemos notar nos tópicos dos autores mencionados, referentes a projetos de desenvolvimento de canais, ambos contemplam importantes considerações ligadas ao tema de sortimento nas questões de negócios (variedade ou cobertura de mercadorias requerida pelos consumidores).

2.1.1 O varejo

Apesar das várias definições para varejo, no cerne de todas elas sempre fica evidenciada a comercialização de produtos e serviços a consumidores finais. Segundo Richert (1954, p. 53),

o varejo é a atividade na qual o agente compra produtos em quantidade relativamente grande de produtores, atacadistas e distribuidores para serem posteriormente vendidos ao consumidor final.

Levy e Weitz (2009) descrevem que o varejo pode ser definido como o conjunto de atividades de negócios, que adicionam valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para uso final próprio. Em uma cadeia de valor de canais de distribuição ou *marketing*, pode ser considerado como o elo final ligando fabricantes a consumidores.

Podemos encontrar uma definição ainda mais abrangente em relação a varejo, em Kotler e Keller (2010), nas quais os autores afirmam que o varejo inclui todas as atividades concernentes às vendas de bens ou serviços diretamente aos consumidores finais para uso pessoal. Com essa definição, portanto, podemos admitir que qualquer organização que utiliza essa forma de venda, mesmo sendo fabricante, atacadista ou varejista, estaria praticando varejo. Ainda de acordo com os autores, não importa a maneira pela qual os bens ou serviços são vendidos. São colocadas no mesmo patamar as vendas pessoais, por correios, por telefone ou por máquina automática, não importando a localidade onde são efetuadas, ou seja, se em loja física, virtual, em centros comerciais, na rua ou na residência.

Como já mencionado, as definições de varejo apresentam um aspecto fundamental na sua caracterização: a comercialização de produtos ou serviços a consumidores finais, não importando a natureza da organização que o exerce e tampouco o local em que está sendo praticado.

Las Casas e Garcia, (2007) discorrem sobre as funções clássicas que integram o varejo e que devem ser objeto de estudos e análises:

Vendas: promover o produto junto a clientes potenciais.

Compras: comprar uma variedade de produtos de vários vendedores, usualmente para revenda.

Seleção: fazer sortimento de produtos, geralmente inter-relacionados, para os clientes potenciais.

Financiamento: oferecer crédito a clientes potenciais para facilitar a transação, providenciar também recursos para os vendedores para ajudá-los a financiar seus negócios.

Armazenamento: proteger o produto e manter estoques para oferecer melhores serviços ao consumidor.

Distribuição: comprar em grande quantidade e dividi-la em quantidades desejadas pelos clientes.

Controle de qualidade: avaliar a qualidade dos produtos e ajudar em seu melhoramento.

Transporte: movimentação física do produto do produtor ao consumidor.

Informações de *marketing*: prestam informação aos fabricantes sobre condições de mercado, incluindo volume de vendas, tendências de moda e condições de preços.

Riscos: absorver riscos dos negócios, especialmente riscos de manutenção de estoques, obsolescência de produtos.

Partindo dessas funções clássicas, Levy e Weitz (2009, p. 7) explicitam o varejo como um fundamental agregador de valor na distribuição, ao citar quatro funções criadoras de importância:

- **Prover sortimento de produtos e serviços** – habilita os consumidores a poder escolher produtos a partir de uma ampla gama de diferentes seleções de marcas, tipos, cores, tamanhos e preços num só local.
- **Permitir o fracionamento** – oferece a possibilidade de quantidades convenientes, menores e customizadas a tipos diferentes de consumidores, ao mesmo tempo em que oferece eficiências de custo junto aos fornecedores.
- **Regular estoque** – permite que as quantidades convenientes estejam disponíveis em distintas e regulares ocasiões de compra.
- **Prover serviços** – adiciona serviços tais como experimentação, crédito, treinamento e uso de produtos, instalação.

É interessante observar que, ao descrever como o varejo adiciona ou cria valor nesse processo, a primeira função descrita por Levy e Weitz é exatamente a pedra angular que direciona este trabalho: prover sortimento de produtos e serviços.

A classificação do varejo em tipos e/ou formatos vem auxiliar o entendimento da situação competitiva, principalmente quando observada num contexto de profundas e aceleradas mudanças no setor (DUNNE e LUSCH, 1999). Também nesse aspecto são várias as modalidades de classificação que se apresentam na literatura. Apenas para efeito de contexto, passamos a descrever algumas das mais citadas nos artigos e estudos acadêmicos.

Levy e Weitz (2009) apresentam a questão do varejo com loja partindo do enfoque do oferecimento de mercadorias e serviços em um ambiente de loja e, partindo desse princípio, verifica-se uma subclassificação baseada na natureza do composto varejista. Esse composto é classificado conforme o tipo, a variedade e o sortimento de mercadorias, o nível de atendimento ao cliente e o preço da mercadoria, valendo-se de duas grandes segmentações do varejo, ou seja, varejistas alimentares e varejistas não alimentares (Tabelas 1 e 2).

Tabela 1 - Tipos de varejistas alimentares

	Supermercados Convencionais	Sortimento Limitado	Supercenter/ Hiper	Clubes Atacadistas	Lojas de Conveniência
% Alimentos	70-80	85-90	50-60 (70-80)	60	90
Área Vendas (000 m²)	1,0 - 4,5	0,2-0,9	5,0-15,0	5,0-10,0	0,2-0,4
SKUs (000)	3,5 – 20,0	1,0-1,5	100-120	4,5 – 8,0	1,5-2,5
Variedade	Estreita a média	Estreita	Ampla	Estreita a média	Estreita
Sortimento	Médio a amplo	Raso	Médio a amplo	Raso	Raso
Serviço	Modesto a alto	Mínimo	Modesto	Mínimo	Modesto
Preço	Médio	Muito baixo	Baixo	Muito baixo	alto
Mg Bruta (%)	16 - 20	10-15	15 - 18	12-15	25-30

Fonte: Levy e Weitz, 2009 – Adaptado pelo autor.

Tabela 2 - Tipo de varejistas não alimentares

	Variedade	Sortimento	SKUs (000)	Preço	Tamanho (000m²)
Lojas Dpto.	Ampla	Profunda a média	100-150	Baixo a alto	15 a 20
Lojas Desconto	Média	Raso	0,8-1,5	Muito Baixo	0,3 a 0,8
Lojas Especialistas	Estreita	Profundo	5,0 a 8,5	Alto	0,4 a 1,5
Especialistas de Categoria	Estreita	Muito profundo	20,0 a 40,0	Baixo	5,0 a 12,0
Redes de Farmácias	Média	Muito profundo	10,0 a 18,5	Médio	1,5 a 2,0
Lojas de Outlets	Média	Médio, variando	5,0 – 20,0	Muito baixo	1,5 a 2,5
“Dollar stores” (\$1,99)	Média	Baixo	3,0 a 4,0	Muito baixo	0,3 a 0,5

Fonte: Levy e Weitz, 2009 – Adaptação pelo autor.

Las Casas (2007, p. 25-26) nos oferece uma tipologia mais adaptada à realidade brasileira, conforme segue:

Lojas especializadas: formadas por varejistas do tipo independente que oferecem, aos consumidores, uma linha única. Operam com um número limitado de categorias de produtos. Exemplos: World Tennis, Habib's, Livraria, Cultura, Kalunga.

Lojas de departamento: as lojas de departamento são de grande porte, apresentam grande variedade de produtos, como ferramentas, eletrodomésticos, confecções, cama, mesa, roupas masculinas e femininas. Seriam várias lojas especializadas, departamentalizadas. Exemplo: C&A, Renner e Pernambucanas.

Cooperativas: agrupamentos de varejistas independentes, cada um operando sua loja, mas tomando certas decisões em conjunto, como compras e promoções. Exemplos: Farmacem, Coopercitrus.

Supermercados: estabelecimentos estruturados em departamentos, com ênfase em produtos alimentícios, bebidas, higiene e beleza e limpeza caseira. Exemplos: Angeloni, Futurama e Sonda Supermercados.

Hipermercados: a junção em um único espaço físico de lojas de descontos e supermercado, onde são oferecidos produtos alimentícios e não alimentícios, geralmente com preços menores

dos que são oferecidos no varejo em virtude da grande condição de negociação de compras por parte dessas lojas. Exemplos: Extra, Carrefour, Walmart.

Lojas de conveniência: lojas que oferecem produtos alimentícios e artigos de primeira necessidade, com preços mais elevados que os praticados pelos supermercados, oferecendo conveniência de localização, horário e proximidade a postos de gasolina.

Lojas de desconto: linha variada de produtos, por exemplo, alimentício, de vestuário, brinquedo. Característica dessas lojas são os preços baixos, oferecendo sempre marcas nacionais tradicionais.

Armazéns/mercearias: lojas que oferecem uma linha básica de produtos de mercearia, frios e laticínios, instalações quase sempre na periferia.

Lojas de variedades: lojas varejistas que trabalham com diversidade muito grande de mercadorias populares de baixos valores nos segmentos de papelaria, acessórios femininos, brinquedos e utilidades domésticas.

Outlet/lojas de fábrica: varejistas que oferecem preço baixo para produtos fora de estação ou com pequenos defeitos, geralmente são operadas pelos próprios fabricantes.

É importante mencionar a tipologia que nos apresenta Parente (2000), pois além de ser fundamentalmente descritiva, é uma das poucas que considera o varejo de serviços (Quadro 1).

Quadro 1 - Tipos de varejo (PARENTE, 2000) – Brasil

Fatores de Classificação	Tipos
Propriedade	Independentes
	Cadeias
	Franquias
	Alugadas
	Sistemas verticais
Varejo de alimentos com loja	Bares
	Mercearias
	Padarias
	Minimercados
	Lojas de conveniência
	Supermercados compactos
	Supermercados convencionais hipermercados
	Clubes Atacadistas
Varejo não alimentício	Lojas especializadas
	Lojas de departamento
	Minilojas de departamento ou magazines <i>category killer</i>
	Lojas de desconto
	Lojas de fábrica

Varejo de Serviço	Grau de tangibilidade
	Grau de competência
	Intensidade da mão de obra
	Grau de contato com cliente
	Por objetivo

Fonte: Adaptado de Parente, 2000, p. 25.

No Brasil, o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística classifica o segmento varejista dentro do setor comércio, que por sua vez está incluído no de Serviços. Assim classificado, o comércio varejista incluiu em 2008 mais de um milhão e trezentas mil empresas, empregando acima de seis milhões de pessoas e gerando cerca de R\$ 518 bilhões em receita operacional líquida. Esse valor corresponderia a aproximadamente 15,5% do Produto Interno Bruto do país (IBGE, 2008; NIELSEN, 2009).

2.1.2 O setor supermercadista brasileiro

O segmento varejista, no qual ocorreu a análise e a pesquisa dos impactos da definição de sortimento, como já mencionado, é o de autosserviços do tipo alimentar ou supermercados. Nesse sentido, faz-se necessária uma abordagem sobre o conceito e breve história dos supermercados.

As organizações varejistas, de acordo com Levy e Weitz (2009), apresentam, conforme o composto de varejo, diferentes tipos de varejistas de alimentos. Com base nessa tipologia, incluem-se os supermercados:

Um supermercado convencional é uma loja de alimentos de autoatendimento que oferece produtos de mercearia, carne e hortifrutícolas, com vendas limitadas de itens não alimentares tais produtos de saúde, beleza e mercadoria em geral. Perecíveis como carne e hortifrutícolas respondem por aproximadamente 50% das vendas dos supermercados e tipicamente apresentam maiores margens de lucro que os produtos industrializados embalados.

De acordo com Kotler e Armstrong (2007, p. 331), os supermercados são “lojas de autosserviço relativamente grandes, de baixo custo, baixas margens e alto volume, sendo projetadas para atender a todas as necessidades que os clientes têm de produtos alimentícios, higiene pessoal e produtos de limpeza e de uso doméstico”.

No âmbito nacional, destacam-se duas tipificações de lojas do segmento alimentar nas quais se inserem os supermercados, amplamente utilizadas nos estudos acadêmicos e no mercado de produtos de bens de largo consumo.

A primeira é considerada a tipificação oficial do setor supermercadista, e foi definida pela ABRAS, sendo correntemente utilizada por ocasião da publicação de seu ranking de vendas (Tabela 3).

Tabela 3 - Tipos de lojas alimentares – ABRAS

FORMATO	ÁREA DE VENDAS (m²)	NÚMERO DE ITENS	% DE VENDAS NÃO ALIMENTOS	NÚMERO DE <i>CHECKOUTS</i>	SEÇÕES
Bares	20-50	300	1	*	Mercearia, lanches e bebidas
Mercearias	20-50	500	3	*	Mercearia, frios, laticínios, lanches
Padaria	50-100	1.000	1	*	Padaria, mercearia, frios, laticínios, lanches
Minimercado	50-100	1.000	3	1	Mercearia, frios, laticínios, bazar
Loja de conveniência	50-250	1.000	3	1-2	Mercearia, frios, laticínios, bazar, <i>snacks</i>
Loja de sortimento limitado	200-400	700	3	2-4	Mercearia, hortifrútiis, frios, laticínios, bazar
Supermercado compacto	300-700	4.000 a 7.000	3	2-6	Mercearia, hortifrútiis, frios, laticínios, carnes, aves, bazar
Supermercado Convencional	700-2.500	9.000 a 12.000	6	7-20	Mercearia, hortifrútiis, frios, laticínios, carnes, aves, padaria, bazar

Superloja	3.000-5.000	14.000 a 20.000	12	25-36	Mercearia, hortifrúti, frios, laticínios, carnes, aves, padaria, bazar, têxtil, eletroeletrônico
Hipermercado	+ de 5.000	45.000	30	50 ou +	Mercearia, hortifrúti, frios, laticínios, carnes, aves, padaria, bazar, têxtil, eletroeletrônico
Loja de Depósito	4.000-7.000	7.000	8	30-50	Mercearia, hortifrúti, frios, laticínios, carnes, aves, bazar
Clube	5.000-	5.000	35	25-35	Mercearia, hortifrúti, frios, laticínios, carnes, aves, bazar, têxtil, eletroeletrônico
Atacadista	12.000				

Fonte: ABRAS, SuperHiper, 2005.

Como pode ser observado, a ABRAS objetivou fazer sua tipificação com grande ênfase em elementos físicos que pudessem ser confrontados uns contra outros e facilitar a identificação dos distintos tipos de varejo alimentar.

A segunda definição é a estabelecida pela Nielsen e se apresenta como a mais utilizada nos estudos de *marketing* e nas avaliações de mercado. Uma loja alimentar para a Nielsen segue alguns critérios estatísticos, criados com base em análises em conjunto com o varejo e fabricantes. Dessa forma, para fazer parte desse canal, uma loja deverá atender ao critério de comercialização de alguns tipos de classes de produtos considerados do tipo alimentar, e a quantidade deles pode variar de uma região geográfica para outra, a saber:

- Nordeste: pelo menos duas classes de produto listadas no Quadro 2.
- Demais regiões geográficas do país: pelo menos três classes de produto lista na Quadro 2.

Quadro 2 - Categorias que definem uma loja alimentar – Índice Nielsen Alimentar

Iogurtes	Massas alimentícias/refrigeradas	Feijão
Sal de cozinha	Bebida achocolatado em pó	Arroz
Biscoitos	Pudins/gelatinas e <i>flans</i>	Enlatados
Sopas desidratadas	Margarinas	Farinha de trigo
Caldos	Café solúvel	Açúcar
Óleos e azeites	Leite em pó	Carnes congeladas

Fonte: Nielsen, 2011a.

Com base na análise anterior, estabeleceram-se os tipos mais comuns de loja no universo de lojas alimentares, segundo Nielsen: armazéns, mercearias, quitandas, bares, mercearias padarias, leiterias, empórios supermercados e lojas de conveniência. São excluídos do seu universo, varejistas com vendas do tipo atacado superior a 50% de suas vendas totais, além de atacado puro, feiras livres, lojas de departamento e varejo especializado (doceiras/tabacarias).

Para realizar seus estudos regulares de mercado e seu censo de lojas descritas na estrutura do universo, a Nielsen tipifica as lojas, como as tradicionais, do tipo padaria: estabelecimentos classificados como alimentares tradicionais que fabricam pães. Outros tradicionais: lojas onde o atendimento é feito por um vendedor ou balconista são conhecidas como mercearias, empórios e armazéns.

Supermercados: lojas alimentares onde o consumidor escolhe os produtos sem a intermediação de um vendedor ou balconista. Tem como característica fundamental o *check out* (caixa registradora na saída onde é efetuado o pagamento) e carrinhos ou cestas à disposição. Esse formato, o principal estudado pela empresa, a Nielsen faz ainda uma importante distinção na classificação de seus dois principais estudos de mercado no varejo:

- No estudo *Nielsen regular bimestral e amostral*, os autosserviços alimentares são classificados por número de *check outs*.
- No estudo *Nielsen Scantrack*, feito sem expansão, com base nas vendas reais de um conjunto significativo de cadeias de autosserviços alimentares do Brasil, a classificação é com base no tamanho de loja ou bandeira específica de empresa.

O Quadro 3 nos apresenta essas definições.

Quadro 3 - Definições Nielsen de autosserviços

Estudo Regular Bimestral Amostrai	Estudo Censal Scantrack
-----------------------------------	-------------------------

Autosserviços até 4 <i>check outs</i>	Supermercados de vizinhança: até 1.000 m ² de área de vendas
Autosserviços de 5 a 9 <i>check outs</i>	Supermercados: entre 1.001 e 3.999 m ² de área de vendas
Autosserviços de 10 a 19 <i>check outs</i>	Hipermercados: qualquer loja das bandeiras Extra, Carrefour, Walmart, Big, Via Brasil, Hiper Bompreço ou demais bandeiras com área de vendas igual ou maior que 4.000 m ²
Autosserviços de 20 a 49 <i>check outs</i>	
Autosserviços acima de 50 <i>check outs</i>	

Fonte: Nielsen, 2011a.

A importância e a penetração de uso dessas tipificações no mercado estão associadas às saídas de relatórios regulares que medem bimestral, mensal ou semanalmente variáveis mercadológicas amplamente utilizadas pela indústria e pelo varejo de produtos de consumo de massa, no Brasil e no mundo.

2.1.2.1 Breve histórico dos supermercados

Não é possível qualquer menção às questões referentes ao tema sortimento, sem que os supermercados logo saltem à frente como um dos principais canais de distribuição onde esta variável mercadológica tem singular impacto. É tão direta a relação entre ambos, que se faz necessário o entendimento do surgimento e do desenvolvimento desse importante canal de distribuição.

O conceito de uma loja alimentar de autoatendimento foi desenvolvido pelo empresário americano Clarence Saunders, em sua lojas Piggly Wiggly. Saunders abriu sua primeira loja em Memphis, Tennessee, em 1916. Essas lojas foram um verdadeiro sucesso financeiro e Saunders começou a oferecer franquias desse formato. A Great Atlantic and Pacific Tea Company (A & P) foi outra cadeia de lojas de sucesso no início, trabalhando com esse revolucionário conceito de negócio varejista. Operando do Canadá, tornou-se presente em várias cidades norte-americanas na década de 1920. Essas primeiras lojas de autosserviço alimentares não vendiam produtos perecíveis tais como carnes frescas ou hortifrutigranjeiros. Esses produtos seriam incorporados no conceito de supermercados na década seguinte (FMI, 1980, p. 14-17; ABRAS, 1993, p. 19).

Segundo o Food Marketing Institute (1980, p. 14), determinou-se que o primeiro verdadeiro supermercado aberto nos Estados Unidos, de acordo com a definição obtida no estudo, teria sido obra de Michael J. Cullen, um ex-funcionário da empresa de mercearia Kroger e A&P, em quatro de agosto de 1930, dentro de uma antiga garagem de 560 metros quadrados em Jamaica, Queens, na cidade de New York.

O supermercado, King Kullen, (inspirado no personagem de cinema King Kong), operava sob o slogan "Empilhe até lá no alto. Venda pelo preço mais baixo." Quando Cullen faleceu, em 1936, existiam quinze lojas de King Kullen em operação.

Embora Saunders tenha trazido ao mundo o sistema autosserviço em alimentos, lojas padronizadas e um *marketing* em âmbito nacional, foi Cullen que construiu sobre essa ideia, adicionando departamentos separados de alimentos, a venda de grandes volumes de alimentos a preços baixos e área de estacionamento.

Dentre os aspectos que Cullen agregou ao modelo de autosserviço de Saunders, o mais impactante e que serve até hoje de pedra angular no negócio supermercadista é o princípio de margens distintas para grupos distintos de produtos. Sua proposta (que foi rejeitada pelos donos da Kroger onde trabalhava) era simples, mas revolucionária para a época: vender trezentos itens a preço de custo, duzentos com uma margem de cinco por cento, trezentos com margem de quinze por cento e trezentos com vinte por cento de margem.

Com o desemprego, o declínio da renda e a redução do poder de compra, elementos que fizeram parte do caldo da Depressão do início da década de 1930, já se podia antever o palco onde atuaria com desenvoltura uma instituição varejista que pudesse levar ao consumidor, a preços módicos, produtos de empório e mercearia. Foi justamente esse o grande motor de arranque que fez ganhar velocidade os primeiros supermercados norte-americanos. Na esteira de organizações que surgiam e pressionados pela necessidade de barateamento de custos e manutenção das vendas para se tornarem competitivos e sobreviverem no mercado, os comerciantes tradicionais como Kroger, A&P e outros que já eram estabelecidos como grandes varejistas de tipo armazém, começaram a adotar o modelo supermercado criado por Cullen, com retornos cada vez mais positivos (KNOKE, 1963).

Segundo o FMI (1980), existiam, em 1934, nos Estados Unidos, 94 lojas de supermercados distribuídas por 24 cidades, e em 1936 este número cresceu para 1.200 lojas localizadas em 85

idades. O rápido êxito dos supermercados no mercado norte-americano aqui descrito pode ser atribuído tanto a ganhos para os empresários, como para os consumidores.

Para o empresário, o supermercado passou a ser sinônimo de concentração do capital, de redução de custos de transporte para a distribuição das mercadorias, de economia de gastos em mão de obra e de venda de produtos concentradas em um mesmo local, além de maior poder de compra com possível redução do preço final. Essa redução poderia ser alcançada pelo fato de a comercialização ser feita em maior escala, o que possibilitava aos novos entrantes negociar condições e prazos de pagamentos diferenciados do então comércio tradicional.

Da mesma forma para os consumidores, os supermercados passaram a facilitar as atividades de compras, oferecendo, em um mesmo local, ampla seleção e cobertura de produtos alimentícios e não alimentícios, com a consequente redução de tempo e maior economia no final, por não terem de se deslocar a diferentes pontos de vendas com o objetivo de suprir suas necessidades de consumo.

A partir do início dos anos 1940, as lojas de supermercados começaram a ser objeto de projetos de *design* e arquitetura, buscando uma administração que pudesse ser ainda mais eficaz e efetiva. Assim, foram sendo criadas divisões em departamentos e seções de vendas, de acordo com a classificação de uso ou origem dos produtos.

Tendo como base de origem os Estados Unidos, os supermercados passam por uma rápida expansão mundial, e o grande marco desse movimento é considerado os anos que se seguem à Segunda Guerra Mundial (ABRAS, 2002, p. 20).

Dois elementos-chave devem ser considerados na análise do desenvolvimento do supermercado no mundo: as técnicas de conservação de alimentos e as técnicas de exposição das mercadorias. No final da primeira metade do século XX, a massificação de produção de latas, vidros e sistemas de fechamento e embalagens a vácuo, permitiram a exposição dos produtos nas lojas, bem como a padronização e a definição de pesos e medidas. Isso tornou mais simples o processo de escolha dos produtos pelos consumidores, diferentemente daquele baseado no comércio tradicional dos antigos armazéns e empórios, cuja venda era feita a granel (VARGAS, 2001).

Também a partir dessa data, as técnicas de conservação alimentar progrediram intensamente. Como os produtos passaram a serem produzidos de forma padronizada, enlatados ou industrializados em embalagens à base de papel ou vidro, esses produtos passam a ser veículos não apenas de publicidade, levando em seus rótulos informações sobre seus conteúdos para o consumidor, assim, contribuindo para o desenvolvimento do autosserviço como forma dominante de comercialização de mercadorias nas décadas seguintes.

Logo após o fim da Segunda Guerra Mundial, antes mesmo do final da década de 1940, os supermercados já eram considerados o principal tipo de canal na distribuição de produtos de consumo de massa. Mas foi na década de 1950 que os supermercados foram agentes de grandes transformações na configuração do *marketing* de varejo. A revista Fortune em 1953 declarava:

Ademais do seu impacto nos consumidores, os supermercados estão sendo responsáveis por impactos em áreas ainda mais amplas. Com seus *displays* brilhantes e atendimento com preços baixos às necessidades de consumos antigas, eles acabaram por criar novas demandas e, portanto criar uma nova agricultura, uma nova indústria – e novos padrões de vida. (FMI, 1980, p. 59, tradução nossa)

Dessa época em diante, o canal supermercado apresentaria uma forte expansão como modelo de negócio dos Estados Unidos para o mundo. Esse desenvolvimento foi tão acelerado, que causava admiração nos consumidores e na mídia em geral, e resultava em crescente interesse por entender cada vez mais a dinâmica dos supermercados no mundo dos negócios. Um dos artigos seminais sobre o segmento, no qual se buscou criar um paralelo entre o seu desenvolvimento nos Estados Unidos e no Brasil, nos é apresentado por Knoke (1963), ao citar informações do U. S. Business Bureau:

[...] os supermercados alcançaram sucesso quase instantâneo. Num período de, aproximadamente, 30 anos a parcela dos supermercados, na venda total de alimentos a varejo, começando de zero, atingiu 69 %.

Nenhuma outra instituição de varejo, nos Estados Unidos, gozou de tão fenomenal aceitação, nem tampouco se desenvolveu em tão curto espaço de tempo. (p. 9)

O período de surgimento dos supermercados no Brasil se inicia com informações divergentes e até hoje é motivo de acaloradas discussões e controvérsias, a exemplo do ocorrido nos Estados Unidos. Mesmo considerando essas divergências, há consenso de que o ano de 1953 se constitui num importante sinal de demarcação para o segmento de supermercados.

Em janeiro desse ano, foi aberta uma loja em São José dos Campos, São Paulo, estabelecimento esse da Cooperativa dos Empregados da Tecelagem Parahyba (ABRAS, 1993, p. 24). Antes de sua fundação, a loja operava num sistema de armazém, com atendimento via balcão, passando a atuar como autosserviço em um prédio onde a área de vendas ocupava um espaço de aproximadamente mil metros quadrados. Os registros apontam que desde a ocasião da inauguração, até sua destruição por um incêndio poucos meses depois, a loja era toda feita em madeira.

Entretanto, a data de 24 de agosto de 1953 é aquela considerada pela ABRAS e pelas associações regionais de supermercadistas como a data oficial do início das atividades supermercadistas no país. Foi nesse dia que o Supermercado Sirva-se começou a operar em São Paulo. A iniciativa coube a Fernando Pacheco de Castro e Raul Borges, que, após estágio realizado em operações supermercadistas estadunidenses, associaram-se para criar a organização.

O Sirva-se é tido pelo setor como o primeiro supermercado brasileiro, pelo seu “caráter universal de consumo” (APAS, 2009, p. 23). Por caráter universal, deve ser entendido o conjunto de elementos que ainda hoje tipificam um supermercado, como descrito neste trabalho na Tabela 4.

Com oitocentos metros quadrados de área de vendas, a primeira loja do Sirva-se situada à Rua da Consolação, apresentava características muito parecidas com a dos supermercados convencionais da atualidade, em termos de composição das seções, *layout* e utilização do espaço físico para a propaganda de produtos. Grandes pilhas de produtos eram dispostas com enorme quantidade de material promocional e embalagens especiais, incorporando ao temário nacional a terminologia americana de ações de *merchandising*, ou seja, ações promocionais e de comunicação aliadas ao produto exposto. Na área de entrada do estabelecimento, orientações eram fornecidas aos consumidores sobre como deveriam proceder, para que o ambiente fosse usufruído da melhor maneira possível, em razão da novidade de serviços

apresentada. Apesar de alguns consumidores terem tido a chance de conhecer esse novo formato em viagens ao exterior, a maioria sentia-se constrangida com cartazes a informar que “Todas as sacolas, pastas e cestas deverão ser inspecionadas na saída”, ou, “Qualquer reclamação é atendida somente no ato do pagamento”, e ainda, “Não dê gorjeta, sua satisfação é nossa recompensa!” (ABRAS, 1993, p. 26).

Aos poucos, os consumidores dos anos 1950 começaram a se familiarizar com os novos conceitos de compra e venda, e passaram a mudar as suas tradicionais interações com armazéns, mercadinhos e quitandas. O pagamento com caderneta e o serviço de balcão, aspectos que muitos empresários varejistas acreditavam que seriam obstáculos intransponíveis na conquista de mercado, foram pouco a pouco sendo substituídos em virtude das vantagens percebidas no novo modelo, tais como a comodidade e rapidez que o autosservir-se apresentava e a possibilidade real de preços mais compensadores com menor interferência de intermediários no processo de compra dos supermercados.

Mas uma terceira razão passou a colocar mais peso na balança em favor dos supermercados (ABRAS, 2002): a possibilidade de encontrar uma maior variedade de produtos à disposição de consumo, em termos de amplitude (número de categorias de produtos num só local) e de profundidade (tamanhos, tipos, aromas, sabores). Estava plantada nesse último elemento, a maior variedade e profundidade, ou seja, o sortimento, a semente que inspiraria este trabalho.

Podemos então concluir, que o supermercado passa a ser entendido como um novo modelo de troca de produtos a ser efetivada, ou seja, por meio do contato direto entre o consumidor e a mercadoria, tornando-se, esse ato, o padrão dominante atual de consumo, e que certamente é um dos fatores que garantiu e garante seu desenvolvimento de sucesso no mundo e no Brasil.

Segundo Vargas (2001), os supermercados foram agentes de uma revolução no processo e na forma de serem vendidas as mercadorias, pois inseriram novos conteúdos sociais e econômicos na reprodução das relações sociais no espaço urbano.

Segundo a Abras (2002), em 1966 existiam 997 supermercados no país, e após quatro anos, esse número mais que duplicou, chegando a 2.527 estabelecimentos.

O ano de 1968 tem significado particular para o setor, por conta de dois acontecimentos:

- O fim do imposto sobre vendas e consignações (IVC): a nova legislação fiscal passa a adotar o imposto sobre circulação de mercadorias (ICM). Essa significativa modificação no processo fiscal reduz pela metade a carga tributária dos supermercados, equiparando seus preços aos das cooperativas, permitindo que se use do crédito gerado pelo novo formato de imposto nas melhorias de operações e no atendimento ao público consumidor (ABRAS, 2002).
- A promulgação da lei 7.208 em 13 de novembro, que atualizava o reconhecimento legal dos estabelecimentos supermercadistas e suas características. Esta definia que, para ser considerado supermercado, o estabelecimento teria de dispor de “uma área de venda de no mínimo trezentos metros quadrados, área de serviço independente, com espaço necessário à preparação de mercadorias, câmaras frigoríficas, seção de preparo de carnes e vestiários” (ABRAS, 2002, p. 65).

Outra característica importante desse período foi o processo de crescimento das cadeias que tiveram origem ainda nos anos 1950 e início dos anos 1960, como o Pão de Açúcar, Sé, Barateiro, Sendas, Casa da Banha e Disco no eixo São Paulo – Rio de Janeiro, ou nos extremos do país como Zaffari, Companhia Real, Mercadorama, Irmãos Muffato no Sul e Paes Mendonça e Bompreço no Nordeste.

Um importante aspecto a ressaltar foi a entrada, em 1972, da rede de hipermercados Carrefour, primeira organização varejista estrangeira a operar em território nacional. Sua atuação causou grande impacto no setor, menos pela implementação de seu formato dominante, o hipermercado que já existia no Brasil, mas muito mais pela forma de operação e gestão descentralizada. Sua primeira loja foi aberta em São Paulo.

Ao final desse segundo período, mais precisamente 1979, os supermercados já eram responsáveis por mais de 50% das vendas de produtos do tipo alimentos, higiene pessoal, limpeza caseira e bebidas (NIELSEN, 2004).

Após esse período de expansão, coincidentemente com o milagre econômico nos anos 1970, os anos 1980, caracterizados como a década perdida, foram tidos como os mais sombrios da história supermercadista. Com menos de treze bilhões de dólares de Produto Interno Bruto no começo da década, e por volta de dois milhões de desempregados, o governo do país recorre

ao Fundo Monetário Internacional para solicitar empréstimos para amenizar a situação da dívida externa.

Nesses anos de crise, os supermercados tentam se afastar dela se utilizando de inventividade. Além de inaugurações de hipermercados e de novos supermercados, houve também a disseminação de lojas menores, denominadas lojas de desconto ou de sortimento limitado, das lojas-depósito e dos supermercados de atacado, como Makro e Atacadão, na disputa por um consumidor descapitalizado, que ameaçava desaparecer dos supermercados. Inspiradas no formato das lojas que surgiu primeiramente na Europa com a empresa alemã ALDI, as lojas de sortimento limitado foram introduzidas no país a partir do final da década 1970 e tiveram as suas aberturas intensificadas durante toda a primeira metade dos anos 1980. Caracterizavam-se pelo seu estilo espartano, ou seja, possuíam estruturas simples, quantidade pequena de funcionários operando, número reduzido de itens, favorecendo a quantidade de marcas próprias em detrimento de marcas de grandes fabricantes. A ausência de serviços de empacotadores e entrega a domicílio, balcões de refrigeração e seções de produtos congelados ou refrigerados e produtos expostos nas próprias caixas de embarque contribuíam na diminuição de custos e potencial repasse de valor para conquistar consumidores.

Esses formatos de lojas espalharam-se de modo rápido pelas regiões menos desenvolvidas do país, ganhando espaço nas periferias das grandes metrópoles. Na sua maioria, as lojas de sortimento limitado pertenciam às grandes redes, por exemplo, o Minibox do Grupo Pão de Açúcar, o Petipreço do Paes Mendonça e o Balaio do Bompreço.

O modelo acabou não tendo repetido o sucesso alcançado na Europa, pois seu principal atrativo eram os seus preços baixos quando comparados com o formato de supermercado tradicional, oscilando entre 15% a 50% a menor, em economias estáveis e de baixíssimos níveis inflacionários.

A inflação no Brasil girava ao redor de 200% entre 1982 e 1985, o que significava uma perda mensal de valor real na casa dos 9% ao mês (IBGE, 2011). Para o consumidor comum, era difícil, se não impossível sentir valor numa diferença de preço de 15% ou 20%, quando por várias vezes esse foi o nível a inflação mensal dessa época.

Nesse período, as relações entre governo e supermercados não foram as mais amistosas. O desabastecimento tornou caótica a situação dos supermercados em 1989. Gerado pela

desarticulação do mercado oriunda do sucessivo insucesso de planos econômicos heterodoxos, os supermercados eram taxados de vilões no processo de distribuição de produtos e responsáveis pela inflação e falta de abastecimento (APAS, 2006).

Na década perdida para a economia, os supermercados tiveram seus dias mais conturbados, mas traziam as sementes de importantes mudanças para as próximas duas décadas.

2.1.2.2 Os supermercados nas últimas duas décadas

Segundo Nielsen (2010d), apesar da queda registrada nos últimos anos, o setor supermercadista ainda é o maior canal de vendas de produtos de largo consumo e alto giro, responsável por mais de 60% das vendas em valor de tudo o que é vendido ao consumidor final (Gráfico 1). Com mais de oitenta e um mil pontos de vendas em 2010 desse tipo, o formato está presente em todo o território nacional.

Gráfico 1 - Importância dos Autoserviços no Brasil em Faturamento

Fonte: Nielsen – Estrutura do Varejo Brasileiro, 2011a.

Desde sua introdução no Brasil, em 1953, por meio da cadeia Sirva-se em São Paulo, os autosserviços alimentares têm crescido como o mais importante formato de canal, na distribuição de produtos de largo consumo. Apesar da grande expansão já citada, na segunda fase da história dos supermercados nos anos 1970, foi durante a década de 1990 que

alterações ainda mais profundas ocorreram no setor. Além do crescimento em número e faturamento real (Gráficos 2 e 3), ocorreram importantes alterações nos modelos comerciais de negócios e nas operações de *marketing* das empresas varejistas supermercados, dentre elas, as táticas de sortimento.

Gráfico 2 - Evolução do número de lojas de autosserviços

Fonte: Nielsen - Estrutura do Varejo Brasileiro, 2010.

Gráfico 3 - Índice de faturamento real dos autosserviços

Base 100:1990

Fonte: Ranking Abras/Nielsen de autosserviços, 2011.

A primeira delas está diretamente relacionada com a estabilidade alcançada por meio do Plano Real implementado em 1994. O plano trouxe estabilidade da moeda e drástica redução dos níveis inflacionários, além de elevação no poder de compra de cerca de vinte milhões de consumidores que eram considerados alijados do consumo de várias categorias de produtos.

As empresas supermercadistas viram-se então diante de uma nova realidade. Enquanto nos períodos anteriores ao Plano Real, em especial durante os anos 1980, a disputa do mercado era dirigida principalmente pela relação ritmo de remarcação de preços e giro de mercadorias para obtenção de ganhos financeiros que fossem superiores aos ganhos de operação, após o Real a competição começou a se acirrar com base na relação conquista-manutenção de consumidores, aumento das transações por clientes e nível de serviços oferecidos, pois os preços se mantinham nivelados. A melhoria no atendimento e um consumidor mais exigente passaram a demandar investimentos em tecnologia e conhecimento do consumidor para obtenção de vantagens competitivas na operação (APAS, 2009, p. 286).

No novo entorno do final do século XX, Angelo e Silveira (2000) corroboram para reforçar essa alteração na forma de gerir negócios dos varejistas, catalisada pela transformação ocorrida nos direcionadores de compra dos consumidores. Os autores consideram a visualização de duas importantes áreas de mudanças no varejo:

- o aumento do nível de consciência do valor de bens e serviços por parte dos consumidores, que esteve difusa durante o período inflacionário;
- o aumento do nível de acirramento competitivo em todos os segmentos do varejo.

Como decorrência, essa nova forma de comportamento do consumidor começou a exigir um reposicionamento das empresas varejistas, no qual aspectos operacionais passam a ocupar um papel de destaque nas prioridades das agendas de negócios. Um desses aspectos pode ser observado pelo ritmo de desenvolvimento do processo de automação comercial no setor supermercadista.

É interessante notar que em 1997, menos de 5 % das lojas de autosserviços no Brasil tinham a presença de leitores óticos (*scanners*) em seus *check outs*, ou seja, pouco mais de 2.000 pontos de vendas. Antes disso, em 1994 nos Estados Unidos, a penetração desses equipamentos já ultrapassava os 90%, num total de mais de 25.000 supermercados (NIELSEN, 1998; PROGRESSIVE GROCER, 1994, p. S4). Essa tecnologia foi considerada pelo setor varejista como um grande catalisador dos processos de gestão das operações e sistemas de informação de *marketing* baseados em dados e informação, em todo o mundo ocidental.

Com o código de barras lido pelos *scanners*, era possível controlar, organizar e agir sobre a operação de distribuição como um todo, tendo como parâmetro fundamental o *selling out*, ou seja, da passagem real dos produtos do ponto de venda às mãos dos consumidores. De acordo com o relatório especial da Pricewaterhouse Coopers (1999) conduzido junto a supermercados, hipermercados e *drugstores* dos Estados Unidos, os benefícios desse novo processo (economias geradas menos custos de implementação) podem ser divididos em duas categorias, *Hard benefits* e *Soft benefits*. *Hard benefits* seriam aqueles tangíveis e mais facilmente quantificáveis, baseados em reduções de custo, tais como mão de obra, rupturas de estoque e escrituração; ao passo que os *Soft benefits* estariam mais atrelados a benefícios de certo modo intangíveis ou de maior dificuldade de quantificação, por exemplo, sistemas de entrega direta às lojas, de gestão de mercadorias, análises de eficiências e reposição eficiente. Nesse mesmo relatório, foram estimadas economias em *Hard benefits* na ordem de quase US\$17 bilhões ou aproximadamente 6% das vendas do segmento supermercados e *drugstores*, conforme indicado na Tabela 4.

Tabela 4 - Uso do código de barras nos Estados Unidos – economia gerada no setor varejista alimentar e *drugstores*

Categoria	% Economia com base em Vendas do Varejo Alimentar e Drugstores	Economia em US\$ Bilhões
<u>HARD Benefits :</u> Mão de obra, Controle de estoques e escrituração	2,76%	\$ 8,1
<u>SOFT Benefits :</u> DSD (entrega direta à loja), análises e Reposição eficiente de produtos	2,89%	\$ 8,4
TOTAL	5,65%	\$ 16,5

Fonte: PRICEWATERHOUSE COOPERS: “17 Billion reasons to say thanks” – Special Report, 1999.

Foi exatamente a partir da segunda metade da década de 1990 que o setor acelerou o ritmo de instalação de *scanners* em lojas, ao mesmo tempo em que passou a exigir dos fabricantes a colocação dos códigos de barras como condição de negociação dos produtos de largo consumo industrializados. Em 2002, os autosserviços com leitores óticos ultrapassavam o número de cinco mil pontos, e esse grupo já representava mais de 65% do faturamento do setor supermercadista (NIELSEN, 2002).

Um segundo aspecto importante de transformação está relacionado com a mudança nos patamares de concentração de vendas nas principais organizações varejistas. Como já foi possível observar, os supermercados no Brasil apresentam importância significativa na distribuição comercial na área de produtos de consumo de massa, pois, segundo dados Nielsen (2011a), aproximadamente 63% dos totais de volumes vendidos de alimentos, higiene pessoal, limpeza caseira e bebidas é realizada neste segmento. As transformações nessa área de distribuição têm sido intensas nas últimas duas décadas, como observado no Quadro 4, que descreve a posição das dez principais redes de supermercados entre os anos de 1998 e 2010.

Quadro 4 - *Ranking* das dez maiores cadeias de supermercados

Posição	1998	2010
1	CARREFOUR	PÃO DE AÇÚCAR
2	PÃO DE AÇÚCAR	CARREFOUR
3	BOMPREÇO*	WALMART
4	CASAS SENDAS*	GBARBOSA (CENCOSUD)
5	SONAE*	ZAFFARI
6	NACIONAL*	PREZUNIC
7	PAES MENDONÇA*	DMA-EPA
8	WALMART	MUFFATO
9	ZAFFARI	ANGELONI
10	SÉ*	CONDOR
* Adquiridas e deixaram de existir		

Fonte: Ranking Abras, 2011.

Os dados do Quadro 4 reforçam a competitividade acirrada e que ao longo desses anos fez que mais da metade das empresas ranqueadas no ano de 1998, deixassem de existir como organizações independentes, passando a integrar grupos internacionais ou mesmo deixando de existir enquanto marca/bandeira. Esse processo de aquisições e fusões foi intenso nos anos de 1998 e 1999, e empresas de capital aberto ou estrangeiras aproveitaram o momento ampliando suas participações por meio de incorporações de empresas regionais (Quadro 5).

Quadro 5 - Principais fusões e aquisições no fim do milênio passado

Empresa	Total de fusões/ aquisições	Principais empresas supermercadistas adquiridas até 2001	Principais empresas supermercadistas adquiridas de 2002 até 2010
Grupo Pão de Açúcar	30	Barateiro, Sé, Paes Mendonça, ABC e Peralta – sociedade com Grupo Casino (França)	Sendas e Assai
Grupo Carrefour	16	Eldorado, Planaltão, Mineirão, Roncetti, Dallas, Continente, Rainha	Atacadão
Sonae	11	Cia. Real, Nacional, Cândia, Maxxi, marcadora, Económico	*
Grupo Ahold	6	Bompreço e G. Barbosa	*
Grupo Walmart		*	Grupo Bompreço e Grupo Sonae

Fonte: Abras, 2002 e banco de dados do autor.

O Grau de concentração do volume das vendas em um número menor de empresas pode também ser constatado desde então. As dez maiores organizações passaram a ser responsáveis por 51% do faturamento em 2010 (Tabela 5), comparado a 40% em 1998. Entretanto, não deve ser desconsiderada uma característica particular do setor no Brasil: a polarização de vendas, como observado também na Tabela 5.

Tabela 5 - Primeiras posições no ranking de autoserviços

CLASS 2010	CLASS 2009	RAZAO_SOCIAL	SEDE	FATURAMENTO BRUTO EM 2009 (R\$)	NÚMERO DE LOJAS	PARTIC. SOBRE O SETOR
1	1	COMPANHIA BRASILEIRA DE DISTRIBUIÇÃO	SP	36.144.367.885	1.647	17,9%
2	2	CARREFOUR COM IND LTDA	SP	29.000.238.060	654	14,4%
3	3	WAL-MART BRASIL LTDA	SP	22.334.035.926	479	11,1%
4	4	GBARBOSA COMERCIAL LTDA	SE	3.501.144.537	131	1,7%
5	5	COMPANHIA ZAFFARI COMÉRCIO E INDÚSTRIA	RS	2.490.000.000	29	1,2%
		TOTAL 5 MAIORES		93.469.786.408	2.940	46,4%
6	6	PREZUNIC COMERCIAL LTDA	RJ	2.449.062.240	30	1,2%
7	8	DMA DISTRIBUIDORA S/A	MG	1.930.324.594	92	1,0%
8	9	IRMÃOS MUFFATO & CIA LTDA	PR	1.926.056.000	30	1,0%
9	10	A ANGELONI CIA LTDA	SC	1.813.045.218	21	0,9%
10	11	CONDOR SUPER CENTER LTDA	PR	1.728.699.479	30	0,9%
		TOTAL 10 MAIORES		103.316.973.939	3.143	51,3%

Concentração e Polarização nos supermercados

Fonte: Ranking Abras, 2011.

Diferentemente daquilo que ocorre em países como França, Inglaterra, Bélgica, Suíça, Chile e México, onde as cinco maiores redes respondem por mais de dois terços das vendas, a concentração das vendas do Brasil nas dez maiores cadeias não ultrapassa cinquenta por cento (NIELSEN 2009b). Mais que isso, depois da terceira organização supermercadista, a contribuição para o grau de concentração é marginal, ou seja, para serem atingidos patamares de concentração de vendas semelhantes aos países supracitados, seriam necessárias mais de cem empresas de supermercados no Brasil. A diferença de importância entre a terceira e a quarta rede é de quase sete vezes.

Outra forma de constatar esse importante fenômeno é que existe uma clara distinção nas operações de vendas. De um lado, as três maiores organizações supermercadistas atuam em âmbito praticamente nacional, competindo localmente com cadeias regionais. Na Tabela 5 também é possível constatar que as sedes das empresas a partir da terceira posição encontram-se fora de São Paulo, em diferentes regiões do país.

O que se observou, portanto, é que as mudanças ocorridas com o supermercadismo brasileiro nesse último período analisado acabaram por colocar em evidência a importância das táticas de *marketing* na conquista e na manutenção dos consumidores no mercado atual e futuro. As empresas supermercadistas viram-se frente a uma nova realidade, pois no período anterior ao real, a luta por uma fatia maior do mercado era calcada apenas em preços, fazendo que as empresas fossem obrigadas a potencializar o giro de seus estoques na busca de ganhos financeiros como forma de financiamento de seu capital.

A estabilidade de preços do Plano Real colocava uma premissa distinta de negócio e orientava o foco dos esforços para a busca de maior eficiência na operação e atributos diferenciais que fossem percebidos pelos clientes como valor adicionado, como pode ser constatado pelas considerações da Apas (2009), “A melhoria no atendimento passou a exigir investimentos em tecnologia; do comprador passou a ser exigida visão estratégica; e do vendedor uma visão mais acuradas de *marketing* e finanças”.

Em termos de tecnologia, assim como nos anos 1980 a entrada do Carrefour serviu como elemento de discussão no setor sobre formatos e processo de gestão, na opinião do analista Stephen Kanitz, a entrada do Walmart no Brasil em 1995 gerou uma positiva comoção na área

do relacionamento indústria-varejo, com a intensificação do uso de troca eletrônica de dados que havia sido iniciada no Brasil em meados dos anos 1990 (APAS, 2009, p. 288).

No início do novo milênio, difusão da troca de informações já fazia parte da pauta de agenda entre supermercadistas e fabricantes. A cadeia Pão de Açúcar anunciava evolução no EDI (troca eletrônica de dados) ao utilizar recursos da internet no relacionamento com seus fornecedores. Com desenvolvimento realizado pela EDS Brasil, o novo *site* de acesso dos parceiros possibilitava o gerenciamento de estoques, das faturas de pagamentos, das compras e das vendas em cada um de seus pontos de vendas.

A rede Sonae possuía nessa época, um relacionamento comercial direto com 250 fornecedores, baseado na troca eletrônica de dados ao mesmo tempo em que desenvolvia um projeto como objetivo de utilização da internet para integrar mais de 800 fornecedores nesse novo ambiente comercial automatizado (APAS, 2009, p. 291).

Das maiores organizações supermercadistas, talvez a rede Walmart tenha sido a mais vanguardista nesse processo colaborativo entre varejo e indústria na primeira metade dos anos 2000. Com base em seu *software* utilizado na operação dos Estados Unidos, a empresa ampliou no Brasil o sistema que interligava suas lojas e centros de distribuição com fornecedores, tendo em vista a facilitação do relacionamento não apenas com os setores de compras e vendas, mas também com as áreas de *marketing*, tráfego, distribuição, serviços de atendimento ao consumidor, contas a receber e produção. O sistema permitia a emissão de relatórios de interesse dos fornecedores, pois possibilitava um melhor controle de suas compras de insumos, estoques e produção de produtos, no nível de SKU (Stock Keeping Unit – Unidade de manutenção de estoques). Essas iniciativas foram extremamente importantes para criar as condições de desenvolvimento de uma nova abordagem na relação entre indústria e varejo: os processos colaborativos tais como CR (Continuous Replenishment – Reposição contínua), ECR (Efficient Consumer Response – Resposta eficiente ao consumidor) ou o gerenciamento por categorias.

Em razão da importância dessa abordagem no tema desta dissertação, será tratada com mais detalhes e profundidade dela mais adiante.

É importante lembrar que a imagem dos supermercados sofreu seu maior desgaste junto à opinião pública durante o plano Cruzado. Grandes investimentos de *marketing* foram realizados pelos supermercadistas como forma de auxiliar na reversão dessa percepção, e também objetivando maior conhecimento de mercado e penetração junto aos disputados consumidores.

De acordo com a revista SuperVarejo, Pão de Açúcar, Carrefour e Walmart investiram juntas em 2008 mais de R\$ 110 milhões em campanhas de mídia eletrônica e impressa para comunicar seus posicionamentos e propostas de valor (APAS, 2009, NIELSEN, 2010b).

Programas de relacionamento e de fidelidade junto aos clientes começaram a ser desenvolvidos. Criado em 2000, o Pão de Açúcar Mais, cadastrou mais de dois milhões de clientes, com uma grande quantidade de dados para qualificação de seus clientes e consequente criação de distintos grupos de perfis de consumo. Segundo a empresa, o programa foi reformulado em 2006 e teve como proposta o desenvolvimento dos três processos que permitem a implementação da estratégia de relacionamento: relacionamento, recompensa e reconhecimento. A entrega de valor para cada grupo de clientes é, então, baseada nos diferentes segmentos que estão presentes nas lojas Pão de Açúcar (GRUPO PÃO DE AÇÚCAR, 2011).

Mesmo empresas regionais, como o Supermercado Zona Sul, no Rio de Janeiro, aderiram a esse processo de *marketing* na busca de conhecimento do consumidor. A criação de um banco de dados de clientes, após dois anos de intensos estudos que incluíram a contratação de uma consultoria em estatística, permitiu-lhes a criação de cinco grupos distintos de perfis de clientes, cobrindo, no total, mais de 60% de seus clientes, responsáveis por aproximadamente 80% de suas vendas totais.

Ao mesmo tempo, começam a proliferar as iniciativas de capacitação e aperfeiçoamento técnico das equipes de operação de loja, comercial e de *marketing* por parte dos supermercados e de suas associações de classe. Organismos de fundações de ensino superior como Provar e Cev começaram a desenvolver cursos de pós-graduação específicos para o setor de varejo, e não pararam de crescer desde então.

Numa economia estável, com um consumidor mais informado, mais crítico, mais disputado e com maior poder aquisitivo, o indiscriminado uso da tática empírica de tentativa e erro, passou a ter um alto preço cobrado nas decisões de negócios das empresas varejistas supermercadistas. O uso de modelos de gestão e processos formais de tomadas de decisão, passou então a ser considerado relevante para a formulação das estratégias e da implementação das táticas de *marketing* que passaram a ser condição de sucesso no mercado.

Nesse sentido, o papel do sortimento de produtos, enquanto diferenciador estratégico e elemento tático de *marketing*, passaria a ser fundamental no processo de criação de um círculo virtuoso: aumento de vendas e participação de mercado, gerando maior margem, possibilitando maior reinvestimento em aperfeiçoamento de processos e tecnologia, obtendo maior produtividade, ampliando o investimento em estudos de conhecimento do consumidor e fatores de diferenciação (como preço, serviço, qualidade e o já citado sortimento), cumprindo a proposta de valor junto a um cliente mais exigente e mais afliente, e obtendo assim, consequente aumento em vendas e participação de mercado (HSM, v. 55, 2009).

O final da década de 2000 traz mais uma vez importantes mudanças que possuem estreita ligação com o tema variedade e sortimento de produtos. Como demonstrado anteriormente, o setor supermercadista trilhou um caminho de grandes transformações desde sua criação, mais intensamente a partir da segunda metade dos anos 1990, e mais precisamente após o Plano Real. Seu faturamento real cresceu 57% entre 1994 e 2011. Ao mesmo tempo podemos constatar que o nível de crescimento no volume de consumo das famílias apresentou índices ainda mais elevados, com significantes diferenças relativas aos grupos de produtos consumidos. Os Gráficos 4 e 5 nos fornecem os elementos necessários para a análise que se segue.

Gráfico 4 - Vendas ao consumo – total cestas Nielsen
 Fonte: Mudanças no Mercado Brasileiro, Nielsen, 2011b.

Gráfico 5 - Crescimentos das cestas Nielsen
 Fonte: Mudanças no Mercado Brasileiro, Nielsen 2011b.

Antes da análise, é importante destacar que os índices apresentados de crescimento dos supermercados são expressos em unidades monetárias reais e de todas as mercadorias vendidas, e os índices da Nielsen são expressos em volumes, abarcam um grupo de 159 categorias de produtos e incluem mais canais que os supermercados. Portanto, a comparação entre esses índices deve ser feita considerando essa ressalva.

Como podemos observar, e mesmo considerando a ressalva, é possível constatar que o nível de vendas ao consumo em volumes foi muito superior ao ótimo resultado do faturamento dos supermercados. O índice de 217 em 2010, mais que o dobro que ocorreu em 1994, nos sugerem dois importantes momentos a considerar, referentes a mudanças de importância dos formatos de lojas e canais de distribuição.

O primeiro deles tem a ver o período entre 2001 e 2005. Durante esses anos, o ambiente econômico mostrava indicadores positivos e negativos. Dessa forma, aspectos positivos poderiam ser considerados o controle da inflação, a queda dos níveis de desemprego, o recorde histórico da balança comercial, um dos mais baixos índices do risco Brasil e uma ativa e saudável atividade da bolsa de valores. De outro lado, negativamente pesavam o potencial aumento da já elevadíssima carga tributária, a desvalorização global do dólar, o aumento real dos preços administrados e a alta taxa básica de juros. Nesse ambiente, o consumidor sentiu-se inseguro e de acordo com estudos da Nielsen (2005), em 2005, 71% dos consumidores mudaram sua lista de compras, com 37% tendo reduzido as quantidades compradas e 24% cortado produtos. Para 77% desses consumidores, uma eventual adição de renda seria poupada, em vez de usada em consumo.

O referido estudo apresentou, ainda, evidências de que o consumidor passou a aumentar sua frequência de compras de reposição em detrimento de compras maiores de abastecimento. Nesse ambiente restritivo, também foi observado que os preços ao consumidor quando comparados entre aqueles praticados no grande varejo supermercadista e os do pequeno varejo em geral eram os mesmos ou até mais baixos no pequeno varejo que nas grandes lojas das grandes cadeias.

O efeito combinado dessas variáveis acabou por gerar um aumento de importância do pequeno comércio composto por empórios, armazéns e pequenos autosserviços alimentares (não considerados supermercados nem por Abras ou por Nielsen) que de uma participação de 36% em 2001 chegou a atingir 40% em 2005.

O segundo momento da análise, nos leva aos anos de 2006 até a atualidade. Se o início da década apresentou-se como incerto para o consumidor, gerando precauções quanto ao consumo; as condições econômicas do final dela trouxeram novos parâmetros desse consumo.

Os fundamentos sólidos da economia permitiram uma retomada rápida do crescimento com aumento de empregos, com o crédito ao consumidor seguindo em expansão (atingindo 45% do PIB em dezembro de 2009), aumento dos índices de confiança do consumidor (voltando a crescer seguidamente a partir de julho de 2009), os juros ao comércio seguindo tendência de queda, a inflação sob controle e o crescimento do investimento estrangeiro em setores produtivos (IBGE, 2011, NIELSEN, 2010b). É nesse ambiente que partimos para a análise do Gráfico 5, que, por sua vez, remete-nos ao que já foi descrito na justificativa deste trabalho, com relação à importante mudança ocorrida no padrão de consumo das famílias brasileiras.

As curvas de consumo das cestas de perecíveis e de higiene pessoal apresentam inclinação muito superior à do total das cestas, em particular nos últimos três anos, e terminam a série histórica, com patamares de índices superiores em 52% e 31%, respectivamente.

O crescimento do consumo de categorias, como bebidas à base de soja, molhos de tomates prontos e iogurtes, demonstra que os níveis socioeconômicos C, D e E dirigiram suas compras para produtos mais nobres, com consequente diversificação em suas cestas de consumo. Essas classes contribuíram com mais de 80% do aumento no consumo dessas famílias de produtos, e o crescimento dos volumes de iogurtes funcionais, bebida à base de soja e leite fermentado reforçam ainda mais a perspectiva da sofisticação dos padrões de consumo dessas classes (LUPPE, 2010).

Outro indicador relevante de que o aumento da renda melhorou a capacidade de consumo das classes de menor renda (D/E), ampliando o acesso a produtos de maior valor agregado, foi o crescimento do consumo das categorias sucos prontos para o consumo, leite condensado, leite fermentado, sabões em pó/líquido e amaciantes de roupas. Os dados de aumento da presença nos lares dessas categorias (NIELSEN, 2010b) indicam que esses produtos provavelmente não faziam parte da cesta de compra desses domicílios e mais uma vez serve de base para afirmar que esses lares passaram a comprar produtos mais elaborados ao elevarem seus patamares de consumo.

Portanto, é no final da primeira década do novo milênio, que aos direcionadores de consumo da conveniência, praticidade e saudabilidade juntam-se ao da sofisticação e indulgência, ocorrendo com mais intensidade nas classes D e E, e com maior destaque ainda para a chamada nova classe C. Podemos tomar como exemplo o ocorrido em 2010, pois 60% do

crescimento de 5,7% no comparativo de 2010 *versus* 2009, das categorias de produtos estudadas pela Nielsen, adveio da classe C (Nielsen, 2011b).

Os anseios de consumo de uma nova e significativa parcela de consumidores levam inicialmente a um aspiracional de consumo inusitado. De acordo com pesquisa realizada e apresentada ao público por Nielsen no final de 2008 (NIELSEN, 2008a), a expressão do desejo de compras de consumidores pertencentes à encorpada classe C ficava evidente nas respostas dadas à questão formulada sobre consumo: “Quais destes objetivos você pretende atingir pessoalmente num futuro próximo?”. De um total de 19 alternativas, aquelas referentes a produtos que eram comprados e produtos mais caros apresentaram significativos percentuais, como descrito a seguir:

- Produtos de higiene que não comprava: 69%.
- Alimentos que não comprava: 62%.
- Produtos de limpeza que não comprava: 60%.
- Alimentos de marcas mais caras: 47%.
- Produtos de higiene de marcas mais caras: 42%.
- Produtos de limpeza de marcas mais caras: 38%.

Pelo exposto, estava configurada uma situação na qual parte considerável dos novos consumidores estaria sendo dirigida por tendências de consumo que exigiam um aumento na disponibilidade de produtos, cujas características ultrapassavam àquelas relativas às de necessidades básicas e gerais, exigindo do varejo em geral e dos supermercadistas em especial, uma especial atenção na priorização e definição da composição desse sortimento. A falha nesse processo poderia significar a perda da oportunidade de vendas e de clientes num mercado cada vez mais difícil de competir pelo sucesso. O Gráfico 6 nos permite comprovar quão acirradamente competitivo o cenário veio se apresentando, desde o plano Real até 2010. Nele constatamos um crescente número de pontos de vendas, partindo de pouco mais de seiscentos mil em 1995 para ultrapassar os novecentos mil em 2010, ou seja, crescendo +51%. Nesse mesmo período, o número de habitantes por lojas nesse decresceu em -23%, ou seja, o ritmo de crescimento de pontos de vendas foi muito superior ao do crescimento populacional.

Gráfico 6 - Número de lojas versus habitantes por loja

Fonte: Estrutura do Varejo 2011 Nielsen (2011a).

Essa crucial decisão de quais produtos deveriam compor o sortimento das lojas, para atender essa demanda crescente nesse ambiente competitivo, contou com mais um agravante. Mais de dezenove mil itens de produtos de supermercados foram lançados no país em 2011, e ao mesmo tempo quase catorze mil foram descontinuados, com uma diferença líquida de aproximadamente cinco mil. É importante lembrar que um supermercado convencional trabalha com um número médio de itens entre treze e catorze mil itens (NIELSEN, 2011d). Isso amplifica o desafio de manter um sortimento adequado e lucrativo. Ao mesmo tempo que cresce a procura por produtos que atendem a necessidades e desejos específicos, ressalta-se a consideração que a hipersegmentação de produtos, decorrente de uma excessiva oportunidade de escolhas, pode implicar em aspectos negativos junto ao consumidor (IYENGAR *et al*, 2006; SCHWARTZ, 2004; KHAN, 2004; CHERNEV, 2006; POYNOR e WOOD, 2010; MOGILNER, 2008).

De todas as maneiras, a busca por produtos que viessem a satisfazer novas necessidades e novos desejos de um consumidor com maior renda, combinado com as novas exigências da vida moderna derivada da falta de tempo, criou uma nova equação de valor para o usuário final de produtos de consumo do final dessa década, em que ao lado do preço, da conveniência e da praticidade ganharam relevância.

Também foi observado que no final da primeira década do novo milênio, os preços praticados pelo pequeno varejo passaram a se descolar e se situarem em patamares acima daqueles das redes de supermercados do grande varejo supermercadista, dissipando um elemento

considerado importante e com significativa influência na tendência de crescimento que o pequeno varejo vinha apresentando desde 2005. Dessa maneira, em 2008 essa tendência foi interrompida e o grande varejo supermercadista voltou a ganhar importância (NIELSEN, 2008a). Nesse sentido, a direção de consumo que buscava satisfazer essa nova equação de valor do consumidor, levou a uma busca em diferentes canais, privilegiando os formatos que combinava a praticidade/conveniência com uma área de vendas que permitisse uma maior variedade de produtos. É importante lembrar que essa procura ocorria num ambiente em que as compras de reposição se tornavam mais importantes e frequentes que aquelas de abastecimento, ou compras do mês que eram predominantes nos anos 1980 e 1990.

Esse foi um dos motivos do crescimento do formato de lojas de vizinhança e que motivou as grandes redes como Pão de Açúcar (Extra Perto, Extra Fácil e mais recentemente Extra Minimercado), Carrefour (Carrefour Bairro) e Walmart (TodoDia), entre de outras, a dirigirem seus planos de expansão baseados neste formato de supermercado de proximidade. O Gráfico 7 fornece elementos para sustentar essa proposição, pois apresenta distintos níveis de crescimento para os três segmentos estudados, ou seja, os hipermercados definidos por Nielsen como todos supermercados com área de vendas superior a 4.000 m² de área de vendas e todas as lojas das bandeiras Extra Hipermercados, Walmart, Carrefour, Hiperbompreço, Hiper Angeloni, Big e Hiper G. Barbosa; os supermercados com área de vendas entre 1.000 e 3.999 m²; e os supermercados de vizinhança com área entre 250 e 1.000 m² de área de vendas.

Gráfico 7 - Índice de vendas em volume por formato – total Brasil Scantrack
Fonte: Nielsen, 2011b.

É possível observar que os hipermercados, que foram grande sensação enquanto formato nos anos 1980 e 1990, apesar de vendas crescentes, tiveram desempenho em termos relativos abaixo daquela registrada para o formato de supermercados convencionais e muito abaixo dos formatos de vizinhança. Uma hipótese a ser testada é que a variedade apenas já não é mais suficiente para determinar ou explicar grande parte das vendas nesse formato na nova equação de valor do *shopper*, em virtude da falta de praticidade e conveniência de transitar em lojas de grande superfície, nem sempre próximas das residências ou local de trabalho.

O Gráfico 7 ainda sugere que o formato de supermercado de vizinhança poderia ter apresentado o melhor resultado entre os três, por ter a maior possibilidade e probabilidade de melhor combinar dois dos três principais atributos na preferência de escolha do consumidor por um ponto de venda, ou seja, localização conveniente e sortimento (ARNOLD *et al*, 1983; BRIESCH, 2009).

Nesse sentido, a definição do sortimento ideal por formato terá um papel ainda mais impactante para os supermercadistas, pois, como poderemos observar no Capítulo 4, a análise da relação entre volume de vendas e sortimento, apontou que os coeficientes de determinação nos estudos de regressão das variáveis estudadas, foram consideravelmente maiores para o formato supermercados de vizinhança que para os hipermercados.

É importante mencionar que, apesar do crescimento de importância das compras de reposição realizadas pelos consumidores, com uma maior frequência de visitas aos canais de vendas e menor intensidade de compra (ou seja, compra média), a parcela de compras de abastecimento continua sendo significativa no orçamento das famílias.

De acordo com estudos Nielsen (2009b) e APAS (2009), metade dos consumidores da Grande São Paulo ainda destinava até 50% de seu orçamento familiar para a aquisição de produtos de supermercado sob a forma de compra de abastecimento, ou compra do mês. Esse fato começou a ocorrer e ainda se mantém com maior intensidade no grupo de categorias consideradas mais básicas ou essenciais.

Nesse sentido, é possível entender nos últimos anos o crescimento de outro tipo de formato, o Atacarejo, ou *cash and carry*. Semelhante em termos do princípio espartano e desprovido de serviços do formato lojas de descontos já abordado nesta seção, o atacarejo se concentra em categorias de produtos básicas ou essenciais, com um diferencial expressivo de preço, que se

torna atrativo para suprir as expectativas de consumo dessas categorias de produtos. De 2007 a 2010, o número de pontos de vendas desse formato praticamente dobrou, atingindo mais de quatrocentos pontos de vendas. Sua penetração nos domicílios brasileiros passou de 19% em 2008 para 28% em 2010, o que significou um total de quase três milhões e meio de famílias que passaram a se abastecer nesse canal. A concentração de vendas desse formato em poucas categorias de produtos básicos, do tipo carnes, farináceos, grãos, bebidas e limpeza caseira é proporcionalmente muito mais elevada que a dos supermercados em geral. Esse índice relativo de concentração pode chegar ser 30% maior nos atacarejos que nos supermercados. (NIELSEN, 2010d, 2011b).

Finalizando, ao percorrer a história dos supermercados, concluímos que o sortimento é histórica e visceralmente ligado ao conceito desse tipo de canal, servindo como elemento diferenciador entre distintos formatos, ao mesmo tempo em que mantém um papel fundamental na tangibilidade da proposta de valor aos clientes-alvo de uma organização. Observa-se que diferentes estruturas de sortimento, mais amplas ou restritas, mais profundas ou rasas, podem implicar em diferentes eleições no processo de local de compra por parte dos consumidores.

Os potenciais matizes gerados pela combinação de itens lançados em profusão, num entorno com acirramento competitivo, cujas fronteiras se tornam mais embaçadas e de necessidades distintas de um consumidor mais afliente e complexo, tornam evidente a necessidade de buscar elementos que permitam entender mais claramente a relação entre consumidores e as categorias de produtos que serão a base da definição do sortimento.

2.2 O sortimento e seu impacto no consumidor

Um dos elementos que marcam a humanidade nas eras moderna e pós-moderna é a cultura e o do consumo. Na abertura de seus trabalhos, Ding (2006) considera que o consumo provavelmente pode ser a maneira mais importante de o homem se comportar economicamente. A razão de sua afirmação tem como base a representatividade que ele, o consumo, possui na economia de um país. Esse consumo geralmente tem uma proporção ao redor de dois terços dos valores de uma economia expressa pelo seu Produto Interno Bruto. No caso do Brasil em 2010, esse percentual do consumo das famílias foi de aproximadamente

61% (IBEVAR, 2012). A associação dessa alta importância com o comportamento de compras das famílias tem sido a razão de vários estudos de pesquisadores e economistas, na busca de elementos que possam lançar luz sobre o entendimento dos padrões e comportamento de consumo de grupos sociais (DING, 2006; LUPPE, 2010).

Além disso, entender o comportamento do consumidor está atrelado ao grande desafio enfrentado pelos profissionais do *marketing* tanto no varejo como indústria: como influenciar esse comportamento de modo que o consumidor decida em favor de um produto ou serviço oferecido, em detrimento de todos os demais.

O campo do comportamento do consumidor abarca uma área bastante extensa, e pode ser definido como “o estudo dos processos envolvidos quando indivíduos ou grupos selecionam, compram usam ou descartam produtos, serviços, ideias ou experiências para satisfazer necessidades e desejos” (SOLOMON, p. 33, 2011).

Sendo um processo e reconhecido como tal por teóricos e profissionais de *marketing*, existem questões que influenciam o consumidor antes, durante e posteriormente ao ato de compra. Essas questões-chave podem ser genericamente descritas na Ilustração 2. Como é possível observar, a resposta do *shopper* ou do consumidor é o teste decisivo para comprovar se uma estratégia de *marketing* de fabricantes ou varejistas está sendo exitosa ao cumprir com a entrega da proposta de valor contida em seu posicionamento.

Ilustração 2 - Fases e perguntas-chave no processo de compras

Fonte: adaptado pelo autor de Solomon (2011, p. 33).

Na fase de pré-compra, a maneira pela qual um consumidor sente a necessidade ou desejo de um produto suscita indagações da área de *marketing* sobre de que maneira são formadas as percepções e as probabilidades de atitudes sobre um produto ou serviço, ou ainda, que atributos são considerados mais ou menos importantes estarem presentes na solução apresentada. Os motivos para uma compra, ou alavancas que movem os diferentes grupos de consumidores na direção de um ou outro produto precisam ser entendidos antes da formulação de qualquer tipo de estratégia de *marketing*.

Na fase de compra propriamente dita, aspectos situacionais que fazem parte desse processo impactam de maneira decisiva e especial o varejo, uma vez que experiências positivas no ponto de venda acabam por reforçar o valor declarado na estratégia do varejista, ao passo que experiências negativas redundam na criação de uma dissonância entre o que é dito na mensagem aos clientes, e o confronto com a prática no ato de compra.

A fase final desse processo encerra aspectos que têm sido base de muitos estudos motivacionais acerca dos consumidores, tais como, o serviço ou produto cumpre as promessas feitas? Quão propenso o consumidor se mostra a recomprá-lo ou voltar a utilizá-lo? O nível de satisfação é o bastante para recomendá-lo a terceiros?

Nesse processo é importante destacar que em considerável parcela dos atos de compra as pessoas buscam mais o que os produtos significam do que o que eles fazem propriamente dito. Isso quer dizer que os produtos ou serviços exercem papéis que extrapolam suas tarefas básicas ou fins específicos na vida dos consumidores, e, portanto, as decisões de compra podem ser influenciadas pela personalidade ou estilo de vida dos consumidores (BELCH; BELCH, 2010).

Solomon (2011, p. 44) nos elucida descrevendo:

Por exemplo, embora a maioria das pessoas provavelmente não possa correr mais rápido ou saltar mais alto por estar usando Nike, em vez de Rebook, muitos adeptos fiéis confiam plenamente em sua marca preferida. O *marketing* desses arquirrivals é conduzido em termos de imagem – significados que foram cuidadosamente elaborados com o auxílio de legiões de astros do *rock*, de atletas e de comerciais habilmente produzidos. [...] Assim, quando você compra um Nike pode estar fazendo mais do que escolher um calçado para ir ao *shopping* –t também poderá estar

fazendo uma afirmação sobre seu estilo de vida e sobre o tipo de pessoa que você é ou gostaria de ser.

O exposto leva a admitir que, para aumentar a probabilidade de uma pessoa comprar algo específico, é necessário entender sua motivação para compra ou ainda, que forças a impulsionam numa determinada direção de consumo, forças essas que podem ser diretas e aparentes ou subjacentes e difusas.

Como resultado final e sob a ótica de *marketing*, entender a motivação é entender por que os consumidores fazem o que fazem, isto é, a motivação refere-se ao processo que fazem o ser humano se comportar do modo que se comporta. Ela ocorre quando surge uma necessidade que cria uma tensão e que impulsiona o indivíduo na busca reduzir ou eliminar essa tensão. Por sua vez, o caminho que será percorrido pelo indivíduo na solução dessa tensão é influenciado pelo conjunto de suas experiências, bem como por valores e crenças que traz consigo, determinados pela sua cultura.

É da combinação de fatores pessoais e culturais que se forma o desejo, que na verdade é a manifestação de uma necessidade. Como exemplificação, toma-se o caso da fome. Esta é uma necessidade básica a ser satisfeita por qualquer ser humano. A falta de alimento gera um estado de tensão que pode ser reduzida ou eliminada temporalmente pela ingestão de produtos como sanduíche, feijão, peixe cru ou insetos. A trilha a ser percorrida para a redução do impulso dependerá da cultura e dos valores dos consumidores submetidos a essa necessidade. Outro modelo básico do processo de decisão do consumidor é apresentado na Ilustração 3, de Belch e Belch (2008), associando aspectos psicológicos como a motivação, aos estágios desse processo.

Ilustração 3 - Principais estágios no processo psicológico e de decisão do consumidor

Fonte: adaptado pelo autor de Belch e Belch (2008, p. 107).

Retomando, a consciência de um problema é causada pela diferença entre o estado ideal e o estado real em que se encontra o consumidor, ou seja, existe por parte deste um descontentamento com o estado de coisas. Como já foi dito, é dessa diferença que surge a tensão ligada à motivação para a solução da necessidade.

Conquanto pesquisadores acadêmicos e profissionais de *marketing* admitam que o reconhecimento ou consciência do problema seja em geral básico e simples, os elementos ou fatores motivadores que terão influência nas atitudes desse consumidor são mais complexos e muitas vezes não aparentes. Um consumidor pode ter a necessidade de um instrumento de escrita e ter como alternativas para o processo decisório o preço baixo e a confiabilidade, enquanto outro encontra nos atributos *design* e exclusividade os fatores de motivação que dirigirão o restante do processo decisório.

Entender os fatores motivadores no processo de compra é crucialmente importante, e remete a buscar compreender também suas relações com a definição e a estrutura do sortimento no varejo, uma vez que as categorias de produtos que o compõe podem assumir diferentes significados e importância para diferentes grupos de consumidores, em razão de seus valores, crenças e experiências.

Para melhor entendimento da dinâmica motivacional dos consumidores uma das abordagens mais influentes e populares está baseada na clássica teoria da hierarquia das necessidades de Abraham Maslow (SOLOMON, 2011, p. 161; BELCH; BELCH, 2008), que leva em consideração uma classificação de necessidades biogênicas e psicogênicas que especifica determinados níveis de motivos (Ilustração 4). Em sua estrutura hierárquica proposta, Maslow considera os que os níveis de necessidade são fixos e que progredir em sua ascensão pressupõe atingir ou saciar o nível anterior.

Ilustração 4 - Hierarquia de necessidades de Maslow
Fonte: adaptado pelo autor de Belch e Belch (2008, p. 109).

Dessa maneira, o nível mais baixo da hierarquia onde estão situadas as necessidades fisiológicas como sono, alimentação, hidratação deve ser atendido antes que necessidades do ego (prestígio, *status*, reconhecimento) tenham peso como fatores que determinam a motivação dos indivíduos. Isso tem como decorrência que os consumidores valorizam diferentemente determinados atributos de produtos ou serviços, dependendo de em que nível de satisfação ou saciedade de necessidade ele se encontrar. Numa situação de constrição econômica ou orçamentária, os atributos de preço ou a durabilidade poderiam tender a ter mais peso numa equação de valor que aqueles que refletissem *status* e exclusividade.

Apesar de críticas à abordagem de Maslow (limitada pela cultura da organização social ou produtos e serviços que podem transitar entre a satisfação de duas ou mais hierarquias), ela é muito utilizada nos meios mercadológicos, pois simplifica e direciona o processo de escolha do apelo (*copy strategy*) que é utilizado na comunicação da proposta de valor do produto ou serviço ao público-alvo definido (BELCH e BELCH, 2008).

Solomon (2011) traz uma importante contribuição ao oferecer uma complementariedade à abordagem do impacto da teoria das necessidades no processo de escolha dos consumidores, discorrendo sobre a quantidade de esforço que uma tomada de decisão exige de um consumidor.

Como já foi possível discorrer anteriormente, uma compra é uma resposta a um problema, a uma necessidade, e que envolve uma série de passos para a sua resolução. De modo geral, podemos descrever esse caminho como: 1) reconhecer a existência do problema; 2) buscar informações sobre alternativas de solução; 3) analisar as alternativas disponíveis e; 4) escolher o produto ou serviço. O resultado desse processo, com apreciação de sinal positivo ou negativo na solução escolhida, terá impacto como aprendizagem, influenciando a decisão na próxima semelhante situação em que for demandada.

Entretanto, algumas decisões de compra são consideradas mais importantes que outras, como decorrência de diferentes estados de necessidades, cultura, estilo de vida de distintos grupos de consumidores, e por isso a quantidade de esforço empregado no processo de tomada de decisão frequentemente é bastante diferente.

Não raro, essa decisão é quase que automática, na qual os julgamentos ocorrem quase que instantaneamente e o conjunto de informações é esparso e pequeno. Em outras ocasiões o processo pode levar horas ou dias, sendo exigido pelo consumidor um amplo e profundo conjunto de informações para finalmente ocorrer uma decisão.

A complexidade desse processo é evidente quando observado à luz do ambiente atual, em que o fenômeno da tirania da escolha ou a hiperescolha do consumidor aparece como efeito multiplicador dessa complexidade. Como já mencionado, o grande número de opções disponíveis poderia forçar a realização de repetidas escolhas, levando a um estado de exaustão de energia psicológica a ser empregada e eventual diminuição da habilidade em decidir mais inteligentemente. Esse último aspecto é a base das teorias defendidas por muitos pesquisadores do tema sortimento sob a égide da teoria da sobrecarga da escolha e que será explicitada mais adiante.

Um modo alternativo de compreender o processo de tomada de decisão dos consumidores, segundo Solomon (2011), seria levar em consideração a quantidade de esforço requerido na decisão toda vez que venha a ser necessária. Ainda de acordo com o autor, os estudiosos de comportamento do consumidor apoiam um modelo que pressupõe um trânsito de decisões entre dois espaços extremos de comportamentos de resposta do *shopper*, presentes na Ilustração 5.

Ilustração 5 - Continuum de comportamento decisão: elementos diferenciadores

Fonte: adaptado pelo autor de Solomon (2011, p. 335).

No extremo esquerdo, encontrar-se-ão as tomadas de decisão em que é envidado pouco ou quase nenhum esforço consciente. São decisões que podem ser metaforicamente comparadas àquelas de um piloto automático dos grandes aeroplanos e naves, ou seja, podem ser caracterizadas como praticamente automáticas. Uma razoável quantidade de categorias de produtos consideradas *commodities* ou básicas costumeiramente acabam por recair nesse extremo do processo.

Na área central do diagrama, há as classes de produtos ou serviços que os consumidores já possuem uma motivação maior na busca de informações ou no tempo despendido para coletar alternativas, de um modo um tanto mais rigoroso que no módulo anterior. O nível intermediário de esforço é caracterizado também por um processo muito utilizado de regras de decisão conhecidas como heurística, ou atalhos mentais cognitivos, que auxiliam na simplificação do sistema de decisões. Essas regras com base no aprendizado podem ter distintas proporções, desde as mais generalistas como “produtos de preço mais elevado são sinônimos de maior nível de qualidade”, ou outras mais específicas como “marcas muito conhecidas no mercado são melhores”, ou ainda, “o país de procedência de um produto ou serviço define o nível de desempenho dele”. Muitos dos atalhos cognitivos utilizados nesse nível acabam por desencadear a automatização da decisão no nível de esforço rotineiro, com base na geração de elementos de ancoragem na escolha das opções.

É importante ainda destacar que nesse espaço de esforço é que recai uma boa parte de categorias produtos ou de segmentos que são os produtos do tipo *gourmet* ou *premium*, cujo valor percebido inclui componentes de indulgência ou sofisticação e que vem se tornando muito importantes na cesta de consumo de brasileiros (NIELSEN, 2011).

No extremo direito do diagrama, ou na área de alto esforço para decidir, encontraremos os tipos de deliberação que mais correspondem à perspectiva normativa ou tradicional de tomada de decisão, ou seja, a clássica teoria da utilidade esperada (TUE – LUPPE, 2010). Essa teoria sustenta a hipótese de que o ser humano toma decisões racionais e que essas são baseadas nas probabilidades de ocorrência dos resultados, sugerindo que cada nível de resultado seja associado a um grau de prazer ou utilidade. A utilidade de uma escolha incerta seria a ponderação da soma das utilidades de seus resultados, multiplicada por suas probabilidades de ocorrência (KAHNEMAN; TVERSKY, 1979). Como é possível observar na Ilustração 5, nesse extremo a solução do problema sugere um alto risco não apenas de natureza monetária, requerendo um alto nível de envolvimento do comprador. Essa avaliação frequentemente leva em conta os atributos da marca de modo intrínseco e de como eles correspondem ao extrínseco conjunto de características desejadas ou formuladas pelo consumidor (SOLOMON, 2011). Nesse tipo de decisão, os consumidores estão altamente envolvidos com a compra, sendo elevada também a incerteza e o risco no processo (entendendo risco como uma incerteza mensurável). Relativamente, poucas decisões de consumo alcançam esse nível de complexidade. Normalmente, referem-se a produtos de alto valor monetário de aquisição, cuja frequência de realização de compra é muito baixa, como é o caso da compra de um carro ou imóvel para uso próprio.

Ao tomar como premissa a classificação do processo decisório de compra segundo o emprego do esforço empregado na solução do problema, podemos inferir fortes implicações que a estrutura e a composição do sortimento podem ter em relação aos consumidores-alvo de uma organização varejista.

Como se pôde observar, a decisão para a maioria das categorias de produtos de consumo de massa tende a recair no campo do baixo nível de esforço ou comportamento rotineiro de compras (solução restrita do problema) ou em alguns casos específicos, transita pela área intermediária de esforço (solução limitada do problema).

Mas mesmo nessas áreas, as fases de motivação e percepção do comportamento do consumidor ocorrem de modo bastante diverso, em razão do grau de valor subjacente que certas categorias de produtos representam para distintos perfis de consumidores, ou seja, a decorrente formação de atitude no processo psicológico ou a avaliação de alternativas no processo decisório não deixa de ter elementos de complexidade para o entendimento dessa dinâmica e consequente dificuldade para os responsáveis na definição de que produtos, marcas e itens irão compor o sortimento esperado (KAROLEFSKI; HELER, 2006).

De outro modo podemos dizer que determinadas classes de produtos apresentam elementos específicos, nem sempre objetivos ou aparentes, e que conduzem a formação de atitudes no processo psicológico ou seu correlato no processo de decisão, a avaliação de alternativas de modo consideravelmente distintas. O Gráfico 8 nos permite visualizar o acima exposto.

Num estudo conduzido pela Nielsen junto a um grupo significativo de consumidores das cidades de cinco grandes capitais brasileiras, verificamos as respostas de consumidores à questão: “Quando sua marca preferida da categoria de produtos X não está disponível para a compra, qual a sua atitude?”.

Nota-se uma considerável diferença no grau de potencial substituição de marca de produto, e quase 70% dos consumidores comprariam outra marca de óleos comestíveis, mas menos de 50% comprariam outra marca que não fosse aquela preferida na categoria de produtos de higiene pessoal. Esses percentuais variam visivelmente em virtude de cada classe de produtos apresentada para avaliação, demonstrando que existem aspectos subjetivos na motivação de compra dos consumidores além do sentido exclusivamente utilitarista da classe de produto.

Dito de outra maneira os dados sugerem que, em geral, a relação dos consumidores com a categoria óleos comestíveis poderia ser mais funcional que a que dirige as ações na classe de produtos de higiene pessoal. A necessidade de entender com maior detalhe e extensão essas relações, buscando compreender os pesos que atributos objetivos funcionais ou subjacentes emocionais têm em cada segmento ou grupo de produtos, passa a ser de vital importância na busca de um sortimento ideal, ou seja, um sortimento que deve traduzir claramente a proposta de valor a ser entregue aos consumidores-alvo da organização varejista. Mas ainda mais relevantes são os percentuais da alternativa “procura em outro lugar”.

Gráfico 8 - Ação dos consumidores no ponto de venda (% do número de entrevistados que...)
 Fonte: Nielsen, 2010b.

Enquanto menos de três a cada dez consumidores procura o produto preferido em outro local de compra, quando se trata de comprar óleos de cozinha ou iogurtes, mais da metade dos consumidores que não encontram sua marca preferida de produtos de higiene pessoal decide abandonar o local de compra e buscar seu produto preferido em outra loja. Qual a decorrência dessas diferenças?

Antes de responder a questão, é preciso contextualizar o ambiente varejista atual, retomando o que pudemos observar ao final da seção anterior, ou seja, o acirramento competitivo se acentuando em razão de um maior número de pontos de vendas por habitantes, amplificado pelo fenômeno do varejo difuso ou *channel blurring*. Atualmente 64% dos consumidores brasileiros realizam suas compras de bens de consumo de massa em mais de quatro pontos de vendas (Nielsen, 2010b).

Nesse sentido, podemos considerar que, atualmente, um dos maiores desafios de uma organização varejista é *atrair e manter* consumidores em suas lojas, e preferencialmente vendendo mais por cliente.

Ora, a disparidade de proporções entre clientes que abandonam a loja no caso de não encontrarem sua mercadoria específica num caso e em outro, sugere a evidência de que as classes de produto significam coisas diferentes para os consumidores, e que estas devem

possuir valores e atributos que eventualmente ultrapassem a funcionalidade básica a que se destinam.

Como consequência, a ausência de métodos e critérios científicos que permitem não apenas conhecer os valores e atributos considerados em cada categoria de produtos, mas também a maneira como os consumidores se relacionam com elas, podem impactar significativamente na retenção e na manutenção de clientes ao longo do tempo, uma vez que a repetida ausência de certos produtos ou marcas pode induzir os clientes atuais pouco fiéis, a uma alteração de loja preferencial sem grandes custos de mudança.

Dito de outra maneira, definir de maneira empírica o que entra, o que se mantém e ou o que sai do conjunto de produtos apresentado ao consumidor, ou seja, a definição de sortimento, sem entendimento das dinâmicas que regem a relação categorias-consumidor, passa a representar considerável risco ao êxito das empresas. Como foi possível observar, essas relações não são apenas funcionais e utilitárias mesmo em se tratando de um setor como o de bens de largo consumo analisado neste trabalho.

Segundo Hoch (1999), os varejistas já reconhecem há muito tempo que os consumidores valorizam a variedade de sortimento de uma loja. Vários estudos de eleição de loja preferida apontam que a percepção da variedade é uma importante determinante das atitudes na escolha de lojas, sendo considerado o terceiro elemento motivador e ficando atrás apenas de localização e preço (ARNOLD *et al*, 1983; CRAIG *et al*, 1984; BRIESCH *et al*, 2009).

Mais recentemente, Fox *et al* (2004) publicaram um estudo empírico de gastos de bens de consumo em formatos do tipo supermercado, *mass merchandisers* e farmácias. Esse estudo avaliou a concorrência entre os formatos e explorou como o sortimento, preços e políticas promocionais, bem como demografia, afetam o comportamento de compras. Ficou evidenciado que os gastos dos consumidores respondem mais a diferentes níveis de variedade em sortimento e promoção do que a preço (em particular em supermercados).

Entretanto, na literatura, é possível configurar três tipos de abordagem no que diz respeito à questão da extensão dessa variedade em sortimento, segundo a ótica dos consumidores:

- Os defensores do “mais é melhor”, ou seja, ressalvadas algumas situações específicas, uma ampla e profunda variedade em sortimento é praticamente sempre mais positiva que negativa para os consumidores, gerando mais vendas, satisfação e manutenção de clientes a médio e longo prazo.
- Os defensores do “mais, na verdade significa menos”, ou seja, uma ampla e profunda variedade em sortimento, quase sempre é mais negativa que positiva para o consumidor ao gerar dúvidas, inação, perdas de vendas e clientes a médio e longo prazo. É também conhecida como a teoria da sobrecarga de escolha.
- Os apoiadores do *in medium est virtus*, ou seja, maiores ou menores tamanhos de um do sortimento dependem de certas pré-condições, moderadores e reguladores.

A seguir, detalharemos cada uma dessas abordagens.

A. “Mais é melhor”, ou a qualidade de vida medida pela quantidade de opções: o axioma que serve de apoio a essa corrente, parte do princípio da constante busca do ser humano por mais qualidade de vida. Para ser obtida mais qualidade de vida é necessária mais liberdade de escolha, e para ser conseguida mais liberdade de escolha são necessárias mais opções ou mais alternativas. Sendo assim, mais alternativas oferecem mais liberdade de escolha e mais liberdade de escolha remete a mais qualidade de vida (SCHWARTZ, 2004).

Segundo a ótica de seus defensores, os consumidores se preocupam com uma variedade de sortimento extensa e profunda por um conjunto de diferentes razões:

- Os clientes preferem ir a uma loja e encontrar exatamente o que querem. Grande variedade e sortimentos maiores aumentam a probabilidade de uma combinação perfeita entre a expectativa e satisfação no ato de compra (BAUMOL; IDE, 1956). Além disso, um sortimento amplo aumentaria a probabilidade de satisfazer um grupo mais amplo de consumidores, atendendo à individualidade e o pluralismo (ANDERSON, 2006). Adicionalmente, é usual no mercado considerar que varejistas que oferecem mais escolhas parecem ter uma vantagem competitiva sobre outros que não procedam dessa maneira (ARNOLD *et al*, 1983; OPPEWAL; KOELEMEEIJER, 2005).
- Quando os gostos não são bem conformados ou mudam ao longo do tempo, uma maior variedade nos itens de sortimento oferece ao consumidor o valor das opções.

Essa seria uma maneira de emular um processo de educação junto ao consumidor, utilizando-se de maiores sortimentos como forma de instruí-lo sobre as diferentes nuances de aplicações de distintos produtos. Como decorrência, a ampla variedade percebida poderia ser considerada fator-chave e forte direcionador na escolha da loja quando as preferências forem incertas (KAHN; LEHMANN, 1991).

- Berger *et al* (2007) oferecem mais um argumento ao se posicionar em favor de sortimentos mais amplos e profundos. Os autores afirmam que, quando marcas são oferecidas com uma grande variedade de opções refinadas, a percepção de conhecimento ou de especialidade (*expertise*) do varejista nas categorias é ampliada, passando a ideia de uma competência central na distribuição, que por sua vez implica num fortalecimento de qualidade percebida e maior propensão à compra. De acordo com seus experimentos, pode-se concluir que uma oferta de maior variedade, com distinções sutis entre os itens da linha de produtos, por exemplo, chocolates com diferenciados níveis de cacau e de conteúdo ou iogurtes com distintos tipos como *light*, grego e sabores, concorre firmemente para evidenciar a *expertise* na categoria.
- Uma grande variedade que é disponibilizada num único ponto de venda reduz o custo de procura por mais opções, e ao mesmo tempo em que permite uma maior comparação direta *in loco* entre elas, favorece um sentido de qualidade da distribuição. Juntos, esses fatores podem levar a escolhas mais bem informadas, pautadas por uma maior confiança (EATON; LIPSEY, 1979; SCHEIBEHENNE *et al*, 2010).
- A busca do ser humano por novidades e mudanças tende a ser mais bem saciada a partir de variedades maiores, provendo uma segurança maior com relação à incerteza e erro de cálculo de preferências futuras (SIMONSON, 1999; ARIELY; LEVAV, 2000).
- Estudos conduzidos por Rolls *et al* (1981) demonstraram o que era intuitivamente aceito, com referência a um maior volume de ingestão de alimentos por seres humanos, sempre que houvesse uma maior variedade de comida sendo disponibilizada. O estudo sugere uma possível indicação dos benefícios de uma dieta com mais diversificação.

Com base em um nível teórico, vários pesquisadores de diferentes áreas da ciência têm argumentado que um aumento no número de alternativas atraentes decorre em maior

liberdade individual de escolha, especialmente se as alternativas são percebidas como de valor atrativo equivalente (REIBESTEIN *et al*, 1975 apud SCHEIBEHENNE, 2010), e confirmando, portanto o corolário de maior variedade, mais opções, mais liberdade de escolha e mais qualidade de vida.

Ainda merecem destaque, pela dimensão e pela profundidade cobertas, dois dos mais recentes estudos publicados a sustentarem que maiores sortimentos remetem a melhores níveis de satisfação do consumidor e consequentes melhores resultados ao varejo. Fox *et al* (2004), ao estudarem as vendas totais de seis cadeias diferentes captadas por meio de um painel representativo de famílias, afirmam que seus resultados sugerem que sortimentos menores estão associados com substanciais diminuições na receita de lojas do tipo supermercados.

Complementarmente Borle *et al* (2005) afirmam ter encontrado evidências de que uma redução significativa na variedade pela eliminação de itens de giro lento reduz as vendas totais da loja. E avançam ao afirmar que o corte na variedade afeta negativamente tanto a frequência quanto à quantidade de compras, e que o declínio na frequência de compras resultou em uma perda maior que a redução das quantidades de compra. A diferença deste para outros estudos é seu nível de abrangência e cobertura das vendas totais das lojas analisadas, capturadas via painel de fixo de consumidores.

B. “Mais na verdade significa menos”, ou a hipótese da sobrecarga de escolha:

A ideia de que mais opções na verdade significa menos resultados positivos, por conta da chamada sobrecarga de escolha, vai encontrar suas raízes no filósofo francês Jean Buridan (1300-1358), que teorizou que um ser confrontado com a escolha entre duas alternativas igualmente tentadoras, tais como um burro entre duas pilhas de feno, iria demorar-se sobremaneira na escolha, comparativamente ao caso em que só houvesse uma pilha. Essa ideia de questionamento é conhecida como o problema do "asno de Buridan" (ZUPKO, 2003 apud SCHEIBEHENNE, 2010).

O conteúdo que encerra a questão foi trabalhado por pesquisadores de diferentes áreas de estudo, e Lipowsky (1970) ampliou a noção do problema, ao propor que o conflito da escolha tenderia a aumentar ainda mais em função do número apresentado de opções, originando confusão, ansiedade e uma crescente incapacidade para escolher.

A hipótese de sobrecarga de escolha tem importantes implicações práticas e teóricas. Do ponto de vista teórico, ela veio desafiar a maioria dos modelos clássicos de escolha em Psicologia e Economia, segundo os quais a expansão de um conjunto de escolhas não pode colocar os tomadores de decisão em pior situação, e viola o axioma da regularidade, uma pedra angular da clássica teoria da escolha racional. Do mesmo modo que na abordagem anterior, existem vários argumentos que buscam explicar por que o deparar-se com um número elevado de opções pode conduzir a menos volume de consumo e/ou de menor nível de satisfação dos consumidores:

- A necessidade de um esforço adicional de cognição onde falta *expertise* em categorias de produtos com sortimento amplo, aliada a desarticulados critérios de escolha pode induzir o consumidor à paralisia e interromper o processo de compra, gerando frustração no atendimento de expectativas (KHAN, 2004; SCHWARTZ, 2004; BRIESCH, 2009).
- Ter muitas opções para escolher em uma categoria pode tornar a escolha mais difícil, principalmente se as diferenças entre opções atraentes ficam menos perceptíveis e a quantidade de informação disponível sobre elas aumenta (FASOLO *et al*, 2009).
- Schwartz (2004) e Iyengar e Lepper (2000) indicam que sortimentos grandes levam à necessidade de se fazer uma comparação exaustiva de todas as opções disponíveis, o que parece indesejável do ponto de vista de tempo e esforço, além de poder induzir ao medo de não ser capaz de escolher da melhor forma.
- Schwartz (2004) conclui ainda que a atratividade da segunda melhor alternativa não escolhida, também pode ser mais elevada em sortimentos maiores, o que pode levar a um sentimento mais conflitante e de arrependimento sobre o item que não foi escolhido.
- Sortimentos grandes também podem conduzir a expectativas mais elevadas, e se as opções disponíveis forem todas muito semelhantes, sem oportunidade de clara diferenciação entre os itens (alta taxa de duplicação) essas expectativas não podem ser satisfeitas. Mesmo quando a escolha é feita com base em sortimentos maiores, o nível de satisfação tende a ser menor que se fosse feito num sortimento menor (DIEHL; POYNOR, 2009). À medida que maiores números de opções atraentes ficam mais

semelhantes ao tamanho do conjunto de escolha em estão inseridas, também pode se tornar mais difícil justificar a escolha de qualquer opção particular (SELA *et al*, 2009).

- Um consumidor com mais opções para escolher, e que tenha preferências vagamente definidas pode, por vezes, deparar-se com alternativas de opções que atendem a necessidades específicas alheias às suas e, portanto, não são de interesse pessoal. Eliminar essas alternativas enquanto busca as mais interessantes para si, requererá mais tempo e recursos cognitivos (KAHN e LEHMANN, 1991). A antevisão desse esforço pode impedir algumas pessoas de se envolverem no processo de escolha, por conta do arrefecimento da motivação de compra.

Essa segunda abordagem tomou força entre os teóricos pesquisadores, suscitando dúvidas entre os varejistas do mundo sobre o tamanho ideal de sortimento, principalmente a partir da primeira metade dos anos 1990, quando organizações como o FMI (Food Marketing Institute) e a Kurt Salmon Associates começaram a produzir estudos que conclamavam o setor de distribuição a uma urgente busca por eficiência, baixando custos operacionais e adotando um “Sortimento Eficiente onde itens de baixo giro e baixos níveis de vendas deveriam ser eliminados da lista de produtos oferecidos” (BRONIARCZYK *et al*, 1998).

Pela primeira vez, de acordo com os estudos desses autores, se mantidas certas condições pelos varejistas a, redução de SKU facilitaria o processo de escolha para os consumidores, resultando em maiores volumes de vendas.

Para a solução do dilema entre o paradigma até então inquestionado pelo setor de distribuição, de que uma redução na variedade notada pelos consumidores implicaria numa menor propensão a compras naquelas lojas que realizassem essa prática, começaram então a se avolumar estudos e avaliações científicas que combinavam alguns elementos das abordagens anteriores, passando a compor assim a terceira abordagem sobre o tamanho e a extensão do sortimento ideal.

C. *In médium est virtus* ou, a virtude encontra-se no meio termo, ou ainda, maiores ou menores tamanhos de um do sortimento dependem de certas pré-condições, moderadores e reguladores.

A terceira abordagem sobre tamanho de sortimento, combina elementos das duas anteriores com base nos estudos conduzidos por Dreze *et al* (1994) e Broniarczyk *et al* (1998) e como já foi mencionado, decorrem de um forte movimento originado dos Estados Unidos que pregava a urgente busca por eficiência operacional no setor supermercadista varejista. Esse movimento foi encabeçado pelo FMI (Food Marketing Institute), patrocinado por grandes fabricantes do setor de produtos de largo consumo e supermercadistas e teve impacto global sob a égide do que ficou conhecido como processo de Resposta Eficiente ao Consumidor (em inglês ECR – Efficient Consumer Response). Atualmente o tema continua sendo objeto de estudos, pesquisas e artigos.

Em essência, esses estudos advogavam a causa de que a redução de itens de baixo giro não chegava a afetar a percepção de variedade em sortimento, e que na verdade até melhorava o resultado em vendas.

Apesar de Broniarczyk *et al* (1998) defenderem a redução de itens em sortimento como a posição ideal a ser perseguida, foram as pré-condições para alcançar tal efeito que acabaram por inspirar as posições intermediárias da abordagem do *in médium est virtus*. Seus estudos evidenciaram que as percepções dos consumidores sobre efetivas reduções de itens (SKU) poderiam deixar de ser percebidas e redundarem em percepção positiva para os consumidores com base em duas pré-condições:

- A disponibilidade de produtos considerados favoritos pelo consumidor;
- A quantidade de espaço destinado à categoria de produtos como um todo ser mantida constante.

Suas conclusões remetem a duas perguntas que nortearão estudos futuros: “Como se define o que é um item favorito? E para quem?”. Boatwright e Nunes (2001) alargam a visão dessas pré-condições ao determinar alguns atributos que afetam vendas, comuns a várias categorias de produtos de largo consumo e afetam a percepção de variedade no sortimento por parte do consumidor.

Os autores concluem que a eliminação de certas marcas e sabores num pequeno grau impactou positivamente em vendas. Entretanto um nível mais profundo de corte gerou uma redução de vendas. Isso quer dizer que os atributos “número de marcas” e “sabores

disponíveis” em uma categoria são significativos e devem ser considerados quando os gerentes de categoria ou compradores decidem alterar a estrutura do sortimento dos produtos disponíveis.

A maior contribuição para a construção de uma abordagem intermediária no que diz respeito ao tamanho de um sortimento surge com Chernev (2003). O título de seu artigo questiona exatamente o conteúdo estático das abordagens anteriores, ao apresentar elementos caracterizantes de quando mais é menos e menos é mais. Chernev introduz a ideia de que os tamanhos de um sortimento estão relacionados com o que denominou de *disponibilidade de um ponto ideal* para o consumidor, “definido este como a combinação de atributos e valores de atributos que descrevam a alternativa de escolha ideal” (CHERNEV, 2003). Sua pesquisa teve por objetivo identificar os fatores que determinam quando grandes sortimentos de produtos fortalecem preferências dos consumidores, como previsto pela literatura econômica tradicional e primeiros estudos científicos sobre variedade de produtos, e quando grandes sortimentos enfraquecem as preferências, como sugerido por evidências mais recentes na literatura sobre decisão comportamental.

Contrariamente à primeira abordagem e ao senso comum de que mais escolha é sempre melhor, as seleções feitas com base em grandes sortimentos, sob certas condições, pode levar a resultados menos satisfatórios tanto sob a óptica do consumidor quanto do varejista. Com base na literatura recente, sua pesquisa vem contribuir com a hipótese de heurísticas que ampliam ou reduzem o impacto do tamanho da variedade na escolha e satisfação do consumidor. Essas regras são construídas com base na *expertise* dos atributos ou elementos que dão conformidade a certa classe de produtos.

Chernev (2003) partiu da premissa de que os consumidores muitas vezes abordam problemas de decisão com a preferência formada por uma alternativa em especial e, desde que esta alternativa esteja disponível, é provável que se faça uma seleção sem uma avaliação detalhada de outras opções. Em muitas ocasiões, no entanto, os consumidores não têm uma opção preferencial, ou a sua opção preferida não está disponível.

O autor ilustra com um caso de três tipos de consumidores na categoria de chocolates: o consumidor 1 está familiarizado com os diferentes produtos de chocolate e tem um produto favorito, o Choco tipo Medallion (baunilha com sabor de chocolate sólido branco). O

consumidor 2 não está familiarizado com a marca Choco, mas tem conhecimento dos principais atributos que definem a categoria de chocolates e tem uma combinação ideal destes atributos, por exemplo, prefere o chocolate branco ao chocolate escuro ou ao leite, chocolate sólido a chocolates com recheios, sabor baunilha a outros sabores, e não gosta de chocolate com frutas oleaginosas. Além disso, o teor de cacau é o atributo mais importante para o consumidor 2, seguido do tipo de chocolate, e em seguida sabor. Finalmente, o consumidor 3 tem conhecimento dos principais atributos que caracterizam os chocolates, mas não tem nem marca favorita, nem uma combinação ideal de atributos facilmente acessíveis.

Pode-se inferir, portanto, que os consumidores 1, 2 e 3 diferem em termos de suas respectivas *disponibilidades de um ponto ideal* na categoria, ou seja, do acesso a uma combinação de atributos e valores de atributos que descrevam a alternativa de escolha ideal (CHERNEV, 2003). Nessa situação, o consumidor 1 tem um ponto ideal prontamente definido e uma opção específica (Choco tipo Medallion) correspondente a esse ponto. O consumidor 2 também tem articulado as preferências de atributos da categoria e pesos de importância associados a esses atributos, e por isso também tem um ponto ideal facilmente acessível, muito embora ela tenha identificado uma alternativa específica como a escolha ideal. Cabe ressaltar que o processo de decisão de consumidor 1 é provavelmente bastante diferente das decisões feitas pelos consumidores 2 e 3, pois o consumidor 1 tem uma preferência particularizada como uma das opções de escolha, enquanto que os consumidores 2 e 3 estão ainda por construir suas opções de preferências específicas.

Assim, a regra de decisão do consumidor 1, conhecida como efeito de referência, envolve simplesmente a recuperação de uma avaliação memorizada das alternativas sem processar ativamente os atributos e os seus diferentes níveis nas opções de escolha.

A proposta-chave dos estudos de Chervnev é que o impacto do tamanho do sortimento é uma função do nível e da facilidade de acesso da disponibilidade do ponto ideal que os consumidores têm. Dito de outra forma, o grau de disponibilidade de uma combinação ideal de atributos relativiza o impacto do tamanho da variedade sobre a preferência do consumidor. Os consumidores sem um ponto ideal disponível tem um trabalho dobrado, primeiramente articulando sua particular combinação ideal de atributos (criar sua disponibilidade de um ponto ideal) e identificar a alternativa que melhor corresponde a esse ponto ideal.

Em sortimentos maiores a dificuldade dessa dupla tarefa é mais complicada por causa do aumento do número de atributos, níveis de atributos e as opções a serem consideradas. Nesse contexto, as escolhas em sortimentos mais amplos e profundos são suscetíveis de serem associadas com as preferências mais fracas de uma alternativa a ser selecionada. Em contraste, os consumidores com um ponto ideal prontamente disponível enfrentam a simples tarefa de buscar a melhor alternativa, usando esse ponto ideal como referência para avaliar as opções de escolha. Esses consumidores com fácil acesso a disponibilidade de um ponto ideal podem concentrar seus esforços em um processo relativamente mais simples de buscar a opção que melhor corresponda ao seu ideal de combinação atributo, em sortimentos maiores. Chernev (2003) considera que mesmo nesse último caso, sortimentos mais amplos também podem complicar a escolha, mas em menor intensidade que para consumidores que não possuam essa disponibilidade rápida de uma combinação ideal de atributos.

Em sortimentos menores, entretanto, a disponibilidade de um ponto ideal articulado pode levar a um resultado oposto, enfraquecendo a preferência para uma alternativa a ser escolhida. Na verdade, se os consumidores com preferências articuladas estão simplesmente tentando mapear a combinação ideal de atributos para estruturar as alternativas disponíveis de escolha, nos casos em que a variedade é pequena, as chances de um encaixe são bastante baixas, ou seja, as alternativas não são nem relevantes nem preferidas. Contrariamente, os consumidores sem uma combinação ideal de atributos disponível construirão as suas preferências com base na variedade disponível e, como resultado, as suas preferências estarão mais propensas a refletir as alternativas disponíveis no conjunto.

Portanto, o autor conclui que a disponibilidade de um ponto ideal nem sempre fortalece preferências, e que no caso de sortimentos pequenos pode realmente ter o efeito oposto para consumidores que tenham um fácil acesso a disponibilidade de um ponto ideal de atributos. Concluindo, Chernev (2003) evidencia por meio de seus experimentos que:

- A articulação da disponibilidade de um ponto ideal de atributos na categoria modera o impacto da variedade das preferências do consumidor.
- Ao escolher com base em um sortimento mais amplo e profundo, os consumidores com um ponto ideal disponível são mais propensos a ter preferências mais fortes para uma opção a ser escolhida (maior encaixe entre expectativa e disponibilidade oferecida) que consumidores sem uma combinação ideal atributos disponível.

- Quando a escolha tiver como fonte uma menor variedade ou sortimento mais restrito, os consumidores com um ponto ideal disponível provavelmente terão de preferências mais fracas para a opção escolhida (menor encaixe entre expectativa e disponibilidade oferecida) que aqueles que não possuam uma combinação ideal atributos disponível.

Na mesma direção de Chernev (2003) e usando dados de um painel regular de consumidores, Briesch *et al* (2009) concluem que, de modo geral, o sortimento é mais importante do que preços de varejo quando se trata de definir a escolha de uma loja.

Também foi obtida evidência de maior heterogeneidade na resposta dos consumidores relacionada a alterações no sortimento que aquelas referentes à variável conveniência ou preço. Ou seja, conquanto seus estudos mostrassem concordância da maioria dos consumidores quanto a preços menores e de mais conveniência em termos de localização, como elementos de escolha de loja, tal uniformidade de resposta para o tamanho de sortimento não foi possível de ser estabelecida.

Pode-se concluir, portanto, sortimentos ótimos dependem das *preferências específicas de consumidores de um varejista*. Apesar de defenderem a ideia de que mais sortimento é diferente de melhor sortimento, os autores sugerem futuras análises que possam responder por que certos consumidores preferem mais marcas, mas menos SKU por marca, e outros consumidores preferem menos marcas, mas maior número de SKU por marca. As análises que relacionam a demografia, atitudes ou estilos de vida com a resposta ao tamanho de sortimento poderão ajudar a resolver essas questões.

Tais evidências e questionamentos de Briesch (2009) servirão de apoio ao abordar o caráter fundamental da estratégia geral do varejista, ou seja, seu posicionamento e público-alvo, como racional crítico para definição da estrutura de sortimento.

Fechamos esta terceira abordagem citando o conclusivo trabalho de Scheibehenne *et al* (2010), que começa postulando a ocorrência da teoria da sobrecarga de escolha, um dos argumentos centrais dos defensores do “mais é menos” (BRONIARCZYK, 1998, BOATWRIGHT, 1999; SCHWARTZ, 2006). Seu trabalho teve por objetivo reavaliar essa hipótese em bases empíricas e teóricas. Inicialmente foi realizada uma meta-análise de todos

os experimentos já realizados sobre a teoria da sobrecarga que pudessem fornecer dados para serem avaliados conjuntamente. Foi encontrado um significativo número de estudos com fortes ocorrências de sobrecarga de escolha em laboratório e em campo, mas ao mesmo tempo outros tantos não encontraram tais efeitos, e sim evidências de que mais opções podem facilitar a escolha e aumentar a satisfação. A meta-análise se constituiu com base na análise de cinquenta experimentos, colhidos de 29 artigos publicados e não publicados, e apresentou um resultado cujo valor médio do efeito de variação entre experimentos que evidenciavam a sobrecarga e outros sem essa evidência, foi praticamente zero, mas com considerável diferença entre os estudos.

A Tabela 6 nos mostra uma visão geral de todos os estudos considerados na meta-análise, classificados pelo sobrenome do primeiro autor. As variáveis dependentes medidas nas experiências foram uma medida contínua autodeclarada de satisfação com a opção finalmente escolhida (o que geralmente exige um paradigma da escolha forçada) ou uma medida dicotômica, indicando se uma escolha ativa foi feita (com base na qual se pode então calcular a média entre participantes a fim de se obter uma probabilidade total de se fazer uma escolha).

Para permitir a integração meta-analítica entre o conjunto de dados, os autores transformaram a diferença da variável dependente entre o pequeno e o grande sortimento, de cada experiência, em uma medida de tamanho efeito d de Cohen, que expressa a diferença entre os dois sortimentos, dimensionados pelo seu desvio padrão agrupado. Um resultado positivo de *valor- d* indica sobrecarga de escolha e um sinal negativo indica um efeito mais é melhor.

Tabela 6 - Resultado das comparações da meta-análise

Fonte: extraído de SCHEIBEHENNE *et al*, 2010.

As posições dos quadrados no eixo X indicam os tamanhos de efeito de cada ponto de dados. As barras indicam os intervalos de confiança de 95% dos tamanhos de efeito. Os tamanhos dos quadrados são inversamente proporcionais aos respectivos erros padrão (quadrados maiores indicam menores erros padrão).

Em experimentos empíricos, Scheibehenne teve como objetivo replicar os resultados do estudo de geleias de Iyengar e Lepper em um supermercado de luxo na Alemanha, mas não encontrou quaisquer efeitos negativos da sobrecarga de escolha. Da mesma forma, Greifeneder não encontrou nenhuma diferença entre os tamanhos de pequeno e grande sortimento para escolhas entre os chocolates exóticos, em estudo realizado em laboratório. Uma tentativa relacionada na replicação de achados anteriores, usando jujubas em vez de chocolates também falhou (SCHEIBEHENNE, 2010).

As Ilustrações 6, 7 e 8 oferecem uma visão dos principais teóricos a defenderem cada uma das três abordagens sobre tamanho e variedade de sortimento.

Abordagem 1 : Principais autores - “Mais é melhor”			
Autores	Artigo	Estudos	Conclusões -chave
BAUMOL e IDE (1956)	Variedade no varejo	Artigo teórico e investigações com base em estudo de caso.	Os clientes preferem ir a uma loja e encontrar exatamente o que querem. Grande variedade e sortimentos maiores aumentam a probabilidade de uma combinação exata entre a expectativa e satisfação
FOX et al (2004)	Compra dos consumidores e gastos entre formatos de varejo	Dados de painel contínuo de consumidores, modelados para avaliação de 6 diferentes lojas de 3 diferentes canais de compra (96 lares, 1605 itens)	Os consumidores respondem mais a variações nos níveis de sortimento e promoções do que em preço, influenciando a escolha de loja
BORLE, Sharad et al (2005)	O efeito das mudanças do sortimento de produtos na retenção de clientes	Dados de painel contínuo de consumidores cruzados com vendas de uma organização varejista (1218 lares, 147 categorias de produtos)	A redução no sortimento reduz as vendas totais da loja, bem como impacta negativamente na frequência e quantidade de compra. Existe muita variação nas análises por categorias de produtos. O efeito é evidente a médio/longo prazo
OPPEWAL E KOELEMEEIJER (2005)	Mais escolhas é melhor: efeitos do tamanho de sortimento e avaliação da composição do sortimento	Estudo de campo com 741 consumidores - Tipos de Flores	Os consumidores avaliam mais positivamente sortimentos maiores.
KHAN e LEHMANN (1991)	Escolhas de modelagem entre sortimentos	Estudo laboratorial com 41 estudantes de graduação - Salgadinhos	Os consumidores tendem a valorizar o sortimento que possibilite facilitar escolhas futuras (incerteza futura de escolha)

Ilustração 6 - Abordagens sobre tamanho de sortimento – “Mais é melhor”

Isso posto, o que Scheibehenne *et al* (2010) concluem é que, muito embora significativas ocorrências de sobrecarga de escolha tenham sido descritas no passado, as replicações diretas e os resultados da sua meta-análise apontaram que os efeitos negativos, originados de um elevado número de opções de escolha não podem ser considerados absolutos: o tamanho do

efeito global da meta-análise foi praticamente zero e as tentativas de replicar estudos que apontaram sobrecarga de escolha foram infrutíferas.

Abordagem 2 : Principais autores - “Mais é menos”			
Autores	Artigo/Livro	Estudos	Conclusões -chave
BRONJARCKZYK* et al (1998)	Percepções dos consumidores do sortimento oferecido em Merceria: o impacto na redução de itens	Estudo laboratorial com 212 estudantes de graduação (Milho de pipoca) Estudo de campo com 142 consumidores de uma cadeia de lojas de conveniência	Reduções moderadas de itens de baixa preferência não afetam negativamente a percepção de sortimento do consumidor, se mantidos os itens preferidos e manutenção do espaço total da categoria. Ao reduções podem elevar vendas da categoria
BOATWRIGHT* e NUNES (1999)	Redução da variedade: uma abordagem baseada em atributos	Dados de vendas das 42 mais importantes classes de produtos de um varejista alimentar online, a seus consumidores	A redução do sortimento de itens de baixo giro pode elevar as vendas, dependendo da disponibilidade de produtos-chave e da atenção a certos atributos: marcas e sabores
IYENGAR e LEPPER (2000)	Quando a escolha é desmotivadora: pode-se, desejar muito de uma coisa boa?	Estudo de campo com 502 consumidores de uma loja de grande sortimento (Geleias). Laboratorial com 197 alunos de graduação (Ensaio acadêmico)	A oferta de sortimento extensos, pode parecer atraente aos consumidores, contudo, prejudica a satisfação dos motivação no ato de compra
SCHWARTZ (2004)	O Paradoxo da Escolha: porque mais é menos	Estudos de caso de empresas e pacientes	Quanto mais opções o consumidor tem, menos satisfeito fica (Paralisia na compra, maior facilidade de arrependimento pós-compra, excessiva comparação de custos de oportunidade, expectativa da perfeição)
DIEHL e POYNOR (2009)	Grandes Expectativas? Tamanho de sortimento, expectativas e satisfação	Estudo laboratorial com 120 estudantes de graduação (cartão de aniversário). Estudo laboratorial com 165 estudantes de graduação (Filmadora)	Além da sobrecarga da escolha, o maior sortimento amplifica o mecanismo de expectativa-desconfirmação, e consequente frustração.
* Fornecem <i>insights</i> para a 3ª abordagem			

Ilustração 7 - Abordagens sobre tamanhos de sortimento – “Mais é menos”

Além disso, suas análises complementares confirmaram que “mais escolhas é melhor” para os experimentos que utilizam quantidade de consumo como medida dependente. A análise também confirmou as descobertas anteriores que mostram que os tomadores de decisão com fortes preferências prévias ou *expertise* e conhecimento da categoria, são mais atraídos por mais opções para escolher (Chernev, 2003b).

Abordagem 3 : Principais autores - “A virtude está no meio”			
Autores	Artigo/Livro	Estudos	Conclusões -chave
CHERNEV (2003)	Quando mais é menos e menos é mais: O papel da disponibilidade de um ponto ideal e o Sortimento na escolha dos consumidores	Estudo laboratorial com 410 estudantes de graduação (Chocolates)	O grau de disponibilidade de uma combinação ideal de atributos relativiza o impacto do tamanho da variedade sobre a preferência do consumidor.
BRIESCH et al (2009)	Como o sortimento afeta a escolha de lojas alimentares?	Dados de Painel regular de consumidores - 169 lares na região de Chicago (10 classes de produtos)	Sortimento é mais importante do que preços na definição de escolha de loja. Há mais heterogeneidade na resposta do cliente a alterações no sortimentos do que em preço e conveniência
SCHEIBEHENNE et al (2010)	Pode sempre haver opções demais? Uma revisão meta-analítica da sobrecarga de escolha	Meta-análise de 50 experimentos colhidos de 20 artigos publicados e não publicados.	O valor médio do efeito de variação entre experimentos que evidenciavam a sobrecarga e outros sem essa evidencia, foi praticamente zero. Consumidores com fortes preferências prévias ou expertise da categoria, são mais atraídos por sortimentos maiores

Ilustração 8 - Abordagens sobre tamanhos de sortimento – *In medium est virtus* (A virtude está no meio)

Dessa forma, a busca de um sortimento ideal, apoiado no entendimento objetivo dos efeitos que a amplitude e a profundidade de sortimento podem ter na escolha do consumidor, pressupõe considerar a interação de vários elementos dentro de um contexto mais amplo da estrutura de sortimento, além do mero número de opções disponíveis propriamente ditos. Há que se encontrar os elementos que estabelecem a relação entre as categorias de produtos e os diferentes grupos de consumidores-alvo, pois as variáveis que regulam esses processos de decisão, bem como sua intensidade, operam num entorno que mescla aspectos de funcionalidade e emoção.

Nesse sentido, outro ângulo que poderia auxiliar na identificação de elementos que extrapolam o mero número de opções disponíveis como parâmetro para uma definição menos empírica de sortimento, talvez esteja presente no fenômeno conhecido por *trading up* e *trading down*, explicitado no trabalho conduzido pela BCG (Boston Consulting Group, 2008).

A BCG é considerada uma das líderes mundiais em estratégia de gestão, atuando em diferentes segmentos de mercado. É conhecida entre outras contribuições, pela difusão do conceito da matriz BCG, amplamente utilizada na análise de portfólio de produtos pelas áreas de *marketing* e desenvolvimento na indústria e no varejo.

Por meio da pesquisa que deu origem ao nome do fenômeno, a empresa veio observando que durante os últimos anos, o crescente segmento de classe média em âmbito mundial tem apresentado uma tendência dual no consumo: essa importante faixa de consumidores está disposta a comprar algumas categorias de produtos, atribuindo pouca ou quase nenhuma importância ao fator preço; enquanto em outras categorias essa importância é o que em essência dirige o ato de compra. Isso significa que há um processo de compra seletivo, esticando o orçamento para a compra de produtos *premium* em certas categorias desejadas (em inglês, o *trading up*) enquanto buscam produtos mais baratos, despendendo menos em outras (o *trading down*) como forma de equilibrar a equação orçamentária.

Dito de outro modo, os consumidores apresentam um consistente comportamento de economizar em certas classes de produtos para gastar em outras. Uma das grandes conclusões obtidas é que esse fenômeno está longe de ser atribuído apenas à classe média, pois abrange um amplo conjunto categorias, diferentes classes de renda e distintos estágios da vida dos consumidores.

A primeira grande decorrência dessa tendência é a polarização pela qual as categorias acabam sendo classificadas, ou seja, os produtos medianos passam a perder consumidores, como pode ser observado em alguns exemplos dos Estados Unidos na última década (e que se repetem de modo similar no mundo):

- O mercado de televisores de preços intermediários caiu 40%, enquanto os modelos mais caros cresceram 33% e os mais baratos cresceu 7%.
- No segmento de supermercados, a perda de participação daqueles com posicionamento na faixa intermediária de preços foi de 24% de participação, distribuídos entre os segmentos de baixo preço (lojas de desconto, lojas de associação – *club stores* –, lojas de um dólar – *dollar stores*) e as de alto preço (lojas *gourmet* ou de especialidades).
- O mercado de nível de preço intermediário no segmento de roupas femininas caiu 18%, enquanto em ambas as extremidades houve um crescimento de vendas ao redor de 9%.

Portanto podemos concluir que para entender o efeito que a amplitude e a profundidade de sortimento podem ter na escolha do consumidor, para se chegar a um sortimento ideal, é

essencial considerar a interação de vários elementos dentro de um contexto mais amplo da estrutura de sortimento, além do mero número de opções disponíveis.

É necessário buscar elementos que definam ou ajudem a definir a relação entre as categorias de produtos e os diferentes grupos de consumidores, as variáveis que regulam esses processos de decisão, bem como a intensidade destas.

2.3 Sortimento – abordagem estratégica e tática

Vimos nas duas seções anteriores, o ambiente de distribuição supermercadista e o comportamento do consumidor, um amplo conjunto de elementos críticos que impacta a definição da estrutura de sortimento do varejo. Em essência, a pergunta que todo e qualquer varejista se faz continuamente é: “Qual é o sortimento ideal que devo ter em minhas lojas, para obter sucesso?”.

Relembrando Kotler e Keller (2010), entre as importantes decisões de *marketing* dos varejistas, o sortimento ocupa posição destacada no conjunto de estratégias que contribuem na busca de diferenciação e construção de vantagem competitiva. Nesse sentido os autores afirmam que as ações mercadológicas táticas devem seguir um postulado estratégico superior:

A decisão mais importante de um varejista diz respeito ao mercado-alvo. Até que este seja definido e tenha seu perfil avaliado, o varejista não pode tomar decisões consistentes sobre o sortimento de produtos, decoração da loja, propaganda, mídia, preços e serviços. O sortimento de produtos de um varejista deve estar de acordo com as expectativas de compra do mercado-alvo (KOTLER; KELLER, 2010, p. 505).

A Ilustração 9 resume a máxima que, sem o estabelecimento claro de uma estratégia geral da empresa apoiada na escolha de consumidores-alvo e de um posicionamento, a fim de gerar oportunidades no estabelecimento de vantagens competitivas, estruturar ações coerentes na definição de políticas de sortimento não é possível (assim como as de preço, propaganda e promoção e ponto de venda).

Ilustração 9 - A estratégia corporativa e definição de sortimento

Fonte: adaptado pelo autor de Kotler e Armstrong, 2007, p. 336.

Portanto, para começar a responder como compor o sortimento ideal, necessário se faz que a organização varejista tenha claramente estabelecido dois elementos essenciais em sua estratégia geral, na busca de vantagem competitiva:

- Consumidores-alvo ou público-alvo da empresa: a parcela do mercado consumidor disponível que a empresa decide atrair para compor seu portfólio de clientes, com o perfil de consumo aderente ao seu posicionamento.
- Posicionamento da empresa: o conjunto de atividades da organização que visa criar condições para ocupar um lugar de destaque na mente do público-alvo, por meio de uma proposta de valor superior.

O conceito de público-alvo está associado ao conceito de segmentação, pois, como já vimos, as últimas décadas foram marcadas por uma fragmentação crescente do mercado, mesmo em se tratando de produtos de bens de consumo de massa. Os consumidores diferem muito entre si, valorizando idênticos atributos de produtos e serviços de modo completamente distintos. Entretanto, esses consumidores podem ser agrupados de acordo com algumas características comuns, de natureza sociodemográficas, comportamentais ou de estilo de vida. É possível e mais eficaz buscar na heterogeneidade de hábitos e atitudes, a construção de segmentos com comportamento de compra semelhante. Dessa maneira, os esforços de *marketing*, entre eles as táticas de sortimento, passam a ter mais foco e maiores chances de serem bem-sucedidas (KOTLER; KELLER, 2010; KOTLER; ARMSTRONG, 2007).

Por isso, para se construir um racional que oriente a definição de um sortimento ótimo, como tática de *marketing* eficaz na conquista de consumidores, são necessárias:

- A identificação e o traçado do perfil dos grupos distintos de consumidores que apresentem diferenças em suas preferências e atributos valorizados, ou seja, a segmentação do mercado em si.
- A seleção de um ou mais segmentos em que a organização possua interesse de dirigir esforços de entrada e ocupar espaço, ou seja, o público-alvo.
- A definição e a comunicação do conjunto de benefícios de seus produtos e serviços que são apresentados como diferenciais perceptíveis junto aos seus consumidores-alvo e reconhecidos como proposta de valor superior, ou seja, o posicionamento da organização.

Quando uma empresa decide sobre seu(s) público(s)-alvo fica praticamente estabelecido uma estrutura de referência competitiva, entendida essa como o conjunto de produtos e serviços que competem consigo e são considerados seus substitutos imediatos pelos consumidores. Dessa maneira, a opção de se buscar certo grupo de consumidores também implica na natureza da concorrência, ou seja, explicitando os concorrentes diretos, indiretos e suas respectivas propostas de valor.

O posicionamento de uma empresa, de acordo com Levy e Weitz (2009), inclui o desenho e a implementação do composto mercadológico varejista (entre eles o sortimento) como forma de criar uma imagem na mente de seus consumidores, que permita compará-la em posição vantajosa com relação a seus competidores.

Entendido posicionamento como a maneira pela qual a empresa quer ser reconhecida de modo diferente pelo mercado como um todo e de modo relevante para seu público-alvo, a evidenciação de pontos de paridade e pontos de diferença entre as ofertas são essências para a disputa de um lugar especial na mente dos consumidores.

Segundo Kotler e Keller (2010), pontos de diferença são todos os benefícios e resultados de uso intimamente ligados a uma marca de produtos ou serviços, que os consumidores percebem de modo positivo, reconhecem como extremamente importante e que acreditam não estarem presente em outros similares no mercado.

Pontos fortes de diferenciação são considerados críticos na construção de vantagem competitiva, para alcança-los, as empresas devem buscar para suas marcas elementos de

relevância alta nos atributos-chave considerados pelo público-alvo; peculiaridade, ou seja, que os consumidores-alvo verdadeiramente reconheçam ponto(s) de diferença(s) e superioridade na comparação com outras marcas; credibilidade, que é a entrega da proposta de valor prometida no(s) ponto(s) de diferença(s).

Concomitantemente, pontos de paridade são o conjunto de associações feitas pelos consumidores que não são exclusivas de uma marca e assumem duas perspectivas básicas: 1) pontos de paridade de categoria – vistas pelos consumidores como as condições necessárias, mas nem sempre suficientes para a escolha de uma marca; e 2) pontos de paridade de concorrência, cujo objetivo é o de anular os pontos de diferenças entre as marcas, sob a ótica dos consumidores-alvo.

Para dar aos consumidores elementos que favoreçam a criação de pontos de paridade é necessário que a empresa anuncie os benefícios da categoria de produtos ou serviço, garantindo que a marca tenha uma correlação com o principal motivo de uso da referida categoria e estabeleça comparações com produtos correlatos.

Para exemplificar a importância da necessidade de uma clara estratégia da empresa apoiada na determinação de público-alvo e no posicionamento, que permitirá o estabelecimento dos racionais para a definição do sortimento ideal enquanto tática de *marketing*, vejamos o caso de duas icônicas empresas do setor supermercadista a Whole Foods e a ALDI.

Fundada em 1980 em Austin, Texas, a Whole Foods atua nos Estados Unidos, Canadá e Inglaterra, contando com mais de 317 lojas, seu sucesso pode ser demonstrado pelo resultado no crescimento de vendas na média móvel dos últimos seis anos de 13,9% (DELOITTE, 2011) e 10% no último ano, apesar da crise. Considerada um supermercado alimentar, a empresa vende em suas lojas produtos naturais e saudáveis, que ela própria define como: alimentos minimamente processados, livres de gorduras hidrogenadas, corantes, adoçantes, conservantes e sabores artificiais. Os produtos vendidos em suas lojas possuem certificados que atestam a produção sem agredir o meio ambiente, e não coloca em suas gôndolas alimentos que contenham algum dos cem ingredientes que ela considera nocivos à saúde humana ou ao meio ambiente.

Tudo isso em total alinhamento como a máxima da empresa: “Whole Foods, Whole People, Whole Planet” (“A comida como um todo, as pessoas como um todo, o planeta como um todo”). Seu claro posicionamento leva como proposta de valor uma comida saudável regulada por padrões rígidos de qualidade e manipulação, com multitude de escolha, um serviço ao cliente com atendimento especializado e ações que demonstram sua orientação em questões de sustentabilidade.

Essa proposta fica evidenciada para o seu público-alvo definido, por meio do amplo e profundo sortimento oferecido, algo ao redor de 35.000 itens, com grande variedade de tipos, tamanhos, sabores e composição. O formato de suas lojas são de tamanhos entre médio e médio-grandes, variando entre 3.500 e 6.000 metros quadrados e na média, com uma ambientação que remete a um mercado tradicional, criando espaços de sub-universos de especialidades dentro da loja (segmentações por etnia dos alimentos, alimentação pronta para consumo, *delicatessen* e degustação de bebidas. Seus preços são por volta de 10% acima do mercado de comparação.

Outra empresa de sucesso, a ALDI, sinônimo do formato de lojas de desconto (*hard discount*) e originária da Alemanha, ocupa desde 2009 a décima posição na classificação das 250 maiores empresas globais do relatório da Deloitte (2011), atuando em mais de 17 países. Com um crescimento de 6% em suas vendas nos últimos cinco anos em âmbito global, seu desempenho é ainda mais acentuadamente positivo nos Estados Unidos, onde suas vendas ultrapassam os 10% no ano de 2010, comparadas ao ano anterior (NIELSEN, 2011d).

Apresenta nível de serviços espartano e obsessiva busca de custos baixos em todos os níveis de sua operação, de forma a que possa fortificar sua proposta de preços baixos e qualidade, como um binômio de valor percebido pelos seus consumidores-alvo. A ALDI tem em sua gama de produtos um percentual entre 80% a 90% de marcas próprias, muitas vezes produzidas por grandes fabricantes multinacionais, o que também vai ao encontro da proposta qualidade-baixo preço. Esses produtos são entregues às lojas em caixas de embarque que são acondicionadas diretamente nas gôndolas, sem permanência na área de depósito, minimizando custos de manuseio e de estocagem.

A empresa só aceita pagamentos em dinheiro ou cartão de débito. Seu posicionamento é baseado na proposta de valor, cujos fatores diferenciadores reconhecidos pelo seu público-

alvo são a relação qualidade *versus* preço baixo, a rapidez e a facilidade no ato de compra do que pode ser considerado o fundamental em termos de produtos para o abastecimento de alimentos de um lar. Nesse sentido, seu sortimento é restrito a um número entre 850 e 1.000 SKU, com relativa variedade de categorias, mas raríssimas variações de marcas, tipos e tamanhos no interno de cada categoria.

Concluindo, Whole Foods e ALDI operam com estruturas de sortimento muito distintas em termos de composição, tamanho e variedade, e ambas as empresas vêm apresentando resultados muito positivos, acima da média dos mercados em que atuam. Servem, portanto, como bons exemplos de que o estabelecimento e a execução de uma estratégia geral bem formatada (público-alvo e posicionamento) são essenciais para construir o racional que orientará a definição tática do sortimento ótimo.

2.3.1 Conceito de sortimento

Na literatura acadêmica e de *marketing*, o emprego do termo sortimento assume sentidos por vezes mais amplos ou mais restritos, dependendo das abordagens de seus autores, sendo muito comum a utilização do termo sortimento como sinônimo de variedade e vice-versa (KHAN; WANSINK, 2004; CHERNEV, 2006; MOGILNER *et al*, 2008; POYNOR; WOOD, 2010; SCHEIBEHEENE *et al*, 2010).

Kotler e Keller (2010), por exemplo, definem “mix de produto (também chamado de sortimento de produtos) o conjunto de todos os produtos e itens que uma empresa põe a venda” (p. 374-375). Essa abordagem de conceituação apresenta uma visão mais aplicável a uma perspectiva de fabricantes de produtos, explicitada quando os autores fazem menção à “consistência entre linhas de produtos a serem oferecidas (p. 375)”, entre os elementos necessários ao sortimento.

A primeira menção acadêmica que conceitua sortimento sob a ótica varejista nos é apresentada por Balderston (1956), que define sortimento como o número total de diferentes itens que pode ser vendido por uma empresa. Em sua definição, Balderston afirma que o sortimento pode ser analisado por diferentes dimensões como a linha de mercadorias (roupas, calçados, valises), o número de níveis de qualidade (segmentação por preços), o número de

tamanhos, cores, ou outras variações de um item em particular e o grau de originalidade ou estilo de conteúdo dos produtos comercializados.

A definição de Balderston parece ter sido inspiradora da mais usual e atualmente aceita conceituação de sortimento sob a ótica varejista, feita por Levy e Weitz (2009), no qual, além de estabelecerem uma diferença entre variedade e sortimento, os autores adicionam ao conceito a ideia de nível serviço:

- Variedade: é o número de categorias de produtos oferecido ao consumidor, e é frequentemente associada à ideia de amplitude de categorias e segmentos disponíveis.
- Sortimento: é o número de diferentes itens dentro de uma determinada categoria de produtos e normalmente está associado à profundidade da categoria de produtos, ou seja, o conjunto de SKU (*stock keeping units*).
- Disponibilidade: é o nível de serviço oferecido pelo varejista, com relação à presença de estoques imediatos para consumo. Normalmente é expresso por uma relação de percentual de clientes que encontrarão com certeza estoques no ponto de venda. Um nível de serviços de 80% indica que é aceitável que a cada dez consumidores que entram na loja, oito encontrarão o item desejado em qualquer momento.

Para os Capítulos 3, 4 e 5 deste trabalho serão adotadas a definição de sortimento de Levy e Weitz: sortimento enquanto o número de diferentes itens dentro de uma determinada categoria de produtos, associado à profundidade da categoria de produtos, ou seja, o conjunto de SKU (*stock keeping units*) de uma classe de produtos.

2.3.2 Processos colaborativos varejo – indústria e sortimento

Se considerarmos que existem dois grandes participantes no fluxo de distribuição de produtos, fabricantes e canais de distribuição, a quem cabe a definição final da variedade e do sortimento nesse fluxo?

A resposta a esta complexa questão passa pela necessidade de uma rápida explanação sobre a relação entre varejo e indústria.

De acordo Toffler (1990) as relações entre indústria e varejo desde o início da existência dos supermercados foram desequilibradas em termos de poder, com vantagem para os fabricantes, porém com uma alteração nos últimos trinta anos:

Da década de 1950 até 1980, o equilíbrio do poder, com os fabricantes gigantes no alto e os atacadistas e varejistas embaixo, ficou essencialmente inalterado. Uma das razões do poder do fabricante era o controle das informações. No auge desse domínio, aqueles fabricantes estavam entre os maiores anunciantes nos meios de comunicação de massa dos Estados Unidos. O que lhes dava um domínio efetivo da informação que chegava ao consumidor. [...] Houve época em que a Campbell Soup nem mesmo se dava ao trabalho de colocar um número de telefone no cartão de visitas de seus vendedores. “Não adianta telefonar para eles”, salienta um vice-presidente da cadeia de supermercados Grand Union, “que eles nunca negociam.” [...] O código de barras fez mais, no entanto, do que acelerar a fila das caixas para os milhões de fregueses e reduzir erros de contabilidade. Ele transferiu poder. [...] Diz o USA Today: “O resultado dessa mudança é uma guerra por território: fabricantes de produtos lutando contra varejistas – e lutando entre si para ganhar e manter seus pontos nos supermercados”. (TOFFLER, 1990, p. 118-121).

Como já descrito na seção 2.1.2.2, os supermercados nas últimas décadas, os avanços derivados da tecnologia, entre elas o *scanner*, os códigos de barras e *softwares* de gerenciamento de dados de operações e de consumidores, transferiram grande parte de poder dos fabricantes aos varejistas, na condução das questões de negócios. Dessa forma, os fabricantes começaram a buscar uma adaptação a essa nova balança do poder em mãos das redes de varejo e demais formatos de canais de distribuição. Entretanto, as empresas ainda apresentam dificuldade em acompanhar e avaliar os relacionamentos comerciais e, por conseguinte, em adaptá-los a esse novo *status*.

O surgimento do termo processo colaborativo no varejo é em parte resultante das posições divergentes ocorridas entre fabricantes e varejistas e decorrentes da mudança dos pesos na balança do poder (NIELSEN, 1992). A relação entre os fabricantes, enquanto fornecedores, e varejistas, enquanto distribuidores, não é simples, pois envolve ao mesmo tempo interesses comuns e interesses particulares. No geral, podemos afirmar que, de certo modo, fornecedores e distribuidores são parceiros com o objetivo compartilhado de colocar produtos à disposição de consumidores finais (DWYER *et al*, 1987; PIGATTO; ALCANTARA, 2007; AILAWADI *et al*, 2010).

Como tal, passa a valer o pressuposto de que, para obtenção de sucesso, a transparência venha a ocorrer em ambas as partes envolvidas nas questões negociais, mesmo considerando que as empresas não deixarão ao largo suas metas e seus objetivos individuais de manutenção ou melhoria de suas posições competitivas no mercado em que atuam. Entretanto, histórica e tradicionalmente as operações entre fabricantes e varejistas resultaram em boa parte das vezes em benefícios imediatos para uma das partes envolvidas, implicando em desvantagem para a outra, tendo como efeito regulador o poder de negociação. Negociações hostis, em que há uma posição inflexível, cujo objetivo é o de auferir proveito próprio em uma situação circunstancial e momentânea, apresentam potenciais dificuldades a futuro no momento em que as circunstâncias mudarem.

Essa maneira de relacionar-se, comum ao ambiente descrito por Toffler, e ainda presente de certo modo na atualidade, define um contrato clássico do mercado, em que os acordos não contemplam o compartilhamento de risco ou experiência, além de não preverem algum tipo de solução de continuidade ao longo do tempo. Nele, os envolvidos lidam uns com os outros de maneira bastante subjetiva, independente e impessoal. Cada transação é negociada de modo particular, baseada apenas nas ocasionais ofertas disponíveis (COUGHLAN *et al*, 2002). Entretanto, como já observado, o desenvolvimento tecnológico e o acirramento da concorrência, acabaram por impactar tanto na forma de atuar das organizações, como na maneira pela qual os consumidores têm acesso aos produtos e serviços desejados, impelindo as organizações para um novo *modus operandi* de modelo de negócio, que passa pelo gerenciamento de relações e trabalho colaborativo entre empresas.

Dito de outra forma, ao procurar o fortalecimento dos objetivos comuns e considerando concomitantemente os seus objetivos individuais, as empresas passam a mudar a tônica na transação particular e adversativa (que na maioria das vezes decorre em ganho de um lado em prejuízo do outro), para uma maior ênfase em modelos negociais centrados nas transações repetitivas e colaborativas, visando obter resultados mais eficazes em longo prazo (PIGATTO; ALCANTARA, 2007). Acreditamos que a origem da decantada expressão “ganha-ganha”, utilizada como jargão por fabricantes e varejistas em âmbito mundial, advém exatamente dessa relação mais equilibrada de poder, dessa ênfase na colaboração, que a expressão encerra a proposta de uma relação em que ambos os participantes do processo de comercialização obtenham vantagens nos resultados das negociações.

O desequilíbrio de forças entre as empresas nesse novo entorno pode ser balanceado por relacionamentos que possuam como fundamento o estabelecimento de ganhos conjuntos, com horizonte longo de tempo. Esses ganhos podem ser acompanhados por meio de variáveis presentes em relacionamentos colaborativos.

Apesar de a literatura haver identificado distintos elementos usados para acompanhar o desenvolvimento de relacionamentos comerciais, Pigatto e Alcantara (2007) nos fornecem elementos que podemos considerar críticos na construção de relacionamentos colaborativos. Seus estudos consideraram uma análise de 78 diferentes artigos científicos sobre variáveis existentes num relacionamento comercial, e selecionaram 11 delas para desenvolverem seus achados.

É interessante notar que 60% dos 78 artigos analisados estavam concentrados em 5 das 11 variáveis descritas, o que poderia sugerir que essas 5 variáveis tenderiam a ser os elementos mais críticos presentes numa relação colaborativa e objeto de avaliação entre as empresas envolvidas. Tomamos a liberdade, com base nos autores citados, de formular a expressão os cinco “C” fundamentais e presentes em uma relação colaborativa, a saber:

- Confiança: acreditar, ter segurança.
- Comprometimento: responsabilidade de fazer acontecer com base no concordado.
- Cooperação: ações coordenadas e conjuntas.
- Codependência: os objetivos de um parceiro são necessariamente atingidos apor meio dos objetivos do outro. Não é o termo no sentido da literatura em saúde.
- Comunicação: mensagens claras, objetivas, abertas e informação compartilhada.

Esses elementos que permeiam a relação entre os parceiros, não devem ser considerados estáticos e estanques, mas, antes, dinâmicos e comunicantes. É importante ainda destacar que o desenvolvimento de uma relação colaborativa não é democrático e pressupõe um alto nível de envolvimento e comprometimento da alta administração dos envolvidos. Dessa forma, podemos afirmar que para melhor competirem no cenário atual e futuro, as empresas que buscam vantagem competitiva deverão, entre outras estratégias, ser guiadas pelo axioma de que as relações tendem a ser cada vez mais colaborativas entre varejo e indústria, ou seja, uma busca por interações mais repetitivas, de longo prazo, atingindo diferentes áreas e níveis de contato, baseadas em elementos fundamentais como os cinco “C”.

Portanto, se indústria e varejo podem ser considerados parceiros, e que na busca de vantagem competitiva, uma das tendências é um relacionamento colaborativo, podemos inferir que também a definição do sortimento deve ser incluída como parte desse novo patamar de relacionamento. Dito de outro modo e respondendo a questão inicial, a definição de sortimento ótimo não deve ser atribuída exclusivamente ao supermercadista ou ao fabricante, mas deve ser estruturado em conjunto.

Nesse sentido, compartilhando a posição de Karolefski e Heler (2006), acreditamos que o gerenciamento por categorias, enquanto processo colaborativo derivado de um relacionamento colaborativo varejo-indústria, é fundamental enquanto direcionador na definição ótima de sortimento ao servir como uma metodologia geral e estruturada para tal.

De acordo com Karolefski e Heler (2006), o gerenciamento por categorias surgiu no início dos anos 1990 como um método de organizar os elementos básicos do *marketing* num processo, ou seja, a organização de atividades a partir de uma determinada metodologia que resulte em ter o produto certo, ao preço certo, com o apoio promocional certo e lugar certo; ou ainda, a uma proposta de inserir os quatro “P” de *marketing* num processo que busca eficácia e eficiência de negócios.

Sendo assim, podemos ainda afirmar que o GC (gerenciamento por categorias) é uma estratégia organizacional na qual a administração das variáveis mercadológicas (sortimento ou produto, preço, promoção e propaganda e ponto de venda) ocorre no âmbito de categoria de produtos. Para prosseguimento, adotamos a definição dada pelo ECR Brasil (1998a):

O gerenciamento por categorias é um processo entre varejista e fornecedor que consiste em gerenciar as categorias como unidades estratégicas de negócios, para produzir resultados comerciais melhorados através da concentração de esforços em entregar maior valor ao consumidor.

Nessa definição, podemos extrair elementos fundamentais para exequibilidade na sua execução. Primeiramente é um processo e por isso tem caráter contínuo e evolutivo. Em segundo lugar, apresenta o componente de um relacionamento colaborativo, pois precisa ocorrer entre varejista e fabricante, conjuntamente e num horizonte de gerenciamento estratégico das categorias, ou seja, prevê a repetição de transações a futuro. Finalmente, mas

não menos importante, os melhores resultados comerciais (vendas e lucro) terão como fato orientador a entrega de maior valor ao consumidor.

O processo tem evoluído desde sua concepção pelo The Partnering Group (TGP – uma empresa de consultoria), mas ainda tem em sua fórmula original o ponto de partida para muitas empresas, os clássicos oito passos do GC, descritos na Ilustração 10.

Ilustração 10 - Os clássicos oito passos do gerenciamento por categorias

Fonte: Adaptado de Nielsen (2010c).

No gerenciamento por categorias, varejistas e fabricantes tem papéis diferentes e igualmente importantes. Ao varejista cabe definir o tom geral do processo, informando sua estratégia geral, seus objetivos, estratégias de *marketing*, táticas e metas financeiras de GC (KAROLEFSKI; HELER, 2006). Para tanto o varejista estabelece e comunica a estratégia (envolvimento da alta administração), determina configuração e ritmo do processo, reúne e compartilha dados e assegura a implementação no chão de loja. Segundo vários autores, a palavra final em termos de instauração e desenvolvimento do processo de GC é do varejista (DHAR *et al*, 2001; KAROLEFSKI; HELER, 2006; NIELSEN, 2010b).

O fabricante é considerado o mentor ou o catalisador do processo de GC nos varejistas, entendendo a estratégia de cada um como o terreno de operações onde deverá atuar. Dentre suas principais atividades, o fabricante apoia e desenvolve a categoria de produtos como um todo e compartilha sua estratégia habilmente, de forma a contribuir na consecução da estratégia do varejista. Para tanto um fabricante deve contar com habilidade de pensar estrategicamente (nos raciais de estratégias e nas táticas de *marketing*), evitando vieses de análise e recomendações de ações.

Assim como foi visto na abordagem sobre relacionamentos colaborativos deste trabalho, o GC pressupõe a existência que tal relacionamento entre as partes. Dessa forma, previamente ao processo em si, a alta administração deve considerar e avaliar o *status* dos cinco “C” como ponto de partida na implementação do processo.

Passaremos a nos valer de uma das oito etapas consideradas fundamentais, uma vez que o objetivo não é o de fazer uma digressão sobre gerenciamento por categoria, mas utilizá-lo como axioma no direcionamento das atividades principais pertinentes ao tema deste trabalho.

Referimo-nos a segunda etapa, a definição do papel da categoria de produtos. Papéis de categorias são descrições atribuídas a cada categoria, identificando como esta deverá estar posicionada para satisfazer as necessidades dos consumidores-alvo de uma empresa varejista. Os papéis traduzem diretamente como o segmento será comercializado ou gerenciado, e servirá de racional para opções estratégicas e táticas de *marketing*.

Essa etapa é essencial para orientar a definição de sortimento, considera que assignações eficazes de papéis de categorias devam estar em consonância com a estratégia geral da empresa e consider, também, como apoiarão a consecução dos objetivos contidos na proposta de valor oferecida.

Fica assim explicita a importância de um posicionamento que vá ao encontro das expectativas do consumidor-alvo, pois ele servirá de racional na definição de que papel as categorias representarão no composto mercadológico a ser oferecido, ou seja, o varejista deve definir explicitamente qual será a contribuição (monetária ou imagética) que cada categoria terá na sua oferta total ao público-alvo (DHAR, 2001; KAROLEFSKI; HELER, 2006; NIELSEN, 2010b; 2010c). Podemos dizer, portanto, que, ao definir papéis para as categorias, fica

estabelecida a prioridade e a importância de diferentes categorias no portfólio completo de categorias de uma organização, bem como a determinação de investimento e recursos para estas.

Existem quatro papéis usualmente utilizados para assignações (NIELSEN, 2010c):

- Destino: posiciona o varejista como o fornecedor primário ou dominante da categoria, assim como a loja eleita ao prover valor superior e consistente. Tipicamente entre o 5% e o 7% do total das categorias comercializadas.
- Rotina: posiciona o varejista como um dos provedores preferidos da categoria, ao oferecer valor consistente e competitivo para satisfazer as necessidades de seus consumidores dia a dia. Atinge 55% a 60 % das categorias.
- Sazonal/ocasional: posiciona o varejista como a loja eleita ao prover valor oportuno e competitivo, em ocasiões específicas. Entre 15% a 20% das categorias.
- Conveniência: posiciona o varejista como a loja escolhida de serviço completo promovendo valor todos os dias para satisfazer as necessidades de compras não planejadas. Entre 15% a 20% das categorias.

Karolefski e Heler (2006) nos oferecem cinco questões básicas que contribuem na elaboração de uma consistente perspectiva para a definição de papéis de categorias:

- Qual é o grau de importância da categoria de produtos para o público-alvo? Elementos que podem configurar essa importância entre outros são, por exemplo, o nível de penetração da categoria nos lares, a frequência e a intensidade de compras, o gasto total da família no ano, o grau de fidelidade.
- Quão importante é a categoria para o varejista? Como no caso de Whole Foods e ALDI, distintos posicionamentos vão colocar ênfases em distintas categorias de produtos.
- Como a categoria pode reforçar a identidade e o posicionamento do varejista junto ao seu público-alvo? Elementos que ajudam a responder essa questão são dados de classificação da importância da categoria dentro das diferentes seções, comparativamente ao mercado total, ou mercados de nicho, a tendência de crescimento nas vendas por segmentos de mercado, ou sazonalidade de categorias.

- Quão importante é a categoria de produtos para a concorrência? Informações com conteúdo similar àquele apontado na questão anterior, com foco nos competidores.
- Quais são as perspectivas da categoria no mercado? Podem apoiar decisões a esta questão a análise de tendências e novas oportunidades de conceitos ligados a inovação, moda e benefícios das categorias.

Para melhor compreensão do significado dos papéis para as classes de produtos, bem como as decorrências do estabelecimento das mesmas, apresentamos um quadro sinótico (Quadro 6) que aborda as perspectivas tanto sob a ótica do consumidor, quanto do varejista. Ao combinar essas perspectivas, procuramos criar parâmetros que contribuam na estruturação do racional que apoiará as definições das táticas de *marketing*, entre elas a de sortimento.

Quadro 6 - Papéis de categoria

Papel das categorias	Perspectiva do consumidor	Perspectiva do varejista
Destino	Determina o local preferencial de compra; aquela de maior participação sobre as compras do domicílio Espera por qualidade, serviço e sortimento superior Espera por oferta de marcas ou produtos Tende a estar envolvido emocionalmente na decisão de compras Alta frequência de compras	Define o posicionamento ao consumidor; disposição de colocar sua assinatura na categoria Cria a base de clientes; constrói a fidelidade do cliente Enfatiza qualidade, serviço, diferenciação e <i>sortimento</i> Disposição para investir nos recursos necessários para criar/manter a vantagem competitiva sustentável a longo prazo
Rotina	Engloba a satisfação das necessidades básicas de compra. É a “lista de compras” Espera por preço/valor competitivo Espera pela oferta de produtos desejados, mas está disposto a mudar de marca/tamanho por necessidades específicas Frequência de compra de moderada à alta	Mantém a fidelidade do cliente Aumenta o valor do “ <i>ticket</i> ” médio Pode responder periodicamente às iniciativas da concorrência Geralmente não está disposto a reduzir sua margem
Sazonal/ocasional	Apesar da baixa frequência de compras, esperam-se produtos à disposição, quando procurados Espera-se preço/valor competitivo dos principais produtos sazonais durante os períodos de alta temporada	Aceita um nível mais baixo de fidelidade de cliente Pode aumentar o valor do <i>ticket</i> médio Compras ocasionais ou sazonais. Representadas pela maior parte dos concorrentes Pode ser redefinida como prioridade durante o período de alta temporada Não está disposto a reduzir sua margem durante o período sazonal

Conveniência	Deseja disponibilidade, mas está disposto a comprar em outro lugar. Baixas expectativas em relação a sortimento/ofertas.	Mantém a presença na categoria Pode aumentar o valor do <i>ticket</i> médio Cria no cliente a percepção de um único local de compras Geralmente o cliente compra em outro canal de venda Não está disposto a reduzir sua margem
--------------	--	---

Fonte: NIELSEN, 2010c.

A combinação das perspectivas do consumidor com as do varejista em relação ao papel que a categoria desempenhará formam o arcabouço do racional que finalmente servirá para a orientação na definição do sortimento ideal, ou seja:

- Categorias com papel destino: sortimento ótimo em amplitude e profundidade. Disponibilização de grande cobertura de marcas, tipos, tamanhos, sabores, segmentos e serviços especiais. As categorias na loja devem servir de referência para os consumidores-alvo.
- Categorias com papel rotina: sortimento muito bom em amplitude. Disponibilização de boa cobertura de marcas e segmentos, assim como tipos e tamanhos mais vendidos no mercado de referência. As categorias na loja fazem parte da lista de compras rotineira dos consumidores-alvo.
- Categorias com papel sazonal/ocasional: sortimento selecionado, ou seja, principais marcas, tipos e tamanhos. No caso de caráter sazonal, as categorias requerem um sortimento mais ampliado, com elementos como os do papel rotina, pelo tempo de duração dos eventos (por exemplo, Páscoa, volta às aulas, dia das mães, Natal).
- Categorias com papel conveniência: sortimento selecionado, como no caso do caráter ocasional. Apenas as principais marcas, tipos e tamanhos.

2.3.3 Decisões e critérios no processo de definição de sortimento

Num ambiente cada vez mais competitivo, com mais lojas, tipos e formatos no varejo, mais concentração de vendas e mais difusão entre as fronteiras de canais de distribuição, com um consumidor com maior poder aquisitivo, expectativa de consumo ampliada por novos direcionadores de consumo e maior acesso à informação de toda natureza. Buscar diferenciação que seja reconhecida como valor adicional pelo consumidor é crucial. Esse fato

pode ser resumido na Ilustração 11, no qual verificamos as alternativas oferecidas por diferentes canais aos *shoppers*, na solução de seus desejos e necessidades.

Ilustração 11 - O consumidor e a solução de seus desejos e necessidades

Fonte: Nielsen 2011b.

Dessa maneira, o caráter de essencialidade do sortimento, até aqui demonstrado, enquanto questão estratégica de negócio na criação de diferenciação para o varejista (KOTLER; KELLER, 2010; CHERNEV, 2006; BERGER *et al*, 2007; LEVY; WEITZ, 2009), também assume primordial importância enquanto tática de *marketing*, que apoia a execução da estratégia geral da empresa varejista. Karolefski e Heler (2006) ressaltam essa importância tática ao afirmar que o sortimento de produtos é a parte mais tangível da categoria para os consumidores, devendo traduzir inequivocamente a proposta de valor declarada na missão, nos valores e na estratégia de uma empresa varejista. Dito de outra maneira, é a materialização da diferenciação apresentada nos produtos e ou nos serviços de um varejista.

Em essência, a definição de sortimento resulta de quatro decisões por parte dos varejistas (KAROLEFSKI; HELER, 2006):

- Manutenção: manter o número de SKUs na categoria, subcategoria e segmentos.
- Diminuição: reduzir o número de SKUs na categoria, subcategoria e segmentos.
- Aumento: ampliar o número de SKUs na categoria, subcategoria e segmentos.
- Substituição: substituir itens de SKUs na categoria, subcategoria e segmentos.

Ainda segundo Karolefski (2006), os compradores varejistas costumavam decidir sobre sortimento com base no que o representante de vendas dos fabricantes oferecia. Além de subjetiva e, muitas vezes empírica, essa prática podia conter vieses com pouca ou nenhuma possibilidade de avaliação prévia do potencial fracasso ou sucesso dessas introduções de produto, por parte da organização varejista.

Como o desenvolvimento tecnológico já abordado, a possibilidade de gerar relatórios de vendas e desempenho dos produtos e itens, com miríades de agrupamentos e formatos cresceu quase que exponencialmente nos últimos anos, tornando-se mais disponíveis e acessíveis no processo de tomada de decisões de negócios do varejo, por exemplo, daquelas referentes ao sortimento.

Mais ferramentas de análise passaram a ser oferecidas às redes varejistas, por empresas de *marketing*, consultorias e institutos de pesquisa, cobrindo desde o conhecimento de comportamento do consumidor até operações de administração de espaços em áreas de vendas, apenas considerando-se aspectos ligados às áreas de operações comerciais e de *marketing*.

É importante considerar que entre a definição detalhada dos itens ou SKU que comporão o sortimento e a prévia definição do papel da categoria que estabelecerá o racional para tal, algumas questões-chave de *marketing* devem ser respondidas pela empresa varejista (NIELSEN, 2010c):

- O que atenderá as necessidades de variedade dos consumidores-alvo, no nível categoria, subcategoria e segmento?
- Como minha imagem de variedade se compara a de meus concorrentes?
- As nossas táticas de *marketing* (sortimento, preço, promoção/propaganda e ponto de venda) são consistentes com a abordagem geral de *marketing* de nossa empresa e do papel que atribuímos à(s) categoria(s)?
- Quais são os critérios de inclusão, exclusão de novos itens e de ampliação ou redução dos existentes?

As quatro questões iniciais dizem respeito a um conjunto de decisões estratégicas muito ligadas aos elementos já analisados de posicionamento, público-alvo e papel de categorias.

A última questão encerra os elementos que podem contribuir nas possíveis alternativas de reposta a esta fase de predefinição do sortimento e dizem respeito à segunda questão a ser respondida por este trabalho, ou seja: Qual a importância e a frequência dos critérios mais utilizados para a definição do sortimento nos supermercados?

Apesar da relativamente extensa disponibilidade de material de caráter acadêmico e de *marketing* sobre o processo de gerenciamento por categorias, no qual está incluído o processo de estruturação do sortimento no varejo, a literatura ainda não é muito fértil em trabalhos de livre acesso, que abordem um detalhamento do caminho crítico na definição do sortimento a partir da perspectiva do varejista.

Além do já referido trabalho publicado de Dhar *et al* (2001), é importante destacar Mantrala *et al* (2009) que aborda exatamente a questão de por que o planejamento de sortimento é tão difícil para o varejista.

Nos achados de Mantrala, existe uma crescente atenção aos modelos de otimização no desenvolvimento do planejamento de sortimento de produtos (PSP) surgindo entre os estudiosos em pesquisa de operações, *marketing* e gestão.

Apesar de o progresso em buscar responder às necessidades dos varejistas nessa área, dois grandes desafios continuam a exigir mais atenção: 1) descobrir como personalizar a variedade de varejo na loja, em vez de usar um planejamento de sortimento único para todas as lojas; e 2) desenvolver abordagens baseadas em atributos de produtos, mais que as abordagens focadas em produto no produto em si, que dominaram pesquisas anteriores. Os desafios de planejamento de sortimento de produtos continuam, pois:

[...] a maioria dos modelos acadêmicos existentes se aplicam a problemas de sortimento em uma única categoria, embora os consumidores frequentemente comprem produtos de categorias diferentes em uma única viagem de compras, talvez por causa de sua complementaridade ou de ciclos de compra semelhantes, demonstrado que os consumidores fazem escolhas de loja com base na utilidade total da cesta. (MANTRALA *et al*, 2009, p. 80)

Como contribuição no apoio às questões descritas, com base no material disponibilizado por Nielsen (2010c), apresentamos um esquema de caminho crítico no processo de definição de sortimento, complementar ao que já foi exposto até o presente estágio deste trabalho.

O presente caminho crítico faz parte da rotina de análise e recomendações da empresa Nielsen e está incluída entre as melhores práticas pelo mercado. É composto de cinco etapas e subdividido em tarefas, a saber:

Etapla 1 – Avaliar as Dinâmicas da Categoria

- Tarefa 1: estabelecer parâmetros para recomendação de sortimento (definição do papel da categoria e outros parâmetros gerais).
- Tarefa 2: identificar áreas potenciais de oportunidade (entender direcionadores de compras do consumidor, como a árvore de decisão de compras e peso de atributos).
- Tarefa 3: estabelecer metas e indicadores de *performance* (avaliar a *performance* da categoria e da organização varejista).

Questões-chave a serem respondidas nesta etapa:

- Qual é a árvore de decisão de compras do consumidor, isto é, qual a hierarquia de atributos que dirige o ato de compra? O sortimento está alinhado com os segmentos mais importantes?
- Que mudanças no comportamento do consumidor estão direcionando os crescimentos/quedas em vendas?
- Qual é o desempenho da categoria comparada com objetivos e a concorrência? O papel da categoria está alinhado com as tendências do mercado e com as estratégia geral da empresa?

Etapla 2 – Quantificar e priorizar oportunidades

- Tarefa 1: quantificar oportunidades e ameaças na categoria.
- Tarefa 2: classificação de oportunidades.

Questões-chave a serem respondidas nesta etapa:

- Está sendo obtido o *fair share*, isto é, a participação do varejista na categoria está alinhada com a participação do varejista no mercado de referência? (idem para segmento, marca ou item)
- Que itens estão disponíveis no mercado e são relevantes, mas não são negociados pela organização?
- Qual é o impacto da diminuição ou do aumento dos itens analisados para o desempenho da categoria?

Etapa 3 – Desenvolver plano para otimização de SKU

- Tarefa 1: validar papel da categoria e os objetivos a serem alcançados no sortimento como um todo.
- Tarefa 2: confirmar inclusões, exclusões, aumentos e diminuições de referências.
- Tarefa 3: definir mudanças de localização e exposição da nova composição dos produtos.

Questões-chave a serem respondidas nesta etapa:

- Quais SKU devem ser mantidos, reduzidos, ampliados, adicionados, ou excluídos?
- Qual é o impacto do novo plano de sortimento na categoria como um todo em termos de vendas, lucro, margem de contribuição, retorno sobre o investimento e satisfação do consumidor-alvo?
- Que mudanças na área de exposição são necessárias, para apoiar o novo plano de sortimento?

Etapa 4 – Implementar as táticas de sortimento

- Tarefa 1: comunicar as mudanças para a área operações de loja, bem como as metas da categoria .
- Tarefa 2: garantir implementação dos novos planogramas ou espaço físico das gôndolas.

Questões-chave a serem respondidas nesta etapa:

- Como comunicar as alterações às áreas de planograma, aos fornecedores e à área de operações?
- Como medir e controlar o impacto das mudanças?

Etapa 5 – Medir resultados e rever

- Tarefa 1: medir resultados.
- Tarefa 2: avaliar impactos e rever plano original, fazendo ajustes se necessário.

Questões-chave a serem respondidas nesta etapa:

- Os objetivos para a categoria foram atingidos de acordo com o planejado? (Vendas, penetração nos lares, taxa de conversão, *ticket* médio frequência e intensidade de compras, ROI – retorno sobre o investimento).
- Que alterações na composição do sortimento devem ser feitas para aproveitar oportunidades e corrigir desvios?

Fica evidente que, para responder a essas questões críticas de negócios, são necessários a existência e o uso de um conjunto de critérios, organizados sob um processo que seja documentado, conhecido, aceito e efetivamente utilizado pelas organizações de varejo.

Finalizando, além dos critérios até aqui apresentados para apoio na estruturação do sortimento ideal, outros serão adicionados e explicitados no próximo capítulo.

3 ASPECTOS MÉTODOLÓGICOS

3.1 Descrição dos métodos empregados – introdução

Nos capítulos anteriores, apresentamos a introdução ao tema objetivando-se criar um quadro de contexto em que se identificou o problema de pesquisa, a justificativa para a pesquisa e um conjunto de conceitos que servem de base para o desenvolvimento deste trabalho. A etapa seguinte a ser coberta neste capítulo é a descrição da pesquisa, das variáveis e das técnicas estatísticas utilizadas na análise dos dados.

Na busca de reunir elementos que possibilitassem indicar uma possível relação entre o comportamento das vendas ao consumo e o sortimento, para um conjunto importante de famílias de produtos comercializadas em supermercados, foram utilizadas informações do banco de dados do painel de lojas Scantrack da Nielsen. A estrutura, conteúdo e metodologia de geração desses dados, bem como a técnica estatística empregada para sua análise serão descritos no item 3.1.1.

Para identificar a existência de classificação de importância e frequência de uso de um conjunto de critérios para a definição do sortimento, presente na literatura acadêmica e no mundo empresarial, foi utilizada a técnica de observação direta extensiva, a qual é realizada por meio de questionário, de formulário, de medidas de opinião, de atitudes e de técnicas mercadológicas (MARCONI; LAKATOS, 2009). O processo será detalhado em 3.1.2.

3.1.1 Relação entre vendas e sortimento – profundidade: dados Scantrack

Os dados utilizados na primeira parte deste trabalho são oriundos de um trabalho de pesquisa contínua realizada pela Nielsen, denominada Scantrack, e se baseia em um painel de lojas supermercadistas. A empresa Nielsen é uma multinacional com quase 90 anos de existência e uma das maiores empresas de pesquisa de mercado do mundo. Sua atuação ocorre em todos os continentes, estando presente em mais de 120 países.

No Brasil, a empresa audita regularmente 160 categorias de produtos de consumo nas áreas de alimentos, higiene, saúde e beleza, limpeza caseira, bebidas e bazar. Seus estudos fornecem

informações com base em diferentes prismas, como por categoria, tipo de produto, área geográfica ou por tipos de canal (NIELSEN, 2011c). O Scantrack atualmente fornece informações de todos os países onde a Nielsen atua e cobre mais de 600 mil pontos de vendas do tipo supermercados, lojas de conveniência e *drugstores*.

Com dados coletados eletronicamente, em caráter de censo e sem expansão amostral, a empresa possui o maior painel fixo de lojas do mercado latino-americano e brasileiro. Essa pesquisa contínua que acontece no Brasil desde 2002 e, segundo Zhen *et al* (2009), os dados coletados no ponto de venda estão disponíveis para uso dos pesquisadores desde a década de 1980, e a primeira pesquisa acadêmica publicada com base neste tipo de dado ocorreu em 1987.

Os estudos são produzidos e disponibilizados mensalmente, com subdivisões por semanas, e são elaborados com base nos dados eletrônicos coletados nas caixas registradoras via leitor ótico, disponibilizados pelas organizações varejistas que operam com *scanners*.

É importante descrever o processo de produção desse tipo de pesquisa:

- Envio/recepção dos dados *scanning* eletronicamente: as cadeias colaboradoras enviam semanalmente seus registros de vendas físicos e monetários por produto, no nível SKU, de todas as categorias de produtos comercializadas em cada uma de suas lojas.
- Verificação da qualidade da informação: de modo a garantir a qualidade dos dados enviados pelas cadeias, a Nielsen procede a controles de número de lojas enviadas *versus* cadastradas, número de registros inseridos nos arquivos e comparação de vendas físicas com vendas contábeis.
- Pré-produção: são processadas inclusão de novas lojas, inclusão de itens novos e sua caracterização, verificação em campo de características faltantes nos novos itens, checagem de preços discrepantes e verificação de tendências nas lojas por categoria de produto para dar início ao processo de *crosscoding* (compatibilização entre os códigos das cadeias e o banco de dados mestre de itens da Nielsen), estimativa de lojas faltantes e posterior aglutinação dos dados. Na produção das bases de dados, o percentual de lojas faltantes por semana raramente ultrapassa 1%

do total de lojas de uma cadeia, o que garante um painel robusto no tocante a eventuais flutuações de saídas e reentradas de lojas.

- Produção propriamente dita: de acordo com a ordem de serviço, os mercados (segmentações de produtos, tipos de lojas, áreas geográficas) são instruídos, se calculam os fatores de conversão e são geradas as bases de dados para entrega aos usuários dos estudos.

Um dos elementos adicionais importantes que ajuda a garantir uma boa colaboração no envio dos dados dos varejistas é que as bases de informações e os relatórios gerados são devolvidos às cadeias participantes como parte de acordo comercial, sendo amplamente utilizados no processo de tomada de decisões mercadológicas pelos setores de *marketing*, compras e gerenciamento de categorias, além da alta gerência.

A Nielsen reforça essa utilização por meio de uma equipe de analistas de mercado 100% dedicada a apoiar as cadeias colaboradoras com a análise e a interpretação dos dados gerados. Nesse processo de decisão, o Scantrack é utilizado pelas cadeias supermercadistas como:

- indicadores de desempenho de vendas, avaliando a cadeia com diferentes mercados de comparação (identificação de participação de mercado) e definição de níveis de competitividade;
- base para análises de variáveis de *marketing* (preço, sortimento, promoção e ponto de venda) em âmbito estratégico e tático, para desenvolvimento de departamentos, seções e categorias de produtos;
- monitorador de desempenho dos diferentes tipos/formato de canais (supermercados de vizinhança, supermercados tradicionais, hipermercados);
- tendência de vendas e desempenho das categorias de produtos em termos de vendas e distribuição, bem como a identificação de categorias de oportunidade (por região);
- instrumento de linguagem comum entre supermercadistas e fornecedores para negociações comerciais e desenvolvimento de novos fornecedores.

Um dos mais importantes usos do Scantrack se dá na execução dos processos de gerenciamento por categorias descrito anteriormente, uma vez que essa pesquisa é a única disponível no Brasil que permite analisar os dados com precisão e acurácia, partindo da consolidação do mercado total e aprofundando a análise em departamentos (por exemplo, mercearia, limpeza caseira, higiene pessoal e saúde etc.), seções (mercearia líquida, mercearia

seca, produtos refrigerados etc.), categorias (iogurtes, *petit suisses*, sobremesas prontas gelificadas), segmentos das categorias (iogurtes líquidos, iogurtes com polpa, iogurtes brancos etc.) marca (Nestlé, Activia, Vigor etc.) e o fundamental nível SKU (Activia, sabor ameixa, líquido, *light*, 1.000 ml com 100 ml grátis). A Nielsen é considerada por varejistas e fabricantes líder nesse tipo de pesquisa no Brasil e na América Latina.

O Quadro 7 nos fornece um resumo dos dados do estudo Scantrack, com a configuração utilizada para essa dissertação, e que será detalhado a seguir.

Quadro 7 – Dados do estudo Scantrack da Nielsen

Área IV – Grande São Paulo	Cadeias incluídas (812 Lojas – 82,6% das vendas totais da área)	Dados disponibilizados com frequência mensal, com corte por semanas para esta dissertação	Segmentação dos dados por formatos de supermercados conforme definição Nielsen
Municípios: São Paulo, Guarulhos, São Bernardo do Campo, Osasco, Santo André, Embu, Diadema e Taboão da Serra	Grupo Pão de Açúcar, Grupo Carrefour, Grupo Walmart, Dia %, Coop, Copercitrus, Econ, Irmãos Lopes, Lojas Americanas, Paulistão, Ricoy, Sonda	<ul style="list-style-type: none"> • Vendas em unidades • Vendas em valor • Venda média por loja em unidades • Preço por unidade • Número médio de itens por loja 	<ul style="list-style-type: none"> • Supermercados de Vizinhança • Supermercados • Hipermercados
No Brasil, o Scantrack reporta dados de vendas reais (não estimadas) de 108 cadeias supermercadistas, perfazendo um total de 6504 lojas.			

Fonte: Nielsen 2010b.

Nesta dissertação, os dados utilizados nesta primeira etapa não são amostrais e representam as vendas reais efetuadas por um total de 812 lojas do tipo supermercados na região da Grande São Paulo .

O estudo Scantrack é baseado no conceito *census data*, isto é, todas as lojas de cadeias atuantes num determinado mercado, que possuam cinco ou mais *check outs* (balcão de saída da loja com caixa registradora), e cobre todas as categorias de produtos e todos os itens (SKU) comercializados nesses estabelecimentos. Os resultados das pesquisas são gerados por meio da consolidação das informações internas de todas as cadeias, que regularmente enviam esses dados para serem processados na Nielsen diária ou semanalmente.

Inicialmente, podemos observar no quadro que as cadeias e as respectivas lojas que compõe o estudo que serviu de base para este trabalho, são extremamente importantes na comercialização de produtos de largo consumo, pois representam 82% de tudo o que é vendido no total de supermercados dessa região (NIELSEN, 2011c).

Cabe lembrar que ainda, segundo a Nielsen, os supermercados são responsáveis por mais de 83,7% do volume de vendas de bens de consumo de massa no Brasil e 86,1% na área IV – Grande São Paulo (NIELSEN, 2011c). Com mais de 16 milhões de habitantes, a área IV é a 3ª região mais importante em vendas de bens de consumo medidos pela Nielsen, respondendo por 15,6% do total Brasil.

Conforme anteriormente explicado, o painel de lojas Scantrack reúne as informações das categorias de produtos semanalmente e sempre das mesmas lojas ao longo do tempo. Segundo Luppe (2010), esse procedimento se denomina na literatura como dados de medidas repetidas (VENEZUELA, 2003 apud LUPPE, 2010).

Quando os dados se referem a unidades experimentais que são observadas em múltiplas ocasiões ou sob múltiplas condições, utiliza-se a expressão “medidas repetidas” para definir tal medida. Assim, as análises derivadas de painéis regulares sob a condição de medidas repetidas são mais robustas que as de painéis não regulares (LUPPE, 2010).

Com base nos dados de vendas em volume e em valor de todos os itens de todas as lojas das cadeias participantes da pesquisa, é possível produzir os dados mensais e semanais descritos no Quadro 3, a saber:

Vendas em unidades: unidades vendidas ao consumo na semana, de um produto em sua unidade de venda (pacote, lata, garrafa etc.).

Vendas em reais: unidades monetárias reais geradas por um produto durante uma semana no mercado.

Vendas médias por loja: unidades convertidas que, em média, cada loja do mercado vende na semana.

Preço por unidade: preço médio semanal de um produto para sua unidade de venda (pacote, lata etc.)

Número médio de itens por loja: obtido a partir da divisão da soma da distribuição numérica dos itens vendidos pela distribuição numérica da categoria de produto.

Além de serem utilizados os dados Scantrack para o total de supermercados da área IV – Grande São Paulo – também foram utilizados para a análise segmentações de tipos de supermercados, de acordo com a definição da Nielsen, a saber:

Supermercados de vizinhança: autosserviços alimentares com área de vendas menor que 1.000 m²

Supermercados: autosserviços alimentares com área de vendas entre 1.000 e 3.999 m².

Hipermercados: autosserviços alimentares com área de vendas de 4.000 m² ou acima.

Em termos de categorias de produtos para a análise, buscou-se uma configuração que contemplasse representantes de diferentes tamanhos de mercados, nas cestas de produtos mais presentes nos supermercados e domicílios de consumidores e que, ao mesmo tempo, tivessem uma importância significativa nos volumes de vendas da região. São elas:

Alimentos:

- pães e bolos;
- salgadinhos;
- massas alimentícias;
- leite em pó;
- margarinas;
- chocolates;
- carnes congeladas;
- biscoitos.

Higiene pessoal:

- *shampoos*;
- sabonetes;

- fraldas descartáveis;
- cremes para pele;
- cremes dentais;
- desodorantes;
- enxaguatórios bucais;
- condicionadores de cabelos.

Bebidas:

- vodcas;
- vinhos;
- sucos em pó;
- cervejas;
- refrigerantes;
- bebidas a base de soja.

Limpeza caseira e outros:

- sabões em pó;
- amaciantes;
- águas sanitárias;
- papel higiênico;
- alimento para cães.

As 27 categorias descritas responderam por 56,2% do total de vendas das 160 categorias regularmente estudadas no Scantrack.

Em termos de série histórica, foram utilizados dois anos e meio de dados, com cortes semanais iniciando-se em 04 de janeiro de 2009 até 19 de junho de 2011 perfazendo um total de 116 semanas analisadas para cada categoria de produtos, em quatro segmentações (área IV e três tipos de supermercados) e que resultou em 12.528 pontos observados.

Até onde pudemos pesquisar, é inédito no Brasil um estudo acadêmico com esta cobertura e profundidade de dados.

Com base nos dados disponíveis, conforme configuração descrita, assumimos algumas premissas para proceder à análise:

- Retomada a definição de Levy e Weitz (2009) de que sortimento é o número de itens (SKU) de uma categoria de produtos, utilizaremos a variável número médio de itens por loja fornecida pelo Scantrack, como *proxy* de tamanho de sortimento. Essa variável é a mais utilizada para análises de sortimento pelos executivos de atendimento a clientes varejistas e fabricantes da Nielsen no Brasil e na América Latina junto a seus clientes, tendo sido considerada nos estudos de Fox *et al* (2004) e Briesch *et al* (2009).
- A premissa de que as vendas ao consumo são uma variável dependente do sortimento, apoiada no exposto na seção 2.2, onde vários estudos de eleição de loja preferida apontam que a percepção da variedade é uma importante determinante das atitudes na escolha de lojas, sendo considerada o terceiro elemento motivador e ficando atrás apenas de localização e preço (ARNOLD *et al*, 1983; CRAIG *et al*, 1984; BRIESCH *et al*, 2009). Borle *et al* (2005) mostram evidências de que a redução no sortimento teve um efeito negativo sobre a frequência e a quantidade de compras, impactando nas vendas totais do varejista estudado. Adicionalmente Fox *et al* (2004) publicaram um estudo empírico de gastos de bens de consumo em formatos do tipo supermercado, *mass merchandisers* e farmácias em que ficou evidenciado que os gastos dos consumidores respondem mais a diferentes níveis de variedade em sortimento e promoção do que ao preço (em particular em supermercados).

Com base nas duas premissas citadas, foi escolhido o uso da regressão linear para a análise, na busca de identificar a existência de coeficientes de significância estatística e determinação, na relação vendas ao consumo e ao sortimento das categorias objeto. Tanto a regressão como a correlação são técnicas usadas na estimação de uma relação que porventura exista num contexto.

A análise de correlação e regressão compreende a análise de dados amostrais para saber se e como duas ou mais variáveis estão relacionadas uma com a outra em definida população. Enquanto a correlação mede o nível ou grau de relacionamento entre duas variáveis, a regressão fornece a equação que descreve o relacionamento em termos matemáticos, bem como o coeficiente de determinação na relação entre as variáveis estudadas. Na regressão,

portanto, pressupõe-se certa relação de causa e efeito, explicando o comportamento entre as variáveis.

A regressão linear simples é uma tentativa de estabelecer uma equação matemática linear que venha a descrever o relacionamento entre duas variáveis. Segundo Lapponi (2005), da mesma forma que a média pode ser usada para resumir uma variável aleatória, a reta de regressão pode ser usada para sintetizar a estimativa linear entre duas variáveis aleatórias. Para Lapponi, existem diferentes abordagens para a utilização de equações de regressão, tais como:

- Estimação de valores de uma variável, com base em valores conhecidos da outra. É normalmente usada em ocasiões em que as duas variáveis medem aproximadamente a mesma coisa, sendo uma delas relativamente dispendiosa, de difícil obtenção ou ainda de manuseio complicado, contrariamente a outra.
- Na predição de valores futuros de uma variável, na construção de modelos preditivos.
- Explicar valores de uma variável em termos da outra, isto é, buscar confirmação de uma relação de causa e efeito entre duas variáveis.

É com base nesta última abordagem que utilizaremos a técnica de regressão para estudar as interações entre volumes de vendas ao consumo e ao sortimento.

É importante ressaltar que não é objetivo desta dissertação a utilização do cálculo de regressão para algum tipo de modelagem ou estudos de previsão, mas exclusivamente para fornecer subsídios na resposta à primeira questão de pesquisa formulada, ou seja: A variável mercadológica de sortimento apresenta conexão com as vendas em volume de produtos de largo consumo, para uma parcela significativa de categorias de produtos no canal supermercados? Reforçando, nosso objetivo foi responder a essa questão com a utilização da técnica de regressão.

Apesar das evidências apresentadas na bibliografia do efeito preço nas vendas, optou-se por não utilizá-lo na análise em função do primeiro objetivo proposto nesta dissertação e de eventuais efeitos de multicolinearidade.

3.1.2 Processo e critérios usados na definição de sortimento – profundidade: questionário aplicado

Para identificar a existência de uma classificação de importância e frequência de uso de um conjunto de critérios para a definição do sortimento, presente na literatura acadêmica e no mundo empresarial foi utilizada a técnica de observação direta extensiva, a qual é realizada por meio de questionário, de formulário, de medidas de opinião e de atitudes e de técnicas mercadológicas.

O questionário estruturado, instrumento pelo qual os dados foram coletados nesta segunda etapa do estudo, foi constituído por uma série ordenada de perguntas, a serem respondidas por escrito e sem a presença de entrevistador, visando à obtenção de informações específicas dos entrevistados (MARCONI; LAKATOS, 2009; MALHOTRA, 2007).

Sua estrutura é composta por dezesseis questões fechadas, subdivididas em: a) oito questões sobre o perfil dos respondentes; b) seis questões sobre o processo de tomada de decisão de sortimento; c) uma questão em relação à importância atribuída aos critérios de decisão; e, d) uma questão destinada à frequência de uso destes critérios. O questionário encontra-se no Apêndice A desta dissertação.

Segundo Malhotra (2007), o método de levantamento de dados selecionado para a composição deste trabalho apresenta diversas vantagens, das quais o autor destaca a simplicidade de sua aplicação, a baixa variabilidade ocasionada por diferenças entre entrevistadores e a simplicidade na codificação e na interpretação dos dados coletados. Marconi e Lakatos (2009) complementam as vantagens expostas ao apontarem maior rapidez e precisão na coleta de dados, maior uniformidade na avaliação, maior liberdade e segurança nas respostas (em razão do anonimato característico da técnica).

Como desvantagens da técnica, destacam o pequeno percentual de questionários que, de fato são respondidos, a impossibilidade de auxiliar o entrevistado em questões malcompreendidas, a possibilidade de devolução tardia do questionário, o desconhecimento das circunstâncias em que foram preenchidos os questionários e a dificuldade no controle e na verificação. Apesar das desvantagens, a técnica de coleta de dados por intermédio de questionário estruturado é uma das mais utilizadas nas pesquisas de *marketing* (MALHOTRA, 2007).

Segundo Marconi e Lakatos (2009), o questionário precisa ser testado antes da utilização definitiva. Para tanto, recomendam a aplicação de alguns exemplares em uma pequena amostra escolhida, semelhante à população alvo, porém, não pertencente a ela. Esse procedimento é denominado pré-teste.

O pré-teste foi realizado junto a cinco indivíduos responsáveis pela decisão do sortimento em um supermercado, previamente selecionados. O tempo de resposta durante a aplicação do pré-teste do questionário, impresso e entregue aos respondentes, foi de oito minutos. Não foram identificados problemas quanto à compreensão das questões, com exceção da relutância dos entrevistados em declarar sua idade. Por esse motivo, optou-se por modificar a escala de mensuração da idade dos respondentes, que deixou de ser na escala razão e passou a compreender uma escala ordinal, composta por faixas etárias.

Após a modificação do questionário, decorrente do problema identificado no pré-teste, o instrumento de coleta foi digitalizado por intermédio do *software* QuestionPro, e enviado para a amostra selecionada para a composição do estudo, durante o meses de Novembro de 2010 a Janeiro de 2011.

O processo de amostragem foi não probabilístico e por conveniência, na medida em que o *e-mail* convite para responder ao questionário eletrônico foi enviado a 1.156 indivíduos responsáveis pela decisão de sortimento no universo dos 300 maiores grupos supermercadista brasileiros, constantes no banco de dados e cadastros da Nielsen.

Dos 1.156 *e-mails* convite enviados para a composição da amostra, 305 foram recebidos pelo grupo informando que o endereço para qual o convite para responder ao questionário eletrônico fora enviado era inexistente, ou não localizável, o que reduziu o tamanho da amostra potencial para 851. Um total de 217 indivíduos visualizou o questionário, dos quais 156 responderam-no parcialmente. Desse número, 62 questionários foram considerados utilizáveis para algumas análises e 53 foram preenchidos integralmente, o que constitui uma taxa de respostas oscilante entre 6,2% e 7,3% sobre o total de questionários enviados. Os questionários respondidos integralmente são de colaboradores de 29 diferentes empresas supermercadistas que atuam em diferentes regiões do país, empresas essas que respondem por 63% das vendas do setor de autosserviços brasileiro.

A proporção entre respondentes pertencentes a empresas grandes (47%) *versus* pequenas e médias (53%) foi bastante equilibrada, o que permite fazer inferências sobre as respostas por tamanho das empresas. Para efeito deste trabalho, foram consideradas grandes as empresas Grupo Pão de Açúcar, Grupo Carrefour, Grupo Walmart e Makro, com base no Ranking Abras de Autosserviços (ABRAS, 2011) e na definição de grandes cadeias para o serviço Scantrack da Nielsen. As empresas respondentes estão descritas na no Quadro 8.

Quadro 8 - Empresas respondentes do questionário de pesquisa

Empresas respondentes		
Bonanza Supermercados	Irmãos Lopes Supermercados	Supermercados Assun
Big Box	Makro	Supermercados Enxuto
Comercial Zaffari	Realmar	Supermercados Imperatriz
CSD	Ricoy Supermercados	Supermercados Kusma
Floresta Supermercados	Sonda Supermercados	Supermercados Mundial
Gbarbosa Supermercados	Super Maia	Supermercados Princesa
Grupo Carrefour	Supermercado Muffato	Supermercados Zona Sul
Grupo Pão de Açúcar	Supermercado Nordesteão	Supernosso
Grupo Walmart	Supermercado Vila Sul	Unida Sul
Hirota Supermercados	Supermercados Angeloni	

Dessa maneira, apesar de um número reduzido de respondentes e de não ter sido escolhida como base uma amostra estratificada probabilística, em razão dos recursos envolvidos, entendemos que a amostra respondente é válida por ter ao menos um colaborador ligado diretamente ao processo de definição de sortimento, pertencente a empresas de alta representatividade no setor supermercadista.

A escolha para estabelecer o conjunto total de critérios desta dissertação, utilizados na definição de sortimento ideal, foi baseada nos conteúdos conceituais expostos no Capítulo 2, colhidos das obras como as de Karolefski e Heler (2006), Levy e Weitz (2009), Kotler e Keller (2010) e NIELSEN (2008b, 2009b, 2010b, 2010c), e combinadas com atuais práticas de organizações supermercadistas. São eles:

- **Espaço físico linear de gôndola:** espaço físico a ser ocupado pelos itens de uma categoria de produto, normalmente expresso em metros.

- **Preço de compra do item:** valor do item pago pela empresa varejista, com ou sem impostos.
- **Análise de tendência de crescimento/queda da categoria de produto:** avaliação dos volumes e dos valores de vendas da categoria de produtos em sua totalidade. Normalmente é usada com base em dados externos.
- **Lista de novos produtos de fornecedores:** lista fornecida pelos fabricantes e distribuidores de produtos, comparada com a lista de itens cadastrados.
- **Volume de vendas do item/marca:** vendas ao consumo em volumes, com base em dados internos da organização.
- **Participação de vendas do item/marca na categoria de produtos:** percentual das vendas do item ou da marca na categoria de produto como um todo, com base em dados internos.
- **Vendas do item por m²:** vendas em valor divididas pela área ocupada pelo item.
- **Classificação de produtos (*ranking* de vendas):** classificação do item com base no seu volume vendas comparado com cada um dos outros itens que compõe a categoria de produtos. Muitas vezes é utilizada ao se comparar a cadeia e com o mercado, sendo este último dado fornecido por empresas de pesquisa como Nielsen, Kantar ou GfK.
- **Curva ABC de concentração de vendas por item:** curva calculada com base da lei de Pareto, usualmente conhecida como relação 20/80. Descrição numa curva, da importância relativa das vendas do item mais vendido até o menos vendido de uma categoria de produtos, disposta de maneira cumulativa.
- **Lucro do item por m²:** lucro bruto ou líquido do item, dividido pela sua área ocupada em metros quadrados.
- **Margem de contribuição do item:** valor das vendas do item menos o valor dos custos variáveis e das despesas variáveis do item.
- **GMROI (Gross Margin Return of Investment):** retorno da margem bruta do investimento em estoque. É uma medida de giro ($GMROI = \text{margem (\%)} \times \text{giro}$).
- **Número médio de itens – SKU:** é o número médio de itens dentro de uma categoria. Geralmente é utilizado ao se comparar a cadeia e com o mercado, sendo este último dado fornecido por empresas de pesquisa como Nielsen, Kantar ou GfK.

- **Análise de “participação justa”- análise de diferenças versus concorrência:** participação que o item/marca tem na cadeia comparada com a participação que o item tem no mercado de comparação. Apresenta eventuais áreas de oportunidade em razão de discrepâncias na observadas. Geralmente é utilizada ao se comparar a cadeia e com o mercado, sendo esse último fornecido por empresas de pesquisa como Nielsen, Kantar ou GfK.
- **Análise de quadrantes de vendas por lucratividade:** análise dos itens com base em eixos de vendas e lucratividade, dispostos numa matriz populada pelos seus respectivos índices.
- **Índice de frequência de compra do item *versus* média de compra total (média de *ticket*):** frequência de compra do item comparado à cesta total de compras por visita à loja ou no *ticket* de ato de compra. Geralmente é utilizado ao se comparar a cadeia com o mercado, sendo fornecido por empresas de pesquisa como Nielsen ou Kantar.
- **Índice de lealdade do consumidor a marca/item:** volume de vendas do item dividido pelo volume do total da categoria comprada pelo consumidor. Geralmente é utilizado ao se comparar a cadeia e com o mercado, sendo fornecido por empresas de pesquisa como Nielsen ou Kantar.
- **Valor de investimento em promoção/propaganda do item/marca:** valores informados formalmente pelos fornecedores quando da introdução de novos itens ou realização de eventos especiais.

Na tentativa de obter uma classificação de importância e frequência de uso de critérios para a definição do sortimento, foi solicitado que cada respondente preenchesse o questionário escolhendo, dentre todos os critérios descritos, qual seria o mais importante quando da sua definição de sortimento. Sequencialmente foi pedida a indicação do critério menos importante quando da sua decisão de definição do sortimento. Tendo estabelecido os limites de mais importante e menos importante, foi solicitada a atribuição de nota 100 para o critério mais importante e 1 para o menos importante. Usando esses valores como referência, solicitou-se a atribuição de notas a todos os outros critérios (entre 2 e 99) sem repetir a nota. Sendo assim, cada critério deveria ter apenas uma nota, de 1 a 100. O mesmo procedimento foi solicitado para classificar a frequência de uso dos critérios. Esse critério foi utilizado com a intenção de forçar uma dispersão ou uma criação de nuvens de critérios considerados mais ou menos

importantes, e são comumente utilizados em pesquisa dessa natureza realizadas pela empresa Nielsen, conforme indicação de Ernesto Santos (Global Chief of Measurement Science) e Paul Donato (Global Chief Research Office), estatísticos globais dessa empresa.

4 RESULTADOS

4.1 Análises da relação entre vendas e sortimento-profundidade

Como explicado no capítulo anterior, foi utilizada a técnica de regressão para estudar as interações entre volumes de vendas ao consumo e sortimento, como premissa com base nas evidências de estudos anteriores citados na bibliografia e dos objetivos deste trabalho.

O coeficiente de determinação R^2 indica a proporção da variação total na variável dependente y (vendas ao consumo) que é explicada pela variação da variável independente x (número médio de itens, assumido como *proxy* de sortimento). Se o R^2 aproximar-se de 1, temos que a variação explicada responde por uma grande porcentagem da variação total. Por exemplo, $R^2 = 0,81$, indica que aproximadamente 81% da variação em y está relacionada com a variação de x e que 19% não é explicado por x .

Para avaliar o eventual impacto nas vendas da variável sortimento entre as categorias de produtos analisadas, adicionalmente foi utilizado na análise o coeficiente beta (β) padronizado. Uma variável é padronizada pela subtração de sua média e dividindo o resultado por seu desvio padrão. Assim, se x_i aumentar em um desvio padrão, então o y predito será alterado em b_i desvios-padrão. Os efeitos presentes neste coeficiente aqui apresentado não estão sendo medidos em termos das unidades originais de y ou de x_j , mas em unidades de desvios-padrão, e desse modo a dimensão das variáveis independentes passa a ser irrelevante, colocando-as em igualdade.

Isso equivale a dizer, que quando cada x_j é padronizado, a comparação das magnitudes dos coeficientes (significância de impacto do sortimento nas vendas entre categorias de produto) passa a ser mais convincente. Como veremos, há casos de coeficientes de determinação R^2 ajustado que são relativamente próximos entre duas categorias de produtos, mas o coeficiente padronizado indica um impacto maior do sortimento em vendas em uma do que em outra. Pode-se dizer que essa variável auxilia a apoiar a definição que onde o sortimento atua com maior importância.

Ao analisar as 108 regressões relativas às 27 categorias de produtos nos três canais e na região da grande São Paulo, pudemos constatar que mais da metade delas (55%) apresentaram um

coeficiente de determinação R^2 ajustado iguais ou superiores a 0,20 até um limite de 0,91. É importante salientar que em todos esses casos, os valores P foram inferiores a 0,01, ou seja, de elevada significância estatística, com uma probabilidade de 99% dos efeitos observados não serem oriundos do acaso. Entretanto, foram observadas 27 regressões (25%), cujo R^2 ajustado foi menor que 0,05. Constatamos em que quase 2/3 desses casos (16) os respectivos valores P não tiveram significância estatística.

Se considerada a classificação das 10 primeiras classes de produtos com base no coeficiente de determinação, em cada uma das segmentações de mercado (área e canais), cinco delas são comuns, a saber:

- Vinhos: R^2 entre 0,71 e 0,83, com $P < 0,01$.
- Vodcas: R^2 entre 0,51 e 0,91, com $P < 0,01$.
- Enxaguatórios bucais: R^2 entre 0,31 e 0,60, com $P < 0,01$.
- Desodorantes: R^2 entre 0,44 e 0,60, com $P < 0,01$.
- Biscoitos: entre 0,29 e 0,52, com $P < 0,01$.

É interessante notar que essas categorias têm sido objeto de análises e ocupado posição destacada nos três últimos anos em termos de lançamentos de novos produtos, novos segmentos e itens, dirigidos por ações de inovação dos principais fabricantes nesses mercados (NIELSEN, 2009b, 2010d, 2011b).

Outro aspecto da análise geral a ser destacado, é o fato de três importantes categorias de produtos apresentarem níveis desprezíveis de coeficiente de determinação, combinados com valores P não significativos: cervejas, refrigerantes e sabões em pó.

Apesar deste estudo não ter elementos adicionais que permitam explicar ou sugerir evidências que expliquem essa aparente ausência de importância relativa do tamanho do sortimento nas vendas dessas categorias, uma hipótese a ser avaliada em futuros estudos é o peso da sensibilidade a preços dessas categorias, ser proporcionalmente muito mais significativa que a correlação com sortimento.

Outra hipótese a ser testada seria um possível maior poder de interferência no portfólio de itens oferecidos ao mercado, regulado pela maior influência de fabricantes com elevadíssima participação nesses mercados.

O primeiro agrupamento a ser estudado foi o total de categorias por canal, começando pelo totalizador da região geográfica. A Tabela 7 dispõe os dados que analisaremos a seguir.

Tabela 7 - Ranking de R² ajustado, coeficientes β padronizados e valor P por categorias de produtos – Área IV (total Grande São Paulo)

CATEGORIA	AREA IV		
	R ² AJUST	COEF PADR	P
Vinhos	0,76	55,6	**
Vodcas	0,63	6,4	**
Enxaguatórios bucais	0,60	2,3	**
Condicionadores de cabelos	0,51	8,5	**
Desodorantes	0,44	11,5	**
Cremes para pele	0,44	1,7	**
Pães e bolos	0,41	1,2	**
Biscoitos	0,36	61,4	**
Cremes dentais	0,35	6,5	**
Chocolates	0,34	52,3	**
<i>Shampoos</i>	0,33	8,7	**
Massas alimentícias	0,30	30,3	**
Fraldas	0,26	300,0	**
Sabonetes	0,25	19,3	**
Amaciantes	0,22	52,1	**
Sucos em pó	0,20	280,1	**
Água sanitária	0,16	35,8	**
Leite em pó	0,15	5,0	**
Alimentos para cães	0,14	-9,8	**
Cervejas	0,05	-221,8	*
Carnes congeladas	0,03	8,6	*
Margarinas	0,02	9,5	*
Sabões em pó	0,01	20,6	Ñ SIGN.
Salgadinhos	0,00	1,2	*
Refrigerantes	0,00	-127,0	Ñ SIGN.
Papel higiênico	0,00	81,8	Ñ SIGN.
Bebidas base de soja	0,00	7,2	Ñ SIGN.

Ao analisar as segmentações de mercado, temos que na área IV, 59% das categorias apresentaram um coeficiente de determinação ajustado acima de 0,20 atingindo um patamar superior de 0,76. Em todo esse percentual de casos, os valores P que refletem a significância estatística, ficaram abaixo de 0,01.

É interessante notar que as classes de produtos desodorantes, cremes para pele e pães e bolos, possuem, na área IV, valores de R^2 importantes, acima de 0,40 e muito próximos. Entretanto, a análise dos coeficientes β padronizados nos oferece a medida de impacto do sortimento que é bastante diferenciada entre si: desodorantes (coeficiente padronizado de 11,5) e cremes para pele (1,7) ou pães e bolos (1,2). Dito de outra maneira, apesar de níveis iguais de coeficientes de determinação encontrados para desodorantes e cremes para pele, os coeficiente β padronizados sugerem que as variações nos sortimentos de desodorantes tenderiam a ter um efeito muito mais impactante nos volumes de vendas destes, que comparativamente aos volumes de vendas de cremes para pele.

Antes do prosseguimento da análise por tipo de canal, é elucidativo para o melhor entendimento analítico observarmos algumas características distintas entre os canais de supermercados, supermercados de vizinhança e hipermercados.

Tabela 8 - Importância dos canais em vendas e número de itens

Base: 116 semanas – 27 categorias de produtos	Importância em Vendas (R\$)	Importância em nº médio de SKU	Nº médio de SKU por loja	Nº médio de SKU por CP
Hipermercados	45%	52%	3.264	121
Supermercados	33%	35%	2.142	79
Supermercados de Vizinhança	22%	13%	793	29

Fonte: Base de dados Scantrack – Nielsen (27 categorias de produtos, 116 semanas desde 04/01/2009).

Como podemos observar, os hipermercados possuem na região da Grande São Paulo, uma significativa participação em vendas de 45%, comparativamente aos canais de supermercados e supermercados de vizinhança com respectivamente 33% e 22%. Ao mesmo tempo é importante observar que, em se tratando da variável sortimento, a participação no número médio de itens dos hipermercados é proporcionalmente ainda maior que nas vendas, comparativamente aos dois outros canais. Nessa proporção, cada ponto percentual da participação dos supermercados e supermercados de vizinhança em vendas equivalem a 1,36 pontos e 2,04 percentuais dos hipermercados. Essa mesma relação sobe para 1,49 e 4,00 ao

considerarmos a posição relativa dos hipermercados na participação do número médio de itens ou sortimento. Essa relação fica bem clara quando avaliamos os números médios de SKU, ou itens, por loja e por categoria de produtos, extremamente mais elevados no canal hipermercados.

Essa avaliação sugere uma explicação para o fato da ocorrência de um menor número de casos com altos coeficientes de determinação e alta significância estatística, uma vez que os sortimentos já são comparativamente mais elevados nos hipermercados que os outros canais, com menor mobilidade para ampliações do número de itens. Contudo, é válido lembrar que apesar do exposto, 41% das categorias neste canal apresentaram um R^2 ajustados superiores a 0,20, com alta significância estatística.

A Tabela 9 trata exatamente da análise do canal hipermercados, no contexto desta dissertação. Destacam-se nos hipermercados as categorias de vinhos, com seu mais alto R^2 de todos os canais (0,83), desodorantes (0,60), condicionadores de cabelos (0,56), cremes para pele (0,51) e *shampoos* (0,35). Mais uma vez encontramos duas classes de produtos, massas alimentícias e biscoitos, com níveis semelhantes de coeficientes de determinação, cujos coeficientes β padronizados sinalizam possíveis impactos diferentes da variável sortimento nas respectivas variações de vendas. Enquanto o β padronizado de massas é de 20,5, o referente a biscoitos é de 23,1, indicando neste, maior importância relativa do sortimento. Entretanto, as categorias pães e bolos, refrigerantes, cervejas, água sanitária, bebidas a base de soja e amaciantes sequer apresentaram níveis estatísticos significantes no estudo de regressão. As hipóteses já aventadas de eventuais maiores elasticidades de preço nessas categorias, combinadas com altas concentrações de vendas nas mãos de limitada quantidade de fabricantes, poderiam colaborar na explicação deste e dos demais casos de baixa significância estatística ou níveis desprezíveis de R^2 que veremos se repetir nos seguintes canais.

Tabela 9 - Ranking de R^2 ajustado, coeficientes β padronizados e valor P por categorias de produtos – Hipermercados da Grande São Paulo

CATEGORIA	HIPERMERCADOS		
	R^2 AJUST	COEF PADR	P
Vinhos	0,83	28,1	**
Desodorantes	0,60	12,3	**
Condicionadores de cabelos	0,56	4,6	**

Cremes para pele	0,55	4,7	**
Vodcas	0,51	3,3	**
Cremes dentais	0,35	2,0	*
<i>Shampoos</i>	0,33	4,1	**
Enxaguatórios bucais	0,31	1,1	**
Massas alimentícias	0,30	20,5	**
Biscoitos	0,29	23,1	**
Carnes congeladas	0,20	10,2	Ñ SIGN.
Sabonetes	0,19	8,7	**
Fraldas	0,18	161,6	**
Margarinas	0,12	8,5	**
Alimentos para cães	0,11	-7,2	**
Chocolates	0,09	-1441,8	**
Sabões em pó	0,08	24,5	**
Papel higiênico	0,05	116,8	**
Leite em pó	0,04	1,8	*
Salgadinhos	0,03	1,9	*
Sucos em pó	0,03	48,1	*
Pães e bolos	0,01	12,4	Ñ SIGN.
Refrigerantes	0,01	-74,9	Ñ SIGN.
Cervejas	0,00	-42,1	Ñ SIGN.
Água sanitária	0,00	-3,6	Ñ SIGN.
Bebidas base de soja	0,00	-3,1	Ñ SIGN.
Amaciantes	0,00	3,8	Ñ SIGN.

O conjunto de dados a seguir trata das regressões realizadas para as 27 categorias no canal supermercados. Relembramos que aqui, e nas análises a seguir desta seção, a definição de supermercados segue a do Scantrack Nielsen (autosserviços alimentares entre 1.000 e 3.999 m² de área de vendas). Neste canal, 59% das categorias apresentaram um coeficiente de determinação ajustado acima de 0,20, atingindo um patamar superior de 0,80. Todas as regressões neste grupo apresentaram valores que refletem uma significância estatística superior a 99%.

O canal de supermercados apresenta, dentre todos os demais, os mais altos coeficientes de determinação para as categorias de condicionadores de cabelos (0,80), pães e bolos (0,76), *shampoos* (0,54), biscoitos (0,52) e fraldas (0,38); todos com valor $P < 0,01$ (Tabela 10).

Tabela 10 - *Ranking* de R² ajustado, coeficientes β padronizados e valor P por categorias de produtos – Supermercados da Grande São Paulo

CATEGORIA	SUPERMERCADOS		
	R ² AJUST	COEF PADR	P
Condicionadores de cabelos	0,80	3,5	**
Pães e bolos	0,76	88,3	**
Vinhos	0,71	21,3	**
<i>Shampoos</i>	0,70	8,4	**
Vodcas	0,65	2,1	**
Desodorantes	0,54	18,4	**
Biscoitos	0,52	23,5	**
Fraldas	0,38	93,5	**
Massas alimentícias	0,36	13,0	**
Enxaguatórios bucais	0,33	0,6	**
Cremes dentais	0,32	1,7	**
Cremes para pele	0,30	2,6	**
Chocolates	0,27	14,3	**
Amaciantes	0,26	16,0	**
Salgadinhos	0,26	3,4	**
Água sanitária	0,21	12,2	**
Sucos em pó	0,16	85,5	**
Bebidas base de soja	0,14	18,0	**
Sabonetes	0,12	4,0	**
Carnes congeladas	0,12	5,3	**
Alimentos para cães	0,04	-1,2	*
Margarinas	0,03	3,3	*
Leite em pó	0,03	2,4	*
Papel higiênico	0,02	47,4	Ñ SIGN.
Cervejas	0,01	-39,8	Ñ SIGN.
Sabões em pó	0,00	4,2	Ñ SIGN.
Refrigerantes	0,00	-27,8	Ñ SIGN.

Aqui, uma vez mais podemos observar o diferente efeito do sortimento nas vendas, insinuado pelos coeficientes padronizados das categorias fraldas, enxaguatórios bucais e cremes dentais; na comparação entre seus semelhantes patamares de R². O impacto de sortimento em vendas com base na premissa assumida dos coeficientes β poderia ser até 30 vezes superior em fraldas que em antissépticos bucais ou dentifrícios.

As classes de produtos refrigerantes, cervejas, refrigerantes e sabões em pó, já citadas anteriormente por apresentarem níveis irrelevantes de significado estatístico na regressão de vendas e sortimento, se juntam neste canal a categoria papel higiênico.

Ao analisar esta última segmentação de mercado, temos que nos supermercados de vizinhança da área IV, 59% das categorias apresentaram um coeficiente R^2 ajustado acima de 0,20, atingindo 0,91 para vodcas, o mais alto patamar de todos os canais e o mais alto de todas as categorias de produtos. Também em todos esses casos, os valores P que refletem a significância estatística, ficaram abaixo de 0,01. Além da vodca, destacaram-se as categorias de vinhos (0,76), bebidas a base de soja (0,60), *shampoos* (0,49) e biscoitos (0,46), cujos coeficientes de determinação ajustados na explicação de vendas por sortimento foram os mais elevados.

Contrapondo-se à somatória da região e dos demais canais, nos supermercados de vizinhança foi onde pudemos observar o menor percentual de baixa significância estatística nas análises realizadas, em coincidência com maiores patamares de R^2 acima de 0,10.

Tabela 11 - *Ranking* de R^2 ajustado, coeficientes β padronizados e valor P por categorias de produtos – supermercados de vizinhança da Grande São Paulo

CATEGORIA	SUPERMERCADOS VIZ.		
	R^2 AJUST	COEF PADR	P
Vodcas	0,91	1,8	**
Vinhos	0,76	7,9	**
Bebidas base de soja	0,60	22,7	**
<i>Shampoos</i>	0,49	2,2	**
Biscoitos	0,46	24,7	**
Desodorantes	0,45	7,2	**
Pães e bolos	0,44	65,5	**
Enxaguatórios bucais	0,44	0,7	**
Sabonetes	0,42	6,5	**
Cremes dentais	0,42	2,7	**
Sucos em pó	0,36	114,8	**
Cremes para pele	0,35	1,1	**
Leite em pó	0,32	2,2	**
Chocolates	0,31	12,3	**
Condicionadores de cabelos	0,25	1,3	**
Amaciantes	0,21	13,8	**
Fraldas	0,18	55,5	**
Massas alimentícias	0,18	5,9	**
Salgadinhos	0,15	2,1	**
Carnes congeladas	0,12	5,3	**
Margarinas	0,11	6,5	**
Cervejas	0,09	-59,4	**

Uma possível explicação dessa baixa correlação poderia ser o espaço necessário às margarinas e às carnes congeladas, limitadas a área de balcões ou gôndolas refrigeradas e decisões mais complexas nas eventuais expansões de número de itens. Apenas duas regressões apresentaram baixos níveis de significância estatística, ambas no canal hipermercados.

A cesta de higiene pessoal (Tabela 13) é aquela que mais se destaca, com elevados R^2 . Relembrando, esta é uma cesta que tem apresentado contínuos crescimentos de volume desde 1994, na qual foram registrados maiores quantidades de lançamentos de produtos e novos conceitos de produtos (NIELSEN, 2011b; 2012). Também é a cesta onde encontramos um número médio de itens por categoria proporcionalmente maior na comparação com as demais cestas, em que podem ser observados maiores envolvimento subjetivos do consumidor com as marcas, conforme apresentado no Gráfico 8 do Capítulo 2 deste trabalho.

Tabela 13 - R^2 ajustado, coeficiente padronizado e valor P por cestas de produtos – higiene pessoal

HIGIENE PESSOAL	AREA IV			AREA HIPER			AREA SUPER			AREA SUPER VZ		
	R ² AJ	COEF PD	P	R ² AJ	COEF PD	P	R ² AJ	COEF PD	P	R ² AJ	COEF PD	P
SHAMPOOS	0,33	8,7	**	0,33	4,1	**	0,70	8,4	**	0,49	2,2	**
SABONETES	0,25	19,3	**	0,19	8,7	**	0,12	4,0	**	0,42	6,5	**
FRALDAS	0,26	300,0	**	0,18	161,6	**	0,38	93,5	**	0,18	55,5	**
DESODORANTES	0,44	11,5	**	0,60	12,3	**	0,54	18,4	**	0,45	7,2	**
CREMES PARA PELE	0,44	1,7	**	0,55	4,7	**	0,30	2,6	**	0,35	1,1	**
CREMES DENTAIS	0,35	6,5	**	0,35	2,0	*	0,32	1,7	**	0,42	2,7	**
CONDICIONADORES CAB.	0,51	8,5	**	0,56	4,6	**	0,80	3,5	**	0,25	1,3	**
ENXAGUATÓRIOS BUCAIS	0,60	2,3	**	0,31	1,1	**	0,33	0,6	**	0,44	0,7	**
N= Não significativo												

Todos os valores P ficaram abaixo de 0,01, exceção a cremes dentais em hipermercados, com nível de confiança de 95%.

Vamos encontrar uma situação dispare na cesta de bebidas (tabela 14), pois de um lado temos as categorias de vinhos (oscilando entre 0,71 e 0,83) e de vodcas (entre 0,51e 0,91) com elevados coeficientes R^2 , e de outro refrigerantes e cervejas, cujas regressões não apresentaram significância estatística em 5 dos 8 de experimentos deste trabalho.

Tabela 14 - R² ajustado, coeficiente padronizado e valor P por cestas de produtos – bebidas

BEBIDAS	AREA IV			AREA HIPER			AREA SUPER			AREA SUPER VZ		
	R ² AJ	COEF PD	P	R ² AJ	COEF PD	P	R ² AJ	COEF PD	P	R ² AJ	COEF PD	P
VODCAS	0,63	6,4	**	0,51	3,3	**	0,65	2,1	**	0,91	1,8	**
VINHOS	0,76	55,6	**	0,83	28,1	**	0,71	21,3	**	0,76	7,9	**
SUCOS EM PÓ	0,20	280,1	**	0,03	48,1	*	0,16	85,5	**	0,36	114,8	**
REFRIGERANTES	0,00	-127,0	N	0,01	-74,9	N	0,00	-27,8	N	0,04	-63,3	*
CERVEJAS	0,05	-221,8	*	0,00	-42,1	N	0,01	-39,8	N	0,09	-59,4	**
BEBIDAS BASE DE SOJA	0,00	7,2	N	0,00	-3,1	N	0,14	18,0	**	0,60	22,7	**
N= Não significativo												

Como ultima cesta de produtos, temos os resultados referentes à cesta de limpeza do lar e outros (Tabela 15).

Tabela 15 - R² ajustado, coeficiente padronizado e valor P por cestas de produtos – limpeza do lar e outros

LIMPEZA DO LAR/OUTROS	AREA IV			AREA HIPER			AREA SUPER			AREA SUPER VZ		
	R ² AJ	COEF PD	P	R ² AJ	COEF PD	P	R ² AJ	COEF PD	P	R ² AJ	COEF PD	P
SABÕES EM PÓ	0,01	20,6	N	0,08	24,5	**	0,00	4,2	N	0,00	2,6	N
PAPEL HIGIÊNICO	0,00	81,8	N	0,05	116,8	**	0,02	47,4	N	0,00	-29,6	N
AMACIANTES	0,22	52,1	**	0,00	3,8	N	0,26	16,0	**	0,21	13,8	**
ÁGUA SANITÁRIA	0,16	35,8	**	0,00	-3,6	N	0,21	12,2	**	0,04	4,7	*
ALIMENTOS PARA CÃES	0,14	-9,8	**	0,11	-7,2	**	0,04	-1,2	*	0,05	1,0	**
N= Não significativo												

De maneira geral, este conjunto de categorias é tido como o mais “commodity” após a cesta de mercearia pelo mercado e mais elástico à variável preço (NIELSEN, 2008a; 2009b). Se assumirmos essa premissa, podemos inferir que o efeito preço poderia ter uma maior interferência nessas classes de produtos que nas demais analisadas, sugerindo uma relação entre vendas e sortimento com intensidade abrandada.

Entretanto, cabe salientar que eventuais relações sortimento-vendas podem não aparecer evidentes, uma vez que eventuais segmentações de mercado ou produtos podem acabar por mascarar diferentes importâncias que esses segmentos ocupam na categoria como um todo. Um exemplo é o de águas sanitárias, que como um todo não apresentam altos coeficientes de determinação a não ser um discreto 0,21 nos canal supermercados. Entretanto, um grande número de novos itens e lançamentos ocorreu no segmento de alvejantes com cloro (incluídos como subclasse na categoria águas sanitárias), cuja importância relativa ao mercado de águas

sanitárias é muito reduzida (NIELSEN, 2012). Dessa maneira, a possibilidade de investigação de uma correlação maior entre tamanho de sortimento-vendas desse segmento específico, poderia passar ao largo de uma extensão de análise. Vale finalizar com o caso de amaciantes, que apresentou níveis interessantes de coeficientes R^2 na área IV e nos canais supermercados e supermercados de vizinhança.

Concluindo, a análise das 108 regressões relativas às 27 categorias de produtos nos três canais e na região da Grande São Paulo, permitiu constatar que o sortimento tem um importante papel da determinação das vendas, pois pudemos verificar que mais da metade delas (55%) delas apresentaram um coeficiente de determinação R^2 ajustado igual ou superior a 0,20 até um limite de 0,91 sendo importante salientar que em todos esses casos, os valores P foram inferiores a 0,01, ou seja, de elevada significância estatística, com uma probabilidade de 99% dos efeitos observados não serem oriundos do acaso.

De todos os agrupamentos de famílias, apenas o de limpeza do lar não apresentou níveis interessantes de coeficientes de determinação na relação sortimento-vendas, bem como a maior quantidade valores P não significativos.

4.2 Análises do processo e critérios de definição de sortimento

Tendo respondido a primeira questão-problema deste estudo, ao evidenciar que a variável sortimento enquanto profundidade apresenta uma correlação e implicação direta em vendas numa parcela significativa e importante de categorias para os supermercados, procuramos evidências que nos permitissem identificar a existência de uma classificação de importância e frequência de uso de um conjunto de critérios para a definição desse sortimento, por parte de uma amostra de supermercadistas responsáveis pela definição do sortimento em suas respectivas organizações.

Relembrando, para a busca da identificação dessa classificação de importância e frequência de uso de um conjunto de critérios para a definição do sortimento, foi utilizado um questionário, que nos permitiu também qualificar os respondentes em algumas dimensões que auxiliarão na melhor compreensão do entorno das respostas.

Gráfico 9 - Idade dos respondentes por tamanho de empresa

Podemos verificar no Gráfico 9 que a maior faixa etária se encontra até 39 anos (62%), o que permite inferir que mais de 60% dos supermercadistas brasileiros responsáveis por decisões de sortimento tem menos de 40 anos de idade. Entretanto, há diferenças interessantes por tamanho de empresas, pois enquanto quase dois terços se encontram abaixo dos 34 anos nas empresas grandes, quase 40% estão acima dos 45 anos nas empresas médias/pequenas. Temos assim, um perfil mais jovem nos respondentes das empresas grandes.

Gráfico 10 - Cargo dos respondentes por tamanho de empresa

A posição hierárquica ocupada pelo total respondente é relevante para o estudo (Gráfico 10), pois próximo a 80% possuem cargos gerenciais ou diretivos. Essa proporção é ainda maior nas empresas médias e pequenas, chegando a 90%.

Gráfico 11 - Escolaridade por tamanho de empresa

Um elemento interessante a ser observado no Gráfico 11 é o alto nível de escolaridade apresentado pelos respondentes, pois 86% deles possuíam curso superior completo, com esse percentual chegando a 94% nas empresas grandes. A destacar-se ainda o fato de que 44% declararam ter concluído curso de pós-graduação. Em contrapartida, 23% dos respondentes de empresas médias e pequenas não conseguiram chegar à conclusão de ensino superior.

No que tange a tempo de trabalho no setor varejista (Gráfico 12), podemos inferir que há uma considerável experiência do total dos respondentes supermercadistas, pois obtivemos uma média de 15,6 anos, com uma mediana de 13,5 anos, com 60% destes com 11 ou mais anos de trabalho no setor.

Mais uma vez notaremos diferenças nestes números se analisados por origem dos respondentes. Em empresas grandes, temos uma média de 15,6 anos, com mediana de 10, menor que o total, mas ainda assim com um significativo 71% de profissionais que decidem sortimento com mais de 11 anos de experiência no varejo supermercadista.

Gráfico 12 - Tempo no setor por tamanho de empresa

Concomitantemente ao tempo no setor, avaliamos os tempos de empresa e na função e ambos seguem um padrão semelhante ao de tempo no setor.

O Gráfico 13 nos mostra o tempo de empresa, com uma média de 10,8 anos e mediana de 10 anos. No total, 64% dos respondentes tem entre 6 e 15 anos de casa. Apesar de a mediana ser a mesma muito próxima entre empresas grandes e médias/pequenas, temos 26% dos respondentes com menos de 5 anos de trabalho nas grandes, contra 49% que estão há mais de 11 anos na mesma empresa média/pequena.

Gráfico 13 - Tempo na empresa por tamanho da empresa

O tempo no exercício da função é muito importante de ser analisado, para a tentativa de construção de um arquétipo do decisório de sortimento. Podemos observar no Gráfico 14 que em 78% dos casos os respondentes possuem mais de 3 anos de experiência na função decisória de sortimento, o que sugere uma considerável experiência a ser levada em conta quando analisarmos mais adiante a atribuição de importância e frequência de uso dos critérios de definição do sortimento, feita por essa população. As médias e medianas encontradas são superiores a 4 anos em ambos os grupos de respondentes.

Gráfico 14 - Tempo na função por tamanho de empresa

O Gráfico 15 é muito significativo, e seu conteúdo não apresenta grandes diferenças entre os dois grupos de respondentes. Foi solicitado aos entrevistados que atribuíssem uma nota de 0 (nenhuma) a 10 (total) com relação ao grau de autonomia para decidir e implementar o sortimento. Com uma média de nota de 7,3; 53% dos respondentes uma mediana de nota 8 ou acima; e 69% com nota superior a 7; podemos inferir que os respondentes possuem considerável grau de autonomia para serem tomadas decisões de sortimento.

Gráfico 15 - Autonomia na implementação do sortimento – total empresas

Finalmente, um dos mais importantes achados reside no Quadro 9.

Quadro 9 - Resumo das notas para existência e uso de manual/guia de definição de sortimento

	Total Empresas	Empresas Grandes	Empresas Med/Peq
Notas 0-10: Existência manual/guia	Média=4,9 53% das notas abaixo ou iguais a mediana 5 (26% = 0)	Média=4,2 65% das notas iguais ou abaixo da mediana 5	Média=5,6 58% das notas iguais ou acima da mediana 6
Notas 0-10: frequência de uso manual/guia	Média=4,7 63% das notas acima ou iguais a mediana 5	Média=3,9 71% das notas iguais ou abaixo da mediana 5	Média=5,6 52% das notas iguais ou acima da mediana 7
Notas 1-10: Existência manual/guia	Média=6,6 54% das notas acima ou iguais a mediana 7	Média=6,5 55% das notas acima ou iguais a mediana 7	Média=6,7 54% das notas acima ou iguais a mediana 7
Notas 1-10: frequência de uso manual/guia	Média=6,4 54% das notas acima ou iguais a mediana 7	Média=6,0 55% das notas abaixo ou iguais a mediana 5	Média=6,7 58% das notas acima ou iguais a mediana 7

Com a intenção de avaliarmos a existência de um processo organizado e formal de decisão de sortimento, pedimos aos entrevistados que fossem atribuídas notas de 0 a 10 à seguinte afirmação: “A empresa, da qual faço parte, possui um guia formal ou manual de procedimentos para a escolha do sortimento”.

Partindo da premissa que 0 significaria a não existência de processos formais e a amplitude de 1 a 10 poderia sugerir a avaliação pessoal do respondente de uma medida de eficácia, concluímos que há um considerável espaço para desenvolvimento de uma formalização do processo de definição de sortimento, com o objetivo de apoiar os gestores nesse processo.

A primeira evidência nos apresenta quando constatamos 26% dos respondentes não possuem qualquer tipo de guia ou manual que os auxiliem no processo. Recalculadas as notas com base naquelas que variaram de 1 a 10, foi obtida a nota média de 6,6; e pouco mais da metade das notas (55%) com uma mediana igual ou superior a 7. Visto pelo anverso, 45% dos respondentes consideram uma nota inferior a 6 para a existência de um manual ou guia formal de apoio à decisão em sortimento em suas empresas.

A evidência repete-se no âmbito de frequência de uso do referido manual ou guia, com uma inusitada observação: os respondentes das empresas grandes são mais críticos e atribuíram menores notas quanto à frequência de uso, comparativamente aos das empresas médias e pequenas, com 55% das notas iguais ou abaixo da mediana 5.

Apesar de as notas de existência de um guia ou manual para decisão de sortimento poderem ser consideradas boas (54% dos respondentes iguais ou acima da mediana 7), ressaltamos que 20% dos respondentes negaram a existência de um manual ou guia formal, e ainda que a maioria dos respondentes das empresas grandes considera a frequência de uso desse material abaixo da linha do sofrível (55% igual ou abaixo da mediana 5).

Dada a importância do impacto das decisões em sortimento e os achados descritos, à luz das limitações deste estudo, acreditamos que exista um espaço interessante para ser explorado e aprofundado em estudos posteriores.

Uma primeira tentativa de análise dos critérios em termos de importância e frequência, o uso de quadrantes, nos trouxe médias com elevados níveis de desvios padrão, dificultando a criação de parâmetros estatisticamente válidos que permitissem atingir o objetivo proposto nesta seção, ou seja, o de obter uma classificação de importância e frequência de uso desses critérios. A Tabela 16 nos explicita esta afirmação.

Tabela 16 - Média, mediana, moda e desvio padrão das notas

TOTAL EMPRESAS									
CRITÉRIOS	IMPORTÂNCIA					FREQUÊNCIA DE USO			
	MÉDIA	MEDIANA	MODA	DESVIO PAD.		MÉDIA	MEDIANA	MODA	DESVIO PAD.
ESPAÇO FÍSICO GÔNDOLA	73,5	84,0	100	28,25	ESPAÇO FÍSICO GÔNDOLA	76,3	90,0	100,0	30,10
PREÇO COMPRA	64,9	70,0	60	29,69	PREÇO COMPRA	69,3	80,0	80	28,77
TENDÊNCIA CP	77,8	80,0	80	20,13	TENDÊNCIA CP	76,5	85,0	100	24,58
LISTA NOVOS FORN.	54,4	60,0	40	31,88	LISTA NOVOS FORN.	63,0	68,0	98	29,90
VOL VENDAS SKU	77,0	85,0	80	25,81	VOL VENDAS SKU	82,9	90,0	95	21,66
SHARE VENDAS SKU	82,3	90,0	90	21,29	SHARE VENDAS SKU	76,1	85,0	85	25,12
VENDAS SKU/M²	55,0	60,0	1	33,93	VENDAS SKU/M²	50,9	55,0	5	38,37
RANKING VENDAS SKU	75,6	84,0	65	25,98	RANKING VENDAS SKU	68,5	78,0	60	28,60
CURVA ABC	68,5	78,0	95	28,60	CURVA ABC	71,1	83,0	97	30,53
LUCROS SKU/M²	64,7	85,0	4	36,25	LUCROS SKU/M²	55,2	70,0	4	38,78
MG CONTRIBUIÇÃO SKU	77,7	90,0	97	28,24	MG CONTRIBUIÇÃO SKU	76,5	87,0	96	28,59
GMROI	70,2	88,0	100	33,05	GMROI	57,1	60,0	3	35,79
Nº MEDIO DE SKU	72,9	82,0	50	24,68	Nº MEDIO DE SKU	67,8	72,0	90	27,66
SHARE JUSTO	65,4	76,0	86	29,56	SHARE JUSTO	62,0	69,0	2	31,57
QUADRANTE VENDAS/LUCRO	65,6	76,0	84	31,64	QUADRANTE VENDAS/LUCRO	56,9	70,0	1	34,14
FREQUÊNCIA COMPRA	62,1	70,0	85	31,20	FREQUÊNCIA COMPRA	57,0	60,0	45	30,29
ÍNDICE LEALDADE CONS.	70,0	81,0	100	30,70	ÍNDICE LEALDADE CONS.	64,0	75,0	94	31,33
VALOR PROP/PROMOÇÃO	67,0	75,0	50	26,22	VALOR PROP/PROMOÇÃO	67,9	75,0	80	25,34

Também foi possível constatar que contrariamente ao solicitado, parte dos respondentes deixaram de cumprir a condição de classificação forçada, ao não atribuírem nota 1 a todos os critérios considerados menos importantes em suas avaliações; com uma tendência a serem atribuídas notas altas, tanto em importância quanto na frequência de uso dos critérios dispostos para a avaliação, como pode ser observado também na Tabela 16.

Ao avaliar as alternativas de ferramentas, análise para consecução do objetivo proposto, levando-se em conta as limitantes descritas, optamos por utilizar a técnica de gráfico de caixa (*boxplot*) ou diagrama de caixa e bigode, que permite avaliar a simetria dos dados, sua dispersão e a existência ou não de valores discrepantes (*outliers*), sendo especialmente adequado para a comparação de dois ou mais conjuntos de dados correspondentes às categorias de uma variável qualitativa e quando trabalhamos com conjuntos limitados de dados (LAPPONI, 2005; HAIR, 1998).

Por meio da disposição dos valores em ordem crescente, há uma ideia clara sobre a localização e a dispersão dos dados. A posição central dos valores é dada pela mediana e a dispersão pela amplitude interquartilica. As posições relativas da mediana e dos quartis e o formato dos bigodes dão uma noção da simetria e do tamanho das caudas da distribuição.

Quando a distribuição dos dados é simétrica, a linha que representa a mediana estará localizada mais ou menos no centro do retângulo e as duas linhas que partem das extremidades do retângulo terão aproximadamente os mesmos comprimentos. Quando a

distribuição dos dados é assimétrica positiva a linha que representa a mediana estará mais próxima de Q1 do que de Q3, assim como quando a distribuição dos dados é assimétrica negativa, a linha que representa a mediana estará mais próxima de Q3 do que de Q1.

Gráfico 16 - Critérios na definição de sortimento – importância total de respondentes

No Gráfico 18 há no eixo das abscissas, os 18 critérios utilizados na definição de sortimento, objeto de nossa análise e no eixo das ordenadas a distribuição das notas atribuídas pelos supermercadistas, distribuídas e organizadas por quartis, para cada um dos 18 critérios analisados.

Para elaborarmos a análise e posterior classificação, partimos da premissa que o *ranking* seria elaborado com base nos critérios que ocupassem a posição mais elevada na ordenada, com a menor amplitude entre o 1º e o 3º quartil e distribuição assimétrica negativa. É importante ter em conta que os valores mínimos e máximos aqui apresentados foram considerados com base na distribuição dos dados, com os valores discrepantes sendo apontados por asterisco.

A primeira mirada no gráfico, além de confirmar um conjunto alto de medianas para as notas da importância dos 18 critérios avaliados por todos os respondentes, nos traz a dimensão das diferenças de amplitude e permite a visualização de dois conjuntos de critérios.

O primeiro é formado por volume de vendas do SKU, *share* (participação) de vendas do SKU e margem de contribuição do SKU, e apresentam intervalo interquartil (IIQ) pequena e alta mediana assimétrica negativa, o que os coloca em posição de destaque e considerados os mais importantes na definição de sortimento, sob a ótica do total de respondentes.

O segundo é constituído pelos critérios frequência de compra/*ticket* médio, lista de novos produtos e valor de investimento em promoção/propaganda do SKU. Contrariamente ao anterior, mostram um IIQ maior, com baixas medianas assimétricas positivas.

Utilizando-se desse princípio analítico, poderíamos inferir uma classificação em ordem de importância, a saber: 1) *share* de vendas do SKU; 2) margem de contribuição do SKU; 3) volume de vendas do SKU; 4) GMROI; e 5) *ranking* de vendas do SKU. Deve-se destacar a importância atribuída ao mais elementar e básico critério, o espaço físico linear em gôndola do SKU, que poderia ocupar a quinta posição, se não observada a amplitude IIQ.

Para os respondentes de empresas grandes, com resultado apresentado no Gráfico 19, vemos que a maioria dos critérios avaliados apresenta amplitude IIQ em torno de 30, com os critérios lucro do SKU/m² e venda do SKU/m² com intervalo em torno de 70, mais que o dobro da amplitude da maioria dos critérios; exceção feita aos primeiros colocados.

Além desse elevado limite interquartil, há relativamente mais valores extremos mínimos, mesmo considerando a distribuição dos dados, o que insinua uma importante discordância quanto à convergência da importância desses critérios. Sabendo que nesse grupo estão incluídos associados das três maiores organizações supermercadistas, podemos aventar a hipótese de que os pesos para os critérios ou a existência de um processo formal de definição de sortimento mais, ou menos estruturado, em cada uma dessas empresas, explicaria parcialmente essa dissonância. Voltamos a ressaltar que apesar de um número consistente de respondentes, responsáveis pela definição do sortimento, a amostra não foi estruturada de forma a representar cada organização presente no estudo.

Além dos dois já citados de grande diferença IIQ, temos ainda frequência de compra/*ticket* médio, lista de novos produtos, preço de compra e valor de investimento em promoção e propaganda.

Gráfico 17 - Critérios na definição de sortimento – importância respondentes de empresas grandes

Seguindo as premissas já definidas, temos como principais critérios para os respondentes das empresas grandes: 1) *share* de vendas do SKU; 2) margem de contribuição do SKU; 3) volume de vendas do SKU; 4) GMROI; e 5) *ranking* de vendas do SKU. O critério de menor importância é a lista de novos fornecedores ou produtos.

Para os respondentes pertencentes a empresas médias e pequenas (Gráfico 20), notamos que existe uma menor amplitude nas notas atribuídas pelos participantes da pesquisa, comparativamente aos das empresas grandes, quanto à importância dos critérios. Concomitantemente, também observamos que as medianas são ligeiramente superiores em

quase 60% dos critérios analisados, ou seja, ao mesmo tempo em que houve uma maior convergência de notas, este grupo foi mais condescendente na atribuição das notas.

Gráfico 18 - Critérios na definição de sortimento – importância respondentes de empresas médias e pequenas

Foram considerados como critérios mais importantes: 1) *share* de vendas do SKU; 2) margem de contribuição; 3) índice de lealdade do consumidor (praticamente na mesma posição); 4) lucro do SKU/m²; e 5) *ranking* de vendas do SKU. O destaque do critério de espaço físico linear de gôndola feito no total de respondentes é, principalmente, oriundo dos respondentes desse segmento. É interessante notar que critérios mais elaborados e complexos em sua confecção ou obtenção foram considerados importantes, como os casos de lucro do SKU/m², índice de lealdade do consumidor, ou ainda GMROI. A análise da frequência de uso confrontará esses dados.

Uma eventual dissonância entre intenção e gesto, pode ser inferida com base no Gráfico 21, pois seria razoável supor que se um determinado critério recebe uma determinada classe de importância, sua frequência de uso deveria estar consonante a essa importância.

Gráfico 19 - Critérios na definição de sortimento – frequência total de respondentes

Entretanto, pelo resultado obtido no total de respondentes, podemos observar que em 11 dos 18 critérios, as medianas atribuídas à importância estão razoavelmente acima das relativas avaliações de frequência de uso. Também é possível notar que as amplitudes IIQ são maiores aqui que nas notas dadas à importância. Dos 5 critérios mais importantes, não estão presentes em termos de frequência de uso o GMROI e *ranking* de vendas do SKU.

Pudemos observar que conceitos mais elaborados e mais holísticos como o GMROI, quadrantes de vendas/lucro e *share* justo, bem como aqueles derivados de cálculos mais trabalhosos como lucro do SKU/m² ou vendas do SKU/m² tiveram as maiores amplitudes de notas e diferenças de medianas entre importância e frequência de uso.

A especulação da fonte dessas dissonâncias poderia nos levantar uma hipótese a ser futuramente testada de que possa existir uma supervalorização de critérios tidos por mais elaborados e holísticos, porém mais complexos de obtenção e uso. Essa hipótese ganharia força ao considerar-se que um critério elaborado como o GMROI perde lugar na classificação de uso para o mais simples e limitado de todos os critérios, o espaço físico na gôndola. Dessa forma, podemos classificar como mais frequentemente utilizados pelos respondentes como

um todo: 1) volume de vendas do SKU; 2) margem de contribuição do SKU; 3) espaço físico linear de gôndola; 4) tendência da categoria de produtos; e 5) *share* de vendas do SKU.

As amplitudes no IIQ visualizadas no Gráfico 21 é mais evidente no caso dos respondentes pertencentes a empresas grandes, nas quais verificamos a maioria dos critérios avaliados apresentando amplitude nas respostas em torno de 60.

Gráfico 20 - Empresas grandes – critérios: frequência de uso

Também nesse agrupamento verificamos que existem dissonâncias quanto aos valores de notas para importância *versus* as notas para frequência, mas com uma interessante diferença. Os critérios de volumes de vendas de SKU, margem de contribuição do SKU e *share* de vendas do SKU, considerado entre os mais importantes, tiveram notas medianas de frequência de uso muito semelhantes às dadas para importância. Ou seja, não há convergência de importância, naquilo, que segundo os respondentes, não é importante.

A exceção ficou por conta do critério GMROI, excluído também dos considerados de uso mais frequente. Mais uma vez fica a questão de intenção e gesto para ser mais aprofundada em estudos futuros. Podem ser considerados de usos mais frequentes os critérios: 1) volumes

de vendas do SKU; 2) margem de contribuição do SKU; 3) *share* de vendas do SKU; 4) espaço físico linear; e 5) tendência da categoria.

Gráfico 21 - Empresas médias/pequenas – Critérios: Frequência de uso

Para os respondentes das empresas médias/pequenas, vemos que há uma ligeira menor amplitude nas respostas dos participantes da pesquisa que para as empresas grandes, para os critérios quanto a frequência de utilização, sugerindo uma conduta na frequência de utilização dos critérios mais convergente, no que diz respeito à frequência em si. Entretanto, temos evidências de um discurso um tanto mais dissonante que no caso anterior, entre intenção e gesto, pois dos cinco critérios citados como mais importantes, apenas a margem de contribuição aparece como um dos mais frequentemente utilizados.

As diferenças de amplitude IIQ e de medianas nas notas de importância e uso dos critérios GMROI, lucro do SKU/m², *ranking* vendas do SKU e frequência de compra é muito grande, insinuando uma possível superestimação de importância de alguns critérios, *vis-à-vis* com a necessidade de uso frequente. Nesse grupo, os critérios mais usados são: 1) volume de vendas

do SKU; 2) espaço linear de gôndola; 3) margem de contribuição; 4) curva ABC; e 5) número médio de SKU. A Ilustração 12 nos oferece um resumo com os principais achados desta segunda etapa de análise.

Importância			Frequência		
Total Empresas	Empresas Grandes	Empresas Med/Peq	Total Empresas	Empresas Grandes	Empresas Med/Peq
Share de Vendas SKU	Share de Vendas SKU	Share de Vendas SKU	Volume Vendas SKU	Volume Vendas SKU	Volume Vendas SKU
Margem Contribuição	Margem Contribuição	Margem Contribuição	Margem Contribuição	Margem Contribuição	Espaço Físico Gôndola
Volume Vendas SKU	Volume Vendas SKU	Índice Lealdade	Espaço Físico Gôndola	Share de Vendas SKU	Margem Contribuição
GMROI	GMROI	Lucro SKU/m ²	Tendência da CP	Espaço Físico Gôndola	Curva ABC
Ranking vendas SKU	Ranking vendas SKU	Ranking vendas SKU	Share de Vendas SKU	Tendência da CP	Número médio SKU

Ilustração 12 - Resumo das importâncias e frequências de usos dos critérios de definição de sortimento

Como é possível observar, há uma grande coerência quanto à importância e à frequência de uso atribuída a dois critérios, ao percorrer a Ilustração 12 no sentido longitudinal e latitudinal, ou seja, a margem de contribuição e o *share* (participação) de vendas do SKU. Dois dos critérios mais citados como importantes, o *ranking* de vendas do SKU e GMROI, não aparecem entre os mais frequentemente usados. Em contrapartida, o espaço físico de gôndola (um dos mais simples e limitado critério) e a tendência da categoria, apesar de não citados como importantes, aparecem entre os mais comumente utilizados para decisões de sortimento.

5 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

No Brasil, a década passada foi marcada por um crescente número de produtos de consumo de massa lançados no mercado, a maioria não tendo sobrevivido a um ano de existência. Concomitantemente, o consumidor brasileiro apresentou-se com maior poder aquisitivo, expectativa de consumo ampliada por novos direcionadores de consumo e maior acesso à informação de toda natureza.

Num ambiente de crescente competitividade no mercado, com mais lojas, tipos e formatos no varejo, mais concentração de vendas e mais difusão entre as fronteiras de canais de distribuição, o processo de definição do sortimento é considerado crítico e uma importante decisão estratégica das empresas, conforme tivemos oportunidade de demonstrar neste trabalho (KAROLEFSKI e HELLER, 2006; KOTLER e ARMSTRONG, 2007; KOTLER e KELLER, 2010; LEVY e WEITZ, 2009).

O tema definição de sortimento é relevante, pois ocupa frequentemente posições elevadas nas pautas de negócios de varejistas e fabricantes, além de ser objeto de constantes projetos na área de processo colaborativos entre indústria e varejo no passado recente (ABRAS, 2011; APAS 2011; 2012; NIELSEN, 2007; 2008c; 2010b; 2010c).

Essa relevância do tema pôde ainda ser observada na ampla quantidade de artigos acadêmicos publicados no exterior, com pelo menos três distintas posições referentes ao tema de sortimento, em sua característica de profundidade (número de itens – tamanho de sortimento).

Tendo em vista os componentes expostos, e o fato de uma ainda escassa produção acadêmica brasileira nessa seara, desenvolvemos esta dissertação com dois objetivos.

O primeiro foi o de avaliar a influência e a relação entre o sortimento e as vendas ao consumidor de bens não duráveis de massa no setor supermercadista, com evidências específicas, amplas e profundas o suficiente para servir de base de partida a estudos acadêmicos posteriores; bem como para a fase inicial do desenvolvimento de um processo formal e organizado de gestão de sortimento em pequenas e médias organizações supermercadistas.

Para atingir esse objetivo e evidenciarmos a relação entre o comportamento das vendas e o sortimento, foram utilizados de maneira inédita no Brasil, os dados do painel de lojas Scantrack da Nielsen, referentes a 116 semanas coletadas na região da Grande São Paulo, para análise da correlação e eventual causalidade entre vendas e sortimento de um grupo de 27 categorias de produtos muito relevantes no consumo domiciliar. Essas categorias pesam mais de 55% do total de vendas ao consumo no mercado, de acordo com as estimativas da instituição fornecedora dos dados.

Foi possível demonstrar que em um conjunto significativo de categorias de produtos (59%), a variável média do número de itens, assumida como *proxy* de sortimento-profundidade, apresentou correlação considerável com a variável dependente vendas em volume e relevantes coeficientes de determinação, ocorrendo em diferentes formatos de supermercados, demonstrando, assim, a grande influência do sortimento nos níveis de vendas de produtos de largo consumo, independentemente do tamanho e do formato de loja.

A análise das 108 regressões relativas às 27 categorias de produtos nos três canais e na região da grande São Paulo, revelou que o sortimento tem um importante papel da determinação das vendas dos supermercados.

Pudemos constatar que mais da metade mais da metade dessas regressões (55%) apresentaram um coeficiente de determinação R^2 ajustado iguais ou superiores a 0,20 até um limite de 0,91 e, em todos esses casos, os valores P foram inferiores a 0,01, ou seja, de elevada significância estatística, com uma probabilidade de 99% dos efeitos observados não serem oriundos do acaso.

Esses movimentos foram mais fortes nos canais supermercados e supermercados de vizinhança, na cesta de higiene pessoal, na de alimentos e principalmente nas categorias de vinhos, vodcas e sucos em pó, na cesta de bebidas.

Em geral, nos hipermercados, não obtivemos níveis de significância estatística e deixamos de notar uma relação mais forte entre vendas e sortimento. A hipótese que levantamos, a ser avaliada posteriormente em outros trabalhos, poderia ser a ocorrência de um distúrbio mais intenso na relação vendas-sortimento por efeito de uma maior interferência da variável mercadológica preço, proporcionalmente mais importante nesse canal que nos outros dois.

Como já explicitado no transcorrer deste trabalho, este estudo intencionalmente não abordou a reconhecida importância que a preferência de marcas e itens joga na definição do sortimento; bem como aspectos da elasticidade de preços como elemento influenciador das vendas ao consumo.

Também foi objetivo desta dissertação dar a conhecer alguns elementos críticos do processo de tomada de decisão em sortimento em supermercados, uma vez que evidenciamos a importância dessa variável mercadológica nas questões do negócio supermercadista Brasileiro. Dois desses elementos são a importância e a frequência de uso de critérios objetivos para uma tomada de decisão com menor risco.

Nesse sentido, realizamos uma pesquisa quantitativa junto a responsáveis pela definição de sortimento, em empresas supermercadistas que representam mais de dois terços do setor supermercadistas no Brasil. Voltamos a salientar que apesar de o processo amostral não ter sido estratificado e aleatório, a amostra foi composta por uma população ligada diretamente ao processo de decisão de sortimento, de um total de 29 empresas supermercadistas de todo o Brasil. A taxa de retorno foi de 6,2%.

Outro fator importante foi a proporção entre respondentes pertencentes a empresas grandes (47%) *versus* pequenas e médias (53%) bastante equilibrada, o que permitiu fazer inferências sobre as respostas por tamanho das empresas.

Os critérios escolhidos foram obtidos com base na literatura sobre o tema sortimento presente na revisão bibliográfica e da prática no mundo dos negócios, referendada pela fase de pré-teste do questionário aplicado.

Pudemos constatar que há espaço para avanços no tocante a uma maior eficácia no processo de sortimento nas empresas respondentes, por meio de uma maior formalização deste, via documentação e metodologia para a definição em si. A ausência de guia ou manual para 20% dos respondentes e as notas sofríveis de existência e uso de manual/guia nos sugere isso. Processos como o de gerenciamento por categorias poderia ser apontado, como eventual alternativa de otimização de processo.

Reconhecendo as limitações do presente estudo, que não permite extrapolações além daquelas contidas no escopo deste trabalho, acreditamos ter proporcionado uma contribuição acadêmica e mercadológica a respeito processo de definição de sortimento nas empresas varejistas supermercadistas.

Além dos achados descritos e analisados, também tivemos a oportunidade de oferecer uma ampla e profunda visão de como diferentes autores e estudos tratam do tema tamanho de sortimento, com base em distintas e conflitantes posições a respeito do tema, desde aqueles que apoiam a máxima de que mais produto à disposição dos consumidores é o ideal, até os que defendem que a profusão de produtos leva a um paradoxo derivado da sobrecarga da escolha.

A visualização do processo de definição de sortimento por porte de empresa permitiu-nos concluir que existem áreas de oportunidade para aprofundamentos deste trabalho, bem como para novos estudos, já que foram evidenciadas importantes diferenças entre suas estruturas, processos e comportamentos organizacionais referentes ao tema de decisão em sortimento.

REFERÊNCIAS

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. Superhiper: Ranking Abras. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, 1990-2012.

_____. **40 anos de supermercados no Brasil**. Marly Rodrigues (Coord.). São Paulo: Biblioteca Abras, 1993. Edição comemorativa.

_____. **Cinquenta anos de supermercados no Brasil**. São Paulo: Fundação Abras – Instituto Histórico e Cultural dos Supermercados, 2002.

_____. SuperHiper. Líderes de Vendas. **Revista da Associação Brasileira de Supermercados**. São Paulo, 2008-2011.

ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE SUPERMERCADOS – APAS. Tendências e desafios na gestão do sortimento no varejo. *In*: CONGRESSO DE GESTÃO E FEIRA INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS EM SUPERMERCADOS, 24., 2008. São Paulo. **Anais...** São Paulo: Expo Center Norte, 2008.

_____. **O Supermercado nosso de cada dia**. Joaquim Ferreira Sobrinho (Org.). São Paulo, Nova América, 2009.

_____. A busca do sortimento ideal: um santo Graal? Congresso de gestão e feira internacional de negócios em supermercados – APAS, 05/2011.

_____. **Processos colaborativos na gestão de sortimento**. *In*: CONGRESSO DE GESTÃO E FEIRA INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS EM SUPERMERCADOS, 28., São Paulo. **Anais...** São Paulo: Expo Center Norte, 2012.

AAKER, David A. ***Brand Relevance: Making Competitors Irrelevant***. San Francisco: John Wiley & Sons, 2011.

ANDERSON, Chris. ***The Long Tail: Why the Future of Business Is Selling Less of More***. New York: Hyperion, 2006.

ANDERSON, Lee K. *et al.* ***The Consumer and his alternatives: an experimental approach***, **Journal of Marketing Research**, v. 3, n. 1, p. 62–67, 1966.

AILAWADI, Kusum L.; KELLER, Kevin L. ***Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities***. **Journal of Retailing**. v. 80, p. 331-342, 2004.

AILAWADI, Kusum L. *et al.* ***Empirical models of manufacturer-retailer interaction: A review and agenda for future research***. **Market Lett (2010) 21:273–285**, LLC, 2010.

ARIELY, Dan; LEVAV, Jonathan. *Sequential Choice in Group Settings: Taking the Road Less Traveled and Less Enjoyed*. **Journal of Consumer Research**. v. 27, p. 279–990, 2000.

ARNOLD, Stephen J. *et al.* *Determinant Attributes in Retail Patronage*. **Journal of Marketing Research**. v. 20, n. 2, p. 149-157, 05/1983.

BAUMOL, William. J.; IDE, Edward.A. *Variety in Retailing*. **Management Science**. [S.l.], v. 3, n. 1, p. 93-101, out. 1956.

BALDERSTON, F. E. *Assortment Choice in Wholesale and Retail Marketing*. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 21, n. 2, p. 175-183, 10/1956.

BEDBURY, Scott. **O Novo mundo das marcas**. Rio de Janeiro: Campus, 2002.

BELCH, George E.; BELCH, Michael. A. **Propaganda e Promoção**: uma perspectiva integrada de Marketing. 7. ed. São Paulo: Mc Graw Hill, 2008.

BERGER, Jonah *et al.* *The Influence of Product Variety on Brand Perception and Choice*. **Marketing Science**, [S.l.], v. 26, n. 4, p. 460-472, 08/2007.

BERMAN, Barry; EVANS, Joel R. **Retail management: a strategic approach**. 10th ed. New Jersey: Prentice Hall, 2006.

BESANKO, David *et al.* **A economia da estratégia**. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2006.

BLACKWELL, Roger D. *et al.* **Comportamento do consumidor**. 9. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2008.

BOATWRIGHT, Peter; NUNES, Joseph C. *Reducing Assortment: An Attribute-Basaed Approach*. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 65, p. 50-63, 06/2001.

BORLE, Sharad *et al.* *The Effect of Product Assortment Changes on Customer Retention*. **Marketing Science**. [S.l.], v. 24, n. 4, p. 616-622, 2005.

BOSTON CONSULTING GROUP. **Trading up and trading down around the world**. Boston, 2008.

BOWN, Nicola *et al.* *The Lure of Choice*. **Journal of Behavioral Decision Making**. [S.l.], v. 16, n. 4 , p. 297-308, 09/2003.

BRADLOW, Eric T.; RAO, Vithala R. *A Hierarchical Bayes Model for Assortment Choice*. **Journal of Marketing Research**. [S.l.], v. 37, n. 2, p. 259-268, 05/2000.

BRIESCH, Richard *et al.* *How Does Assortment Affect Grocery Store Choice?* **Journal of Marketing Research**. [S.l.], v. 46, p.176-189, 04/2009.

BRONIARCZYK, Susan M. *et al.* *Consumer's Perceptions of Assortment Offered in a Grocery Category: the impact of item reduction.* **Journal of Marketing Research.** [S.l.], May 1998.

BRYNJOLFSSON, Erik *et al.* Battle of Retail Channels: How Product Selection and Geography Drive Cross-Channel Competition. **Management Science.** [S.l.], v. 55, n. 11, p. 1755-1765, 11/2009.

BUSSAB, Wilton de O.; MORETTIN, Pedro A. **Estatística Básica.** 5. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

CHARAM, Ram; BOSSIDY, Larry. **Execução:** a disciplina para atingir resultados. 12. ed. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2004.

CHERNEV, Alexander. *When more is less and less is more: the role of ideal point of availability and assortment in consumer choice.* **Journal of Consumer Research.** [S.l.], v. 30, p.170-183, 09/2003.

_____. *Feature Complementarity and Assortment in Choice.* **Journal of Consumer Research.** [S.l.], v. 31, p. 748-759, 03/2005.

_____. *Decision Focus and Consumer Choice Among Assortments.* **Journal of Consumer Research.** [S.l.], v. 33, p. 50-59, 06/2006a.

_____. *Differentiation and Parity in Assortment Pricing.* **Journal of Consumer Research.** [S.l.], v. 33, p. 199-210, 09/2006b.

_____. *The Role of Purchase Quantity in Assortment Choice: The Quantity-Matching Heuristic.* **Journal of Marketing Research.** [S.l.], v. 45, n. 2, p. 171-181, 04/2008.

CHIEN-HUANG, Lin; WU, P. *The Effect of Variety on Consumer Preferences: The Role of Need for Cognition and Recommended Alternatives.* **Social Behavior and Personality.** [S.l.], v. 34, n. 7, p. 865-876, 2006.

CLANCY, Kevin J.; SHULMAN, Robert. S. **A revolução no Marketing.** Rio de Janeiro: LTC, 1993.

COBRA, Marcos. **Administração de marketing no Brasil.** 2. ed. São Paulo: Cobra, 2005.

COOPER, D.; SCHINDLER, F. **Métodos de pesquisa em administração.** Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORSTJENS, Judith.; CORSTJENS, M. *Store wars: the Battle for Mindspace and Shelfspace*. London: John Wiley & Sons, 1995.

COUGHLAN, A. T. *et al.* Canais de Marketing e distribuição. 6. ed. Porto Alegre: Bookman, 2002. p. 461.

CRAIG, C. Samuel *et al.* *Models of Retail Location Process: A Review*. **Journal of Retailing** [S.l.], v. 60, p. 5-26, spring 1984.

CYRILLO, Denise. C. **O Papel dos Supermercados no Varejo de Alimentos**. São Paulo, 1987. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo. FIEPUSP (Série Ensaio Econômicos, n. 68), 1987, p. 85.

DAR-NIMROD, Ilan *et al.* *The Maximization Paradox: The Costs of Seeking Alternatives*. **Journal of Personality and Individual Differences**. [S.l.], v. 46, n. 5-6, p. 631-635, jan. 2009.

DUNNE, P.; LUSCH, R. **Retailing**. Orlando: The Dryden Press, 1999.

DELOITTE, *Global Powers of Retailing 2011*. Disponível em: <http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/272d8abc8fa5d210VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm>. Acesso em 03/2011.

_____. *Consumer 2020: Reading the signs. jan. 2011*. Disponível em : <http://www.deloitte.com/view/en_GX/global/industries/consumer-business-transportation/consumer-products/0db1c2a263f5d210VgnVCM3000001c56f00aRCRD.htm> Acesso em 03/2011.

DHAR, Ravi ; NOWLIS, S.M. *The Effect of Time Pressure on Consumer Choice Deferral*. **Journal of Consumer Research**. [S.l.], v.25, n. 4, 369-384, mar. 1999.

DHAR, Sanjay K. *et al.* *Effective category management depends on the role of the category* **Journal of Retailing**. [S.l.], v. 77, p. 165-184, mar. 2001.

DING, Li. **United states households consumption: a comprehensive analysis**. Dissertation (Ph.D.) – University of Maryland, College Park, Maryland, USA, 2006.

DIEHL, Kristin. *When Two Rights Make a Wrong: Searching Too Much in Ordered Environments*. **Journal of Marketing Research**. [S.l.], v. 42, n. 3, p. 313-322, aug. 2005.

DIEHL, Kristin; POYNOR, Cait. *Great Expectations?! Assortment size, expectations and satisfaction*. **Working paper, Marshall School of Business**, University of Southern California, Los Angeles, 2009.

DREZE, Xavier *et al.* *Shelf management and space elasticity*. **Journal of Retailing**. [S.l.], v. 70, n. 4, p. 301-326, winter 1994.

DWYER, F. Robert *et al.* *Developing Buyer-Seller Relationships*. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 51, n. 2, p. 11-27, apr. 1987.

EATON, B. Curtis; LIPSEY, Richard G. *Comparison Shopping and the Clustering of Homogeneous Firms*. **Journal of Regional Science**. v. 19, p. 421-435, 1979.

ECR Brasil; The Partnering Group. **Gerenciamento por Categorias**. São Paulo: 1997.

_____. **Gerenciamento por Categorias: melhores práticas**. São Paulo: 1998a.

_____. **Visão Geral: potencial de redução de custos e otimização de processos**. São Paulo: 1998b.

_____. **Panorama do Gerenciamento por Categorias no Brasil**. São Paulo: 2001.

FASOLO, Barbara *et al.* *Escaping the Tyranny of Choice: When Fewer Attributes Make Choice Easier*. **Marketing Theory**. [S.l.], v. 7, n. 1, p. 13-26, mar. 2007.

FASOLO, Barbara *et al.* *The Effect of Choice Complexity on Perception of Time Spent Choosing: When Choice Takes Longer but Feels Shorter*. **Psychology and Marketing**. [S.l.], v. 26, n. 3, p. 213-228, mar. 2009.

FEDERAÇÃO DO COMÉRCIO DE BENS , SERVIÇOS E TURISMO DO ESTADO DE SÃO PAULO – FECOMERCIO. **A evolução da classe média e seu impacto no varejo – diagnósticos e tendências**. São Paulo, 2012.

FELISONI DE ANGELO, Claudio *et al.* (Coord.). **Finanças no varejo: gestão operacional**. 3. ed. São Paulo: Saint Paul, 2006.

FELISONI DE ANGELO, Claudio *et al.* Racionalidade e irracionalidade no processo decisório de consumo. **Revista de Negócios**, v. 15, n. 1, p. 77-90, 2010a.

FELISONI DE ANGELO, Claudio; SILVEIRA, José Augusto. G da. Estimacão de funções de produção para supermercados brasileiros. **Revista de Administração**. v. 25, n. 4, p. 5-12, out./dez. 2000.

FERNANDES, Antonio J.; Pais, C. **A Economia Brasileira na Década de 80: consequências da crise da dívida externa, inflação e crise do Estado**. In: ENCONTRO DA APHES, 22., 2003, Santos. **Anais...** Santos: Associação Portuguesa de História Economica e Social, nov., 2003.

FOOD MARKETING INSTITUTE – FMI. *Supermarkets - 50 years of Progress*: Progressive Grocer. Washington, 1980.

_____. *Category management-getting started: First in a series of implementation guides*. Washington: The FMI Research Department, 1995.

_____. *Category management: A blue print for implementation*. Washington: The FMI Research Department, 1995

FOX, Edward J. *et al. Shopping and spending across retail formats. The Journal of Business*. [S.l.], v. 77, n. 2, p. 25-60, apr. 2004.

GEIST, Sam. *Execute...or be executed*. Ontario: Addington & Wentworth, 2008.

GLADWELL, Malcolm. *The tipping point*. New York: Back Bay Books, 2002.

GOURVILLE, John T., SOMAN, Dilip. *Overchoice and Assortment Type: When and Why Variety Backfires. Marketing Science*. [S.l.], v. 24, n. 3, p. 382-35, 2005.

GREIFENEDER, Rainer *et al. Less May Be More When Choosing Is Difficult: Choice Complexity and Too Much Choice, Acta Psychologica*. [S.l.], v. 133, p. 45–50, 2010.

GRUPO PÃO DE AÇÚCAR. Programa Pão de Açúcar Mais. Disponível em: <<http://www.grupopaodeacucar.com.br/home.htm>>. Acesso em: 19/11/2011.

HAIR, Joseph F. *et al. Multivariate Data Analysis*. 5. ed. Prentice Haal, 1998.

HARRIS, Brian. Gerenciamento por categorias: tendências. *In: Congresso ECR Brasil*, 3., 2003.

HARRIS, J. Michael. *Using Nielsen Homescan data and complex survey design techniques to analyze convenience food expenditures*. In: Annual Meeting, American Agricultural Economics Association, july, 2005. Disponível em: <<http://ageconsearch.umn.edu/handle/19344>>. Acesso em: 27/10/2010.

HARVARD BUSINESS REVIEW (HBR). *Why Most Product Launches Fail*. SCHNEIDER, J. (Ogr.), apr., 2011. Disponível em: <<http://hbr.org/2011/04/why-most-product-launches-fail/sb3>>. Acesso em 05/09/2011.

HARLAM, Bari A.; LODISH, Leonard M. *Modeling consumers' choices of multiple items. Journal of Marketing Research*. [S.l.], v. 32, n. 4, p. 404-418, nov.1995.

HOCH, Stephen *et al. The Variety of an Assortment. Marketing Science*. [S.l.], v. 18, n. 4, p. 527-546, 1999.

HSEE, Christopher K.; LECLERC, France. *Will Products Look More Attractive When Presented Separately or Together?* **Journal of Consumer Research**. [S.l.], v. 25, n. 2, p. 175-186, sept. 1998.

HSM DO BRASIL – As novas exigências – Dossiê O Novo Consumidor. **Revista HSM Management**. v. 54, p. 98-105, jan./fev. 2006. Publicação bimestral.

_____. Os que realmente mandam. **Revista HSM Management**. v. 55, p. 1-10, mar./abril 2006.

HUFFMAN, Cynthia; KAHN, Barbara E. *Variety for Sale: Mass Customization or Mass Confusion?* **Journal of Retailing**. [S.l.], v.74, n. 4 , p. 491-513, 1998.

HUTCHINSON, John M. C. *Is More Choice Always Desirable? Evidence and Arguments from Leks, Food Selection, and Environmental Enrichment*. **Biological Reviews**. [S.l.], v. 80, n. 1, p. 73-92, 2005.

INSTITUTO BRASILEIRO DE EXECUTIVOS DO VAREJO – IBEVAR. **Ranking do Varejo 2011**. São Paulo, 2012.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATISTICA – IBGE. **Pesquisa anual do Comércio 2008**. Rio de Janeiro, 2008.

_____. **Sistema de Contas Nacionais Brasil 2002-2006**. Contas Nacionais n. 24. Rio de Janeiro, 2009.

_____. **Séries Estatísticas e Séries Históricas**. Março, 2011. Disponível em: <<http://seriesestatisticas.ibge.gov.br/series.aspx?vcodigo=MC46>>. Acesso em: 05/04/2011.

INMAN, Jeffrey J. *The role of Sensory-specific Satiety in Attribute-Level variety Seeking*. **Journal of Consumer Research**. [S.l.], v. 28, p. 105-119, jun. 2001.

INMAN, Jeffrey J. *et al. The Roles of Channel-Category Associations and Geodemographics in Channel Patronage*. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 68, n. 2, p. 51-71, 2004.

IYENGAR, Shena S.; LEPPER, Mark R. *When Choice Is Demotivating: Can One Desire Too Much of a Good Thing?* **Journal of Personality and Social Psychology**. [S.l.], v. 79, n. 6, p. 995-1006, 2000.

IYENGAR, Shena S. *et al. Doing Better but Feeling Worse: Looking for the 'Best' Job Undermines Satisfaction*. **Psychological Science**, [S.l.], v. 17, n. 2, p. 143-150, 2006.

JACOBY, Jacob *et al. Brand Choice Behavior as a Function of Information Load: Replication and Extension*. **Journal of Consumer Research**, v. 1, n. 1, p. 33-42, 1974.

JEFFERY, Mark. ***Data-Driven Marketing: the 15 metrics that everyone in marketing should know***. New Jersey: John Wiley & Sons, 2010.

KAROLEFSKI John; HELLER Al. ***Consumer-Centric category management***. New Jersey: John Wiley & Sons, 2006.

KASH, Rick; CALHOUN, David. ***How companies win: profiting from demand-driven business model no matter what business you're in***. New York: Harper-Collins, 2010.

KELLER, Kevin Lane. ***Strategic Brand Management***. 3. ed. New Jersey: Prentice Hall, 2008.

KERIN, R. A. *et al.* ***Marketing***. 8. ed. São Paulo: Mc Graw-Hill, 2007.

KAHN, Barbara E.; LEHMANN, Donald R. *Modeling choice among assortments*. ***Journal of Retailing***, v. 67, p. 274-299, 1991.

KAHN, Barbara E.; WANSINK, Brian. *The Influence of Assortment structure on perceived variety and consumption quantities*. ***Journal of Consumer Research***. [S.l.], v.30, n. 4, p. 519-533, mar. 2004.

KAHNEMAN, Daniel; TVERSKY, Amos. *Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk*. ***Econometrica***, v. 47, p. 263-291, 1979.

KNOKE, William. [S.l.], ***RAE***, v. 3, n. 9, out.-dez. 1963.

KOTLER, Philip; DE BES, Fernando T. ***Marketing Lateral***. Rio de Janeiro: Campus/Elsevier, 2003.

KOTLER, Phillip; Armstrong, Gary. ***Princípios de Marketing***. 12. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

KOTLER, Phillip; Caslione, John A. ***Vencer no caos***. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

KOTLER, Phillip; Keller, Kevin Lane. ***Administração de Marketing***. 12. ed. 5ª reimpressão. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2010.

KRAFT, Manfred, MANTRALA, Murali K. ***Retailing in the 21st century***. 2ª Edição, Londres, Springer, 2010.

KUMAR, Nirmalaya; Steenkamp, Jan-Benedict E.M. ***Estratégia de Marcas Próprias***. São Paulo: M. Books do Brasil, 2008.

LAPPONI, Juan C. ***Estatística Usando Excel***. 4. ed. São Paulo: Elsevier, 2005.

LAS CASAS, Alexandre L.; GARCIA, Maria. T. **Estratégias de Marketing para Varejo**, São Paulo: Novatec, 2007.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing**: conceitos, exercícios e casos. 8. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

LEWIS, Robin; DART, Michael. *The new rules of retail*. New York: Palgrave Macmillan, 2010.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A. *Retailing management*. 7th ed. New York: McGraw-Hill/Irwin, 2009.

LIMEIRA, Tânia M. V. **Comportamento do consumidor brasileiro**. São Paulo: Saraiva, 2008.

LIPOWSKY, Zbigniew J. *The Conflict of Buridan's Ass or Some Dilemmas of Affluence: the theory of attractive stimulus overload*, *American Journal of Psychiatry*, v. 127, p. 49–55, 1970.

LUPPE, Marcos R. **Evidências da sofisticação do padrão de consumo dos domicílios brasileiros: uma análise de cestas de produtos de consumo doméstico**. São Paulo, 2010. Tese (Doutorado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

MALHOTRA, Naresh K. *et al.* *The Information Overload Controversy: An Alternative Viewpoint*. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 46, n. 2, p. 27-37, 1982.

MALHOTRA, Naresh K. *Reflections on the Information Overload Paradigm in Consumer Decision Making*. **Journal of Consumer Research**. [S.l.], v. 10, n. 4, p. 436-440, 1984.

_____. **Pesquisa de Marketing**. 4. Ed. Porto Alegre: Bookman, 2007.

MANTRALA, Murali K. *et al.* *Why is Assortment Planning so difficult for Retailers? A Framework and Research Agenda*. **Journal of Retailing** [S.l.], v. 85, n. 1, p. 71-83, 2009.

MARCONI, Marina. A.; LAKATOS, Eva. M. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2009.

MARTINS, Gilberto de A.; THOPHILO, Carlos R. **Metodologia científica para ciências sócias aplicadas**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2009.

McGOLDRICK, P. **Retail Marketing**. 2. ed. New York: McGraw Hill, 2002.

MICK, David G. *et al.* *Choose, Choose, Choose, Choose, Choose, Choose, Choose, Choose: Emerging and Prospective Research on the Deleterious Effects of Living in Consumer Hyperchoice.* **Journal of Business Ethics.** [S.l.], v. 52, n. 2, p. 207-211, 2004.

MINTZBERG, Henry *et al.* **Safári da Estratégia.** 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

MIRANDA, Roberto L. **Marketing do Varejo e alianças Estratégicas com a Indústria.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997.

MOGILNER, Cassie *et al.* *The Mere Categorization Effect: How the Presence of Categories Increases Choosers' Perceptions of Assortment Variety and Outcome Satisfaction.* **Journal of Consumer Research.** [S.l.], v. 35, n. 2, p. 202-215, aug. 2008.

MOWEN, John C.; MINOR, Michael S. **Comportamento do consumidor.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2003.

NERI, Marcelo C. (Coord.). **Consumidores, produtores e a nova classe média.** Rio de Janeiro: FGV/IBRE, CPS, 2009.

NIELSEN. *The Nielsen category management book.* Nielsen Marketing Research. Northbrook, 1992.

_____. **Tendências Brasil: panorama do mercado de bens de consumo.** São Paulo, 2004. Edição especial.

_____. **Evento a Clientes, 2005.** São Paulo, 2005.

_____. **Sortimento: reajuste constante.** In: CONGRESSO DE GESTÃO E FEIRA INTERNACIONAL DE NEGÓCIOS EM SUPERMERCADOS – APAS, 23., 2007, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Expo Center Norte, maio 2007.

_____. **Evento a Clientes, 2008.** São Paulo, 2008a.

_____. *Assortment Process Detail: Business issue Sourcebook for Client Services Executives.* Schaumburg, 2008b.

_____. **Tendências e desafios na gestão de sortimento no varejo.** Congresso de gestão e feira internacional de negócios em supermercados – APAS, 24., 2008, São Paulo. **Anais...** São Paulo: Expo Center Norte, maio 2008c.

_____. *Understanding the Retail Consumer: Business issue sourcebook for Client Services Executives.* Schaumburg, 2009a.

_____. **Evento a Clientes, 2009.** São Paulo, 2009b.

_____. **Estrutura dos domicílios brasileiros 2010 - Relatório de pesquisa.** São Paulo, 2010a.

_____. **Workshop Category Masters – Sortimento e Gerenciamento de Espaços.** São Paulo, maio 2010b.

_____. **Workshop Gerenciamento por Categorias: Além da Teoria.** São Paulo, set. 2010c.

_____. **Marcas Próprias – 16º Estudo anual Nielsen.** São Paulo, 2010c.

_____. **Mudanças no mercado Brasileiro: Fórum Estratégico.** São Paulo, 2010d.

_____. **Estrutura do varejo brasileiro 2011 - Relatório de pesquisa.** São Paulo, 2011a.

_____. **Mudanças no mercado Brasileiro: Fórum Estratégico 2011.** São Paulo, 2011b.

_____. **Tendências Brasil: panorama do mercado de bens de consumo.** São Paulo 2011c.

_____. *Nielsen USA Consumer and Retail Trends Report.* New York, 2011d.

_____. **Supermeeting Lideres de Vendas.** São Paulo, 2011d.

_____. **Mudanças no Mercado Brasileiro: Fórum Estratégico 2012.** São Paulo, 2012.

NONATO, Ana C. F. **O relacionamento entre fornecedor e varejo no Gerenciamento por Categorias: um estudo de caso.** São Paulo, 2010. Dissertação (Mestrado em Administração) – Programa de Pós-Graduação em Administração, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

OPPEWAL, Harmen; KOELEMEEIJER, Kitty. *More Choice Is Better: Effects of Assortment Size and Composition on Assortment Evaluation.* **International Journal of Research in Marketing.** [S.l.], v. 22, n. 1, p. 45-60, 2005.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia.** São Paulo: Atlas, 2000.

PIGATTO, Gessuir; ALCANTARA, Rosane L. C. Relacionamento colaborativo no cana de distribuição: uma matriz para análise. **Gestão da Produção.** v. 14, n. 1, p. 155-167, 2007.

PINTAUDI, S. M. **Os supermercados na grande São Paulo – Contribuição ao estudo da transformação do comércio varejista de gêneros alimentícios nas grandes metrópoles.**

PORTER, Michael E. **Vantagem competitiva: criando e sustentando um desempenho superior.** 35. ed. Rio de Janeiro: Elsevier/Campus, 1989.

POYNOR, Cait; WOOD, Stacy. Smart Subcategories: *How Assortment Formtas Influence Consumer Learning and Satisfaction*. **Journal of Consumer Research**. [S.l.], v. 37, p.159-175, jun. 2010.

PRICEWATERHOUSE COOPERS; TNS RETAIL FORWARD. **Retailing 2015: New Frontiers**. 2007. Disponível em: <http://download.pwc.com/ie/pubs/retailing_2015_new_frontiers.pdf> . Acesso em: maio 2010.

_____. *17 Billion reasons to say thanks: The 25th Anniversary of the UPC and it's impact on the Grocery Industry*. **Special Report**, mar. 1999.

PROGRESSIVE GROCER. *Two decades on, scanners are still under-used*. **The magazine of Supermarketing**. Stamford., jul. 1994. Edição especial.

PUCCINELLI, Nancy M. *et al. Customer experience management in retailing: understanding the buying process*. **Journal of Retailing**, v. 85, n. 1, p. 15-30, 2009.

RATNER, Rebecca K.; KHAN, Barbara E.; KAHNEMAN, Daniel. *Choosing Less-Preferred Experiences for the Sake of Variety*. **Journal of Consumer Research**. [S.l.], v. 26, n. 1, p. 1-15, 1999.

RICHERT, Henry G. **Retailing: principles and practices**. 3. ed. New York: McGraw-Hill, 1954.

ROLLS, Barbara J. *et al. Variety in a Meal Enhances Food Intake in Man*. **Physiology and Behavior**, v. 26, p. 215–221, 1981.

SCHEIBEHENNE, Benjamin *et al. Can There Ever Be Too Many Options? A Meta-Analytic Review of Choice Overload*. **Journal of Consumer Research**. v. 37, p. 409-425, out. 2010.

SCHLINDWEIN, Madelena M.; KASSOUF, Ana Lúcia. Mudanças no padrão de consumo de alimentos tempo-intensivos e de alimentos poupadores de tempo, por região do Brasil. In: SILVEIRA, Fernando G. *et al.* (Org.). **Gasto e consumo das famílias brasileiras contemporâneas**. Brasília: IPEA, 2007. v. 2.

SCHIFFMAN, Leon G.; KANUK, Leslie L. **Comportamento do consumidor**. 6. ed. Rio de Janeiro: LTC, 2000.

SCHNEIDER ASSOCIATES. *Most Memorable New Product Launches, 2011*. Disponível em: <<http://mmnpl.wordpress.com>>. Acesso em 12/11/2011.

SCHWARTZ, Barry. *Self-Determination: The Tyranny of Freedom*. **American Psychologist**. [S.l.], v. 55, n. 1, p.79-88, 2000,

_____. *The Paradox of Choice: Why More Is Less*. New York: Harper Collins, 2004

SEGGEV, Eli. *Brand Assortment and Consumer Brand Choice*. **Journal of Marketing**. [S.l.], v. 34, n. 4, out. 1970.

SELA, Aner *et al.* *Variety, Vice, and Virtue: How Assortment Size Influences Option Choice*. **Journal of Consumer Research**. [S.l.], v. 35, n. 6, p. 941-951, abr. 2009.

SEGRE, L.M., BASTOS, R.M. Modernização produtiva nos Supermercados e adoção de tecnologias de Informação e Comunicação. **Revista de Administração**. out./dez. 2000.

SHAH, Avni M.; WOLFORD, George. *Buying Behavior as a Function of Parametric Variation of Number of Choices*. **Psychological Science**, [S.l.], v. 18, n. 5, p. 369-370, 2007.

SHARMA, Piyush *et al.* *Exploring impulse buying and variety seeking by retail shoppers: towards a common conceptual framework*. **Journal of Marketing Management**, v. 26, n. 5, p.473-494, 2010.

SIMONSON, Itamar. *The Effect of Purchase Quantity and Timing on Variety-Seeking Behavior*. **Journal of Marketing Research**. [S.l.], v. 27, n. 2, p. 150-162, 1990.

_____. *The Effect of Product Assortment on Buyer Preferences*. **Journal of Retailing**. New York, v. 75, p. 347–370, 1999.

SIMONSON, Itamar; DROLET, Aimme. *Anchoring Effects on Consumers' Willingness-to-Pay and Willingness-to-Accept*. **Journal of Consumer Research**. [S.l.], v. 31, n. 3, p. 681-690, dez. 2004.

SOLOMON, Michael R. **O comportamento do consumidor: comprando, possuindo e sendo**. 9. ed. Porto Alegre: Bookman, 2011.

SORENSEN, Herb. *Inside the mind of the shopper: the science of retailing*. New Jersey: Pearson Education, 2009.

SUPERMERCADO MODERNO. Guia prático de sortimento 2010. **Revista Supermercado Moderno**, São Paulo, n. 5, maio 2010.

SUPERVAREJO – Associação Paulista de Supermercados. Na casa do consumidor – estudo Latin Panel. **Revista Supervarejo**. n. 107, set 2009.

TERRA, Eduardo A. S. A classificação do varejo: um estudo sobre as diferentes abordagens, Canal varejo, 2007. Disponível em: <http://www.provar.org/artigos_tv_I.asp>. Acesso em: 10 set. 2011.

THE CONSUMER GOODS FORUM. *2020 Future Value Chain: Building strategies for the new decade - study conducted by Capgemini, HP and Microsoft*. Jan. 2011. Disponível em: <<http://www.capgemini.com/insights-and-resources/by-publication/2020-future-value-chain-building-strategies-for-the-new-decade/>>. Acesso em: 17/02/2011.

_____. *The Internationalization of Food Retailing*. 2009.

TOFFLER, Alvin. **Powershift: as mudanças do poder**. 2. ed. Rio de Janeiro: Record, 1990.

TROUT, Jack; RIVKIN, Steve. *Differentiate or Die: Survival in Our Era of Killer Competition*. 2nd ed. New York: John Wiley & Sons, 2008.

UNDERHILL, Paco. *Why we Buy: The science of shopping*. New York: Simon & Schuster. June , 2000.

VAN HERPEN, Erica; PIETERS, Rik. *The Variety of an Assortment: An Extension to the Attribute-Based Approach*. **Marketing Science**. [S.l.], v. 21. n. 3, p. 331-341, 2002.

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

WEINER, Bernard. *Reflections and Reviews: Attributional Thoughts about Consumer Behavior*. **Journal of Consumer Research**. [S.l.], v. 27, p. 382-388, dez. 2000.

ZHEN, Chen et al. *Understanding differences in self-reported expenditures between household scanner data and diary survey data: a comparison of Homescan and Consumer Expenditure Survey*. **Review of Agricultural Economics**, v. 31, n. 3, p. 470-492, 2009.

ZIMERMMAN, M. M. *Los supermercados*. Madrid: Rialp, 1959. 409 p.

APÊNDICES

APÊNDICE A - QUESTIONÁRIO APLICADO

APÊNDICE B - TABELAS DE REGRESSÕES DE SORTIMENTO E VENDAS AO CONSUMO POR SEGMENTAÇÃO DE MERCADO

APÊNDICE C - TABELAS E GRÁFICOS DE VARIÁVEIS X Y DE IMPORTÂNCIA E FREQUÊNCIA DE USO DE CRITÉRIOS NA DEFINIÇÃO DE SORTIMENTO

APÊNDICE A – Questionário aplicado

Prezado Senhor(a),

Este questionário faz parte de um estudo acadêmico conduzido por alunos de Mestrado em Administração de Empresas da Universidade de São Paulo (USP), cujo objetivo é compreender o processo decisório associado à definição do sortimento nos supermercados.

Gostaríamos de contar com sua gentil participação, que será de fundamental importância para o sucesso da nossa pesquisa. Solicitamos que responda com sinceridade a este breve questionário, cujo tempo estimado de resposta é de 15 minutos.

Salientamos que todos os dados serão tratados de maneira agregada e confidencial, e manipulados exclusivamente pelos alunos-pesquisadores da FEA-USP.

Desde já agradecemos sua colaboração e o tempo despendido. Tão logo tenhamos os resultados da pesquisa, teremos grande satisfação em disponibilizá-los para os interessados. Para tanto, basta apenas afirmar seu interesse no recebimento, no corpo do e-mail que lhe foi enviado.

Atenciosamente,

Questionário

1. Nome da empresa: _____

2. Sexo:

☐ Masculino ☐ Feminino

3. Idade: _____

4. Seção a qual o(a) senhor(a). pertence:

☐ Mercearia doce

☐ Mercearia salgada

☐ Limpeza caseira

☐ Higiene e beleza

☐ Perecíveis

☐ Bebidas alcoólicas

☐ Bebidas não alcoólicas

☐ Outro (especifique): _____

5. Função/cargo:

☐ Proprietário

☐ Diretor

- ☐ Gerente
- ☐ Coordenador
- ☐ Supervisor
- ☐ Outro (especifique): _____

6. Escolaridade:

- ☐ Ensino fundamental incompleto
- ☐ Ensino fundamental completo
- ☐ Ensino médio incompleto
- ☐ Ensino médio completo
- ☐ Superior incompleto
- ☐ Superior completo
- ☐ Pós-graduação incompleta
- ☐ Pós-graduação completa
- ☐ Outro

7. Há quanto tempo o(a) senhor(a) atua na sua área: _____

8. Há quanto tempo o(a) senhor(a) atua na empresa _____

9. Há quanto tempo o(a) senhor(a) atua cargo/função _____

10. O(A) senhor(a) é responsável pela definição do sortimento de quantas categorias de produtos? _____

11. Quantas vezes por ano você revê totalmente o sortimento?

12. Quantas vezes por ano você revê parcialmente o sortimento?

13. Numa escala variando entre **0** e **10**, como o(a) senhor(a) posicionaria sua autonomia para implementar o sortimento? _____

14. Para responder esta questão, leia a afirmação e em seguida, dê uma nota de 0 a 10, expressando a sua percepção:

“A empresa, da qual faço parte, possui um guia formal ou manual de procedimentos para a escolha do sortimento.”

Nota: _____

15. Para responder esta questão, leia a afirmação e em seguida, dê uma nota de 0 a 10, expressando a sua percepção:

“Quão frequente é o uso deste guia ou manual pelos envolvidos na decisão de sortimento?”

Nota: _____

16. Ranking de importância – selecionamos na lista a seguir dezoito critérios entre os mais usados na definição do sortimento. Por favor, veja a lista. Gostaríamos de que você escolhesse, dentre todos, qual é o mais importante quando você define o sortimento. E qual desses critérios é o menos importante quando você define o sortimento.

Agora dê nota 100 para o critério mais importante e 1 para o menos importante.

Usando esses valores como referência, dê notas a todos os outros critérios (entre 2 e 99) sem repetir a nota. Sendo assim, cada critério terá apenas uma nota, de 1 a 100. Se você acha que um determinado critério está entre o mais importante e menos importante escolhidos, dê a nota 50 e assim por diante, atribuindo notas maiores ou menores em razão da importância que você considera. Por favor, atente-se para que nenhum critério tenha nota repetida.

Por favor, atente para não repetir a nota dada (de 1 a 100)

Critério	Nota
16.1. Espaço físico linear de gôndola	
16.2. Preço de compra do item	
16.3. Análise de tendência de crescimento/queda da categoria de produto	
16.4. Lista de novos produtos de fornecedores (comparação com lista cadastrada)	
16.5. Volume de vendas do item/marca	
16.6. Participação de vendas do item/marca na categoria de produtos	
16.7. Vendas do item por m ²	
16.8. Classificação de produtos (<i>ranking</i> de vendas)	
16.9. Curva ABC de concentração de vendas por item	
16.10. Lucro do item por m ²	
16.11. Margem de contribuição do item	
16.12. GMROI (<i>Gross Margin Return of Investment</i>)	
16.13. Número médio de itens – SKU (na cadeia e no mercado)	
16.14. Análise de “participação justa” – análise de diferenças <i>versus</i> concorrência	
16.15. Análise de quadrantes de vendas por lucratividade	
16.16. Índice de frequência de compra do item <i>versus</i> média de compra total (média de <i>ticket</i>)	
16.17. Índice de lealdade do consumidor a marca/item	
16.18. Valor de investimento em promoção/propaganda do item/marca	

17. Ranking de Frequência – Repetimos, a seguir, a mesma lista de critérios e pedimos que agora você avalie a frequência de uso destes. Gostaríamos de que você escolhesse, dentre todos, qual é o mais frequentemente utilizado quando você define o sortimento. E qual desses fatores é o menos frequentemente utilizado quando você define o sortimento.

Agora dê nota 100 para o critério usado mais frequentemente e 1 para o usado menos frequentemente. Usando esses valores como referência, dê notas a todos os outros critérios (entre 2 e 99) sem repetir a nota. Sendo assim, cada critério terá apenas uma nota de 1 a 100.

Se você acha que um determinado critério está entre o mais frequente e menos frequente escolhidos, dê a nota 50 e assim por diante, atribuindo notas maiores ou menores em função da frequência de uso que você considerou. Por favor, atente-se para que nenhum critério tenha nota repetida.

Por favor, atente para não repetir a nota dada (de 1 a 100)

Critério	Nota
17.1. Espaço físico linear de gôndola	
17.2. Preço de compra do item	
17.3. Análise de tendência de crescimento/queda da categoria de produto	
17.4. Lista de novos produtos de fornecedores (comparação com lista cadastrada)	
17.5. Volume de vendas do item/marca	
17.6. Participação de vendas do item/marca na categoria de produtos	
17.7. Vendas do item por m ²	
17.8. Classificação de produtos (<i>ranking</i> de vendas)	
17.9. Curva ABC de concentração de vendas por item	
17.10. Lucro do item por m ²	
17.11. Margem de contribuição do item	
17.12. GMROI (<i>Gross Margin Return of Investment</i>)	
17.13. Número médio de itens – SKU (na cadeia e no mercado)	
17.14. Análise de “participação justa” – análise de diferenças <i>versus</i> concorrência	
17.15. Análise de quadrantes de vendas por lucratividade	
17.16. Índice de frequência de compra do item <i>versus</i> média de compra total (média de <i>ticket</i>)	
17.17. Índice de lealdade do consumidor a marca/item	
17.18. Valor de investimento em promoção/propaganda do item/marca	

Mais uma vez, muito gratos pela sua atenção e tempo despendido.

APÊNDICE B – Tabelas de regressões de sortimento e vendas ao consumo por segmentação de mercado

Siglas (conforme definição Nielsen – Scantrack):

ÁREA IV: região metropolitana de São Paulo mais Santo André, São Bernardo, São Caetano Diadema, Embú e Guarulhos.

HIPER: supermercados alimentares com área de vendas acima de 4.000m².

SUPER: Supermercados alimentares com área de vendas entre 1.001 e 3.999 m² de área de vendas.

SUP VZ: supermercados alimentares com menos de 1000 m² de área de vendas.

Tabela 17 - Regressão águas sanitárias área IV

ÁGUA SANITÁRIA - AREA IV					
RESUMO DOS RESULTADOS					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo	0,412360206				
R-Quadrado	0,170040939				
R-quadrado ajustado	0,162760597				
Erro padrão	79,40226918				
Observações	116				
ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	147254,1368	147254,1368	23,35617	4,23449E-06
Resíduo	114	718738,1201	6304,720352		
Total	115	865992,2569			
	<i>Coeficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	-110,5891255	178,0578279	-0,621085446	0,535783	-463,3203111
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	49,17013918	10,17420771	4,832822427	4,23E-06	29,01511207

Tabela 24 - Regressão alimento para cães supermercados vizinhança

ALIM CÃES - SUP VZ					
RESUMO DOS RESULTADOS					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo	0,249391958				
R-Quadrado	0,062196349				
R-quadrado ajustado	0,053970001				
Erro padrão	4,024644574				
Observações	116				
ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	122,465254	122,4653	7,560627183	0,00693932
Resíduo	114	1846,54509	16,19776		
Total	115	1969,01034			
	<i>Coeficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	20,54820956	3,35672466	6,121506	1,34773E-08	13,89856387
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	2,780553867	1,01123572	2,749659	0,00693932	0,777303697

Tabela 25 - Regressão amaciantes Área IV

AMACIANTES AREA IV					
RESUMO DOS RESULTADOS					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo	0,474389408				
R-Quadrado	0,22504531				
R-quadrado ajustado	0,218247462				
Erro padrão	97,18982266				
Observações	116				
ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	312708,7888	312708,8	33,10537473	7,46593E-08
Resíduo	114	1076828,226	9445,862		
Total	115	1389537,014			
	<i>Coeficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	-775,7968913	274,8726999	-2,82239	0,005625964	-1320,317593
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	58,11396069	10,10022902	5,753727	7,46593E-08	38,1054848

Tabela 26 - Regressão amaciantes hipermercados

Resumo dos resultados

AMACIANTES HIPER					
RESUMO DOS RESULTADOS					
Estatística de regressão					
R múltiplo	0,065495371				
R-Quadrado	0,004289644				
R-quadrado ajustado	-0,004444658				
Erro padrão	58,68006831				
Observações	116				
ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	1691,119354	1691,119	0,491126127	0,484853344
Resíduo	114	392541,9475	3443,35		
Total	115	394233,0669			
	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	330,5151658	73,30403055	4,508827	1,59007E-05	185,3004459
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	1,119879538	1,597992697	0,700804	0,484853344	-2,045731686

Tabela 27 - Regressão amaciantes supermercados

AMACIANTES SUPER
 RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão					
R múltiplo	0,520010057				
R-Quadrado	0,27041046				
R-quadrado ajustado	0,264010551				
Erro padrão	26,38053289				
Observações	116				

ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	29404,7077	29404,71	42,25224003	2,2E-09
Resíduo	114	79336,30679	695,9325		
Total	115	108741,0145			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-56,25960559	43,95428998	-1,27996	0,20315877	-143,3327155
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	7,801855901	1,200253706	6,500172	2,2E-09	5,424162554

Tabela 28 - Regressão amaciantes supermercados vizinhança

AMACIANTES - SUP VZ					
RESUMO DOS RESULTADOS					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo	0,468628453				
R-Quadrado	0,219612627				
R-quadrado ajustado	0,212767124				
Erro padrão	26,20211284				
Observações	116				
ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	22025,4378	22025,44	32,08129748	1,12451E-07
Resíduo	114	78266,78177	686,5507		
Total	115	100292,2196			
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	-17,55011877	43,65701294	-0,402	0,688436728	-104,0343252
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	6,752300572	1,192136003	5,664035	1,12451E-07	4,390688332

Tabela 29 - Regressão antissépticos bucais Área IV

ANTISSÉPTICOS BUCAIS - AREA IV

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão	
R múltiplo	0,777422655
R-Quadrado	0,604385984
R-quadrado ajustado	0,598481297
Erro padrão	1,874491004
Observações	116

ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	359,6535	359,6535	102,3569928	3,99205E-15
Resíduo	114	235,419	3,513717		
Total	115	595,0725			

	Coefficientes	erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-24,45146872	4,848726	-5,04286	3,72337E-06	-34,12956572
No Médio por Loja - Itens	3,162614668	0,312599	10,11716	3,99205E-15	2,538664542

Tabela 34 - Regressão bebidas a base de soja hipermercados

BEB BASE SOJA - HIPER					
RESUMO DOS RESULTADOS					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo	0,068546615				
R-Quadrado	0,004698638				
R-quadrado ajustado	-0,004032075				
Erro padrão	45,23000597				
Observações	116				
ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	1100,97023	1100,97	0,538173471	0,464696693
Resíduo	114	233215,8922	2045,753		
Total	115	234316,8624			
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	377,7723699	103,47428	3,650882	0,000396008	172,7906181
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	-0,7923582	1,080091166	-0,7336	0,464696693	-2,93201048

Tabela 35 - Regressão bebidas a base de soja supermercados

BEB BASE SOJA - SUPER					
RESUMO DOS RESULTADOS					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo	0,380623989				
R-Quadrado	0,144874621				
R-quadrado ajustado	0,137373521				
Erro padrão	44,02032019				
Observações	116				
ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	37426,03	37426,03	19,31378387	2,49971E-05
Resíduo	114	220907,9	1937,789		
Total	115	258333,9			
	<i>Coefficientes</i>	<i>erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	-143,9628122	83,47592	-1,7246	0,087309356	-309,3279725
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	5,587885966	1,271493	4,394745	2,49971E-05	3,069068836

Tabela 36 - Regressão bebidas a base de soja supermercados vizinhança

BEB BASE SOJA - SUP VZ					
RESUMO DOS RESULTADOS					
Estatística de regressão					
R múltiplo	0,777956135				
R-Quadrado	0,605215747				
R-quadrado ajustado	0,601752728				
Erro padrão	18,42282808				
Observações	116				
ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	59315,45	59315,45	174,7653174	9,36873E-25
Resíduo	114	38691,67	339,4006		
Total	115	98007,12			
	Coeficientes	erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-181,1698436	24,19393	-7,48824	1,59745E-11	-229,0978277
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	13,59791288	1,028596	13,21988	9,36873E-25	11,56027307

Tabela 37 - Regressão biscoitos Área IV

BISCOITOS -AREA IV

RESUMO DOS RESULTADOS

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,6007991
R-Quadrado	0,3609596
R-quadrado ajustado	0,355354
Erro padrão	82,001616
Observações	116

ANOVA

	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	432992,023	432992,02	64,39246896	1,00583E-12
Resíduo	114	766566,206	6724,265		
Total	115	1199558,23			

	<i>Coeficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	-711,6244	190,852618	-3,728659	0,000301435	-1089,701989
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	8,7110371	1,08555623	8,0244918	1,00583E-12	6,56055856

Tabela 38 - Regressão biscoitos hipermercados

BISCOITOS - HIPER

RESUMO DOS RESULTADOS

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,5462294
R-Quadrado	0,2983666
R-quadrado ajustado	0,2922119
Erro padrão	35,593228
Observações	116

ANOVA

	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	61415,7203	61415,72	48,47801245	2,26486E-10
Resíduo	114	144424,075	1266,8779		
Total	115	205839,795			

	<i>Coeficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	-184,6241	69,5944729	-2,652856	0,009119743	-322,4902416
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	1,5103838	0,21692766	6,9626153	2,26486E-10	1,080651825

Tabela 39 - Regressão biscoitos supermercados

Tabela 87 - Regressão biscoitos supermercados

BISCOITOS - SUPER

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão					
R múltiplo	0,72704				
R-Quadrado	0,52858				
R-quadrado ajustado	0,52445				
Erro padrão	22,2623				
Observações	116				

ANOVA

	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	63350,738	63350,7	127,8238065	2,46508E-20
Resíduo	114	56499,524	495,61		
Total	115	119850,26			

	Coeficiente	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-331,52	52,80524	-6,2782	6,40422E-09	-436,1265016
NÚMERO MÉDIO DE ITE	2,37649	0,2101986	11,3059	2,46508E-20	1,960086924

Tabela 40 - Regressão biscoitos supermercados vizinhança

BISCOITOS - SUPER VZ					
RESUMO DOS RESULTADOS					
Estatística de regressão					
R múltiplo	0,6839				
R-Quadrado	0,46772				
R-quadrado ajustado	0,463051				
Erro padrão	26,43529				
Observações	116				
ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	70003,27282	70003,27	100,1728986	2,65081E-17
Resíduo	114	79665,9896	698,8245		
Total	115	149669,2624			
	Coeficiente: Erro padrão		Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-328,298	58,25384445	-5,63565	1,27928E-07	-443,6986286
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	5,307957	0,530337466	10,00864	2,65081E-17	4,257362972

Tabela 41 - Regressão carnes congeladas Área IV

CARNES CONGELADAS - AREA IV					
RESUMO DOS RESULTADOS					
Estatística de regressão					
R múltiplo	0,202712542				
R-Quadrado	0,041092375				
R-quadrado ajustado	0,032680904				
Erro padrão	41,74102344				
Observações	116				
ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	8511,68428	8511,684	4,88527842	0,029083905
Resíduo	114	198623,686	1742,313		
Total	115	207135,371			
	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	282,8529915	66,4670433	4,255537	4,29861E-05	151,1822907
NÚMERO MÉDIO DE ITENS I	1,815464713	0,82137816	2,210267	0,029083905	0,1883209

Tabela 42 - Regressão carnes congeladas hipermercados

CARNES CONGELADAS - HIPER					
RESUMO DOS RESULTADOS					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo	0,453636537				
R-Quadrado	0,205786107				
R-quadrado ajustado	0,198819319				
Erro padrão	20,12682802				
Observações	116				
ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	11965,5894	11965,59	29,538159	3,15383E-07
Resíduo	114	46180,1695	405,0892		
Total	115	58145,7589			
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	79,33967182	21,5033977	3,689634	0,000345834	36,74160667
NÚMERO MÉDIO DE ITENS I	0,648370759	0,1192976	5,434902	3,15383E-07	0,412043131

Tabela 43 - Regressão carnes congeladas supermercados

CARNES CONGELADAS SUPER					
RESUMO DOS RESULTADOS					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo	0,353406069				
R-Quadrado	0,12489585				
R-quadrado ajustado	0,117219497				
Erro padrão	13,98278099				
Observações	116				
ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	3181,12127	3181,121	16,27020835	9,9657E-05
Resíduo	114	22289,0707	195,5182		
Total	115	25470,192			
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	14,2283667	29,9366087	0,475283	0,635494527	-45,07582461
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	1,043644692	0,25873555	4,033635	9,9657E-05	0,531091552

Tabela 44 - Regressão carnes congeladas supermercados vizinhança

CARNES CONGELADAS- SUP VZ

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão	
R múltiplo	0,353406069
R-Quadrado	0,12489585
R-quadrado ajustado	0,117219497
Erro padrão	13,98278099
Observações	116

ANOVA

	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	3181,12127	3181,121	16,27020835	9,9657E-05
Resíduo	114	22289,0707	195,5182		
Total	115	25470,192			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	14,2283667	29,9366087	0,475283	0,635494527	-45,07582461
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	1,043644692	0,25873555	4,033635	9,9657E-05	0,531091552

Tabela 45 - Regressão cervejas Área IV

CERVEJAS - TOTAL AREA IV					
RESUMO DOS RESULTADOS					
Estatística de regressão					
R múltiplo	0,2367206				
R-Quadrado	0,05603664				
R-quadrado ajustado	0,04775626				
Erro padrão	914,23249				
Observações	116				
ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	5656334,8	5656335	6,767399355	0,010514907
Resíduo	114	95283599	835821		
Total	115	100939934			
	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	6119,50851	1019,0739	6,00497	2,33106E-08	4100,730933
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	-59,137821	22,732878	-2,60142	0,010514907	-104,171476

Tabela 46 - Regressão cervejas hipermercados

CERVEJAS - HIPER					
RESUMO DOS RESULTADOS					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo	0,08312662				
R-Quadrado	0,00691003				
R-quadrado ajustado	-0,0018013				
Erro padrão	506,924471				
Observações	116				
ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	203836,98	203837	0,793225138	0,375002485
Resíduo	114	29294856	256972,4		
Total	115	29498693			
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	1901,51897	379,72102	5,007674	2,02748E-06	1149,29456
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	-3,4783274	3,9054603	-0,89063	0,375002485	-11,21501408

Tabela 47 - Regressão cervejas supermercados

CERVEJAS - SUPER					
RESUMO DOS RESULTADOS					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo	0,134268904				
R-Quadrado	0,018028139				
R-quadrado ajustado	0,00941435				
Erro padrão	294,9004375				
Observações	116				
ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	182015,147	182015,1	2,09293961	0,150725131
Resíduo	114	9914154,56	86966,27		
Total	115	10096169,7			
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	1704,156821	418,260915	4,074387	8,5585E-05	875,5851699
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	-9,87951072	6,82899961	-1,4467	0,15072513	-23,40770636

Tabela 48 - Regressão cervejas supermercados vizinhança

Tabela 1 - Regressão Cervejas Supermercados Vizinhança

CERVEJAS - SUP VZ

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão					
R múltiplo	0,314616976				
R-Quadrado	0,098983841				
R-quadrado ajustado	0,091080191				
Erro padrão	180,0531604				
Observações	116				

ANOVA

	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	406011,255	406011,3	12,523813	0,000582555
Resíduo	114	3695782,02	32419,14		
Total	115	4101793,28			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	1687,19329	248,041116	6,802071	5,0213E-10	1195,825749
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	-33,8010453	9,55128584	-3,5389	0,00058256	-52,72206894

Tabela 49 - Regressão Chocolates Área IV

Resumo dos Resultados

ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	315049,782	315049,8	37,41695216	1,37711E-08
Resíduo	114	959877,088	8419,974		
Total	115	1274926,87			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-525,5275356	125,829751	-4,1765	5,81903E-05	-774,7953022
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	8,463166303	1,38356214	6,11694	1,37711E-08	5,722340352

Tabela 50 - Regressão chocolates hipermercados

CHOCOLATES - HIPER
 RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão					
R múltiplo	0,314838781				
R-Quadrado	0,099123458				
R-quadrado ajustado	0,091221033				
Erro padrão	55,04339733				
Observações	116				

ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	38003,7525	38003,75	12,54342158	0,000577078
Resíduo	114	345394,417	3029,776		
Total	115	383398,17			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-84,12922963	55,5993743	-1,51313	0,133013415	-194,2711619
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	1,060732386	0,29950068	3,541669	0,000577078	0,467423837

Tabela 51 - Regressão chocolates supermercados

Tabela 01 - Regressão Chocolates Supermercados

CHOCOLATES - SUPERM

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão	
R múltiplo	0,526707
R-Quadrado	0,277421
R-quadrado ajustado	0,271082
Erro padrão	23,23852
Observações	116

ANOVA

	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	23636,0591	23636,06	43,76813325	1,25365E-09
Resíduo	114	61563,30046	540,029		
Total	115	85199,35957			

	Coefficiente	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-82,5829	22,94750821	-3,59877	0,000474406	-128,0417389
NÚMERO MÉDIO DE ITENS POR LOJA	1,247287	0,188533065	6,615749	1,25365E-09	0,873804865

Tabela 54 - Regressão condicionadores de cabelos hipermercados

CONDICIONADORES CAB - HIPER
 RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão					
R múltiplo	0,74932251				
R-Quadrado	0,56148423				
R-quadrado ajustado	0,5576376				
Erro padrão	4,09426917				
Observações	116				

ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	2446,86482	2446,865	145,9678447	3,87388E-22
Resíduo	114	1910,98656	16,76304		
Total	115	4357,85138			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-66,75901	9,11676705	-7,32266	3,70851E-11	-84,81925537
NÚMERO MÉDIO DE ITENS POR LOJA	0,34193773	0,02830208	12,08172	3,87388E-22	0,28587152

Tabela 55 - Regressão condicionadores de cabelos supermercados

ANEXO 55 - Regressão Condicionadores de caberios supermercados

CONDICIONADORES CAB - SUPER					
RESUMO DOS RESULTADOS					
Estatística de regressão					
R múltiplo	0,8965088				
R-Quadrado	0,803728				
R-quadrado ajustado	0,8020064				
Erro padrão	1,7457333				
Observações	116				
ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	1422,69397	1422,694	466,8267262	4,09253E-42
Resíduo	114	347,424651	3,047585		
Total	115	1770,11862			
	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-35,839416	3,10255802	-11,5516	6,59782E-21	-41,98555918
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	0,4345103	0,02011047	21,60617	4,09253E-42	0,394671597

Tabela 56 - Regressão condicionadores de cabelos supermercados vizinhança

CONDICIONADORES CAB - SUP VZ					
RESUMO DOS RESULTADOS					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo		0,5107454			
R-Quadrado		0,2608608			
R-quadrado ajustado		0,2543771			
Erro padrão		2,2300875			
Observações		116			
ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	200,092735	200,0927	40,23347061	4,69557E-09
Resíduo	114	566,95511	4,97329		
Total	115	767,047845			
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	0,4607947	2,63993977	0,174547	0,861744864	-4,768905626
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	0,375721	0,05923409	6,342986	4,69557E-09	0,258378734

Tabela 57 - Regressão cremes dentais Área IV

CREMES DENTAIS AREA IV					
RESUMO DOS RESULTADOS					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo		0,506244989			
R-Quadrado		0,365034991			
R-quadrado ajustado		0,352572827			
Erro padrão		14,68505055			
Observações		116			
ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	2855,83724	2855,837	13,24288355	0,000533149
Resíduo	114	14448,5975	215,6507		
Total	115	17304,4348			
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	-58,7181862	44,0924701	-1,33171	0,187469876	-146,7271248
No Médio por Loja - Itens	4,148095109	1,13987552	3,639077	0,000533149	1,872894056

Tabela 58 - Regressão cremes dentais hipermercados

CREMES DENTAIS HIPER					
RESUMO DOS RESULTADOS					
Estatística de regressão					
R múltiplo	0,454615241				
R-Quadrado	0,364828921				
R-quadrado ajustado	0,350871144				
Erro padrão	7,499908586				
Observações	116				
ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	261,254914	261,2549	4,644645024	0,03474774
Resíduo	114	3768,65813	56,24863		
Total	115	4029,91304			
	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	22,54058611	11,4656201	1,965928	0,053452783	-0,344887402
No Médio por Loja - Itens	0,310277393	0,14397062	2,155144	0,03474774	0,022910836

Tabela 59 - Regressão cremes dentais supermercados

Tabela 2 - Regressão de cremes dentais Superm - dados

CREMES DENTAIS SUPERM

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão	
R múltiplo	0,4632037
R-Quadrado	0,3131917
R-quadrado ajustado	0,3189604
Erro padrão	4,3857187
Observações	116

ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	195,8373308	195,8373	10,18155101	0,002159571
Resíduo	114	1288,713394	19,23453		
Total	115	1484,550725			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-1,421905	9,594052645	-0,14821	0,882624609	-20,57171431
No Médio por Loja - Itens	0,5575383	0,174730089	3,190854	0,002159571	0,208775534

Tabela 60 - Regressão cremes dentais supermercados vizinhança

Tabela 66 – Regressão de cremes dentais Supermercados Vizinhança

CREMES DENTAIS SUP VZ

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão					
R múltiplo	0,652457				
R-Quadrado	0,4257001				
R-quadrado ajustado	0,4171285				
Erro padrão	3,1518894				
Observações	116				

ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	493,3802541	493,3803	49,66378625	1,24668E-09
Resíduo	114	665,6052532	9,934407		
Total	115	1158,985507			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-70,86007	13,65298899	-5,19008	2,12589E-06	-98,11155278
No Médio por Loja - Itens	4,42482	0,627878619	7,047254	1,24668E-09	3,171569019

Tabela 61 - Regressão cremes para pele Área IV

CREMES P PELE - AREA IV					
RESUMO DOS RESULTADOS					
Estatística de regressão					
R múltiplo	0,666138166				
R-Quadrado	0,443740056				
R-quadrado ajustado	0,435437668				
Erro padrão	1,885498946				
Observações	116				
ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	190,010778	190,0108	53,4472849	4,19714E-10
Resíduo	114	238,192121	3,555106		
Total	115	428,202899			
	Coeficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-19,77550066	5,25725147	-3,76157	0,000357301	-30,26901851
No Médio por Loja - Itens	1,187535093	0,1624365	7,310765	4,19714E-10	0,863310478

Tabela 64 - Regressão cremes para pele supermercados vizinhança

Tabela 04 - Regressão simples para o preço de supermercados vizinhança.

CREMES PELE SUP VZ

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão	
R múltiplo	0,6014377
R-Quadrado	0,3617273
R-quadrado ajustado	0,3522009
Erro padrão	0,562779
Observações	116

ANOVA

	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	12,0261226	12,02612	37,97080856	4,62713E-08
Resíduo	114	21,2202542	0,31672		
Total	115	33,2463768			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-4,356306	1,33194574	-3,27063	0,001696955	-7,014881059
No Médio por Loja - Itens	1,6506213	0,10558528	6,162046	4,62713E-08	0,439872236

Tabela 65 - Regressão desodorantes Área IV

DESODORANTES AREA IV
 RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão					
R múltiplo	0,6704881				
R-Quadrado	0,4495544				
R-quadrado ajustado	0,4413387				
Erro padrão	2,9023672				
Observações	116				

ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	460,9430641	460,9431	54,71955661	2,93376E-10
Resíduo	115	564,3902693	8,423735		
Total	116	1025,333333			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-37,221353	8,733821344	-4,26175	6,48968E-05	-54,65413305
No Médio por Loja - Itens	3,882244	0,119266208	7,397267	2,93376E-10	0,644187618

Tabela 66 - Regressão desodorantes hipermercados

DESODORANTES - HIPER
 RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão					
R múltiplo	0,779517				
R-Quadrado	0,6076467				
R-quadrado ajustado	0,6017907				
Erro padrão	1,3989634				
Observações	116				

ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	203,0772869	203,0773	103,7644595	3,01766E-15
Resíduo	115	131,1256117	1,957099		
Total	116	334,2028986			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-50,109653	6,422432387	-7,80229	5,46874E-11	-62,92888195
No Médio por Loja - Itens	2,3275601	0,032156344	10,18648	3,01766E-15	0,263375759

Tabela 67 - Regressão desodorantes supermercados

DESODORANTES SUPER

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão					
R múltiplo	0,7405908				
R-Quadrado	0,5484747				
R-quadrado ajustado	0,5417355				
Erro padrão	0,8941595				
Observações	116				

ANOVA

	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	65,06976459	65,06976	81,38592	3,5036E-13
Resíduo	115	53,56791657	0,799521		
Total	116	118,6376812			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-10,31027	2,04051891	-5,05277	3,59E-06	-14,38316379
No Médio por Loja - Itens	3,1681125	0,018634825	9,021415	3,5E-13	0,130917218

Tabela 68 - Regressão desodorantes supermercados vizinhança

DESODORANTES SUP VZ					
RESUMO DOS RESULTADOS					
Estatística de regressão					
R múltiplo	0,6774522				
R-Quadrado	0,4589415				
R-quadrado ajustado	0,450866				
Erro padrão	0,4779694				
Observações	116				
ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	12,9833879	12,98339	56,83134	1,63286E-10
Resíduo	115	15,30646717	0,228455		
Total	116	28,28985507			
	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-3,247546	0,949671883	-3,41965	0,001072	-5,143098601
No Médio por Loja - Itens	4,258835	0,034334367	7,538656	1,63E-10	0,190303302

Tabela 69 - Regressão fraldas Área IV

FRALDAS - ÁREA IV					
RESUMO DOS RESULTADOS					
Estatística de regressão					
R múltiplo	0,5161458				
R-Quadrado	0,2664065				
R-quadrado ajustado	0,2554574				
Erro padrão	501,60775				
Observações	116				
ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	6121990,489	6121990	24,33123587	5,64104E-06
Resíduo	114	16857892,67	251610,3		
Total	115	22979883,16			
	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-4826,619	2074,080155	-2,32711	0,022990109	-8966,500621
No Médio por Loja - Itens	326,26935	66,14457019	4,93267	5,64104E-06	194,2442394

Tabela 76 - Regressão leites em pó supermercados vizinhança

LEITES EM PÓ - SUP VZ					
RESUMO DOS RESULTADOS					
Estatística de regressão					
R múltiplo	0,57142				
R-Quadrado	0,326521				
R-quadrado ajustado	0,320613				
Erro padrão	3,21503				
Observações	116				
ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	571,297322	571,2973	55,2703268	2,10202E-11
Resíduo	114	1178,3519	10,33642		
Total	115	1749,64922			
	Coeficiente: Erro padrão		Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-11,3077	4,73881541	-2,38619	0,01867127	-20,6952609
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	3,416033	0,45948997	7,434402	2,102E-11	2,505786857

Tabela 77 - Regressão margarinas Área IV

MARGARINAS - AREA IV					
RESUMO DOS RESULTADOS					
Estatística de regressão					
R múltiplo	0,176552605				
R-Quadrado	0,031170822				
R-quadrado ajustado	0,022672321				
Erro padrão	53,4634466				
Observações	116				
ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	10483,826	10483,83	3,667802135	0,047978818
Resíduo	114	325850,77	2858,34		
Total	115	336334,6			
	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	280,0303445	67,99316	4,118508	7,24988E-05	145,3364185
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	4,100183681	2,1409196	1,915151	0,047978818	-0,140961608

Tabela 86 - Regressão pães e bolos hipermercados

PAES BOLOS HIPER					
RESUMO DOS RESULTADOS					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo	0,1348308				
R-Quadrado	0,0181794				
R-quadrado ajustado	0,0095669				
Erro padrão	91,49387				
Observações	116				
ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	17669,9391	17669,94	2,110819301	0,149008054
Resíduo	114	954308,624	8371,128		
Total	115	971978,563			
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	579,35682	209,403961	2,766695	0,006608825	164,5291819
NÚMERO MÉDIO DE ITENS POR LOJA	1,7653522	1,21508267	1,452866	0,149008054	-0,641717244

Tabela 87 - Regressão pães e bolos supermercados

PAES BOLOS - SUPER					
RESUMO DOS RESULTADOS					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo	0,8703703				
R-Quadrado	0,7575444				
R-quadrado ajustado	0,7554176				
Erro padrão	50,181369				
Observações	116				
ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	896944,757	896944,8	356,1891453	7,17264E-37
Resíduo	114	287071,3599	2518,17		
Total	115	1184016,117			
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	-1115,389	102,8341917	-10,8465	2,91512E-19	-1319,102518
NÚMERO MÉDIO DE ITENS POR LOJA	13,032791	0,690553121	18,87297	7,17264E-37	11,66481063

Tabela 88 - Regressão pães e bolos supermercados vizinhança

Tabela 89 - Regressão papel higiênico Área IV

Resumo de Regressão - Papeis HIG - Area IV

PAPEL HIG - AREA IV					
RESUMO DOS RESULTADOS					
Estatística de regressão					
R múltiplo	0,0809718				
R-Quadrado	0,00655643				
R-quadrado ajustado	-0,002158				
Erro padrão	1011,00907				
Observações	116				
ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	769023,0175	769023	0,752366	0,387550275
Resíduo	114	116523885,6	1022139		
Total	115	117292908,6			
	Coeficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	6578,34216	2139,750397	3,07435	0,00264	2339,513109
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	108,745947	125,3713967	0,86739	0,38755	-139,6138241

Tabela 92 - Regressão papel higiênico supermercados vizinhança

PAPEL HIG - SUP VZ					
RESUMO DOS RESULTADOS					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo	0,084012726				
R-Quadrado	0,007058138				
R-quadrado ajustado	-0,00165188				
Erro padrão	353,0567551				
Observações	116				
ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	101009,04	101009	0,81034729	0,369915277
Resíduo	114	14209994	124649,1		
Total	115	14311003			
	<i>Coeficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	2968,582873	512,3206	5,794385	6,1943E-08	1953,679716
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	-43,6355646	48,47357	-0,90019	0,36991528	-139,6613336

Tabela 93 - Regressão refrigerantes Área IV

REFRIGERANTES - AREA IV					
RESUMO DOS RESULTADOS					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo	0,108215603				
R-Quadrado	0,011710617				
R-quadrado ajustado	0,003041412				
Erro padrão	1172,239139				
Observações	116				
ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	1856234,85	1856235	1,350829348	0,247560596
Resíduo	114	156652484	1374145		
Total	115	158508719			
	<i>Coeficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	9226,182089	1947,42274	4,737637	6,28202E-06	5368,35263
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	-26,3826206	22,699573	-1,16225	0,247560596	-71,35029989

Tabela 94 - Regressão refrigerantes hipermercados

REFRIGERANTES - HIPER					
RESUMO DOS RESULTADOS					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo	0,129462898				
R-Quadrado	0,016760642				
R-quadrado ajustado	0,008135735				
Erro padrão	575,8678997				
Observações	116				
ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	644439,256	644439,3	1,943283873	0,166023665
Resíduo	114	37805117,5	331623,8		
Total	115	38449556,8			
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	3936,292151	799,701671	4,922201	2,91161E-06	2352,0893
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	-7,51602729	5,39163179	-1,39402	0,166023665	-18,19680833

Tabela 95 - Regressão refrigerantes supermercados

REFRIGERANTES - SUPER					
RESUMO DOS RESULTADOS					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo	0,073376474				
R-Quadrado	0,005384107				
R-quadrado ajustado	-0,003340594				
Erro padrão	378,8953659				
Observações	116				
ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	88593,47143	88593,47	0,617110779	0,433752638
Resíduo	114	16366033,61	143561,7		
Total	115	16454627,08			
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	2824,555564	705,9311375	4,001177	0,000112422	1426,111418
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	-4,727177478	6,017558788	-0,78556	0,433752638	-16,64791509

Tabela 96 - Regressão refrigerantes supermercados vizinhança

REFRIGERANTES SUP VZ					
RESUMO DOS RESULTADOS					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo	0,213403929				
R-Quadrado	0,045541237				
R-quadrado ajustado	0,037168791				
Erro padrão	291,0575608				
Observações	116				
ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	460797,6683	460797,7	5,43941885	0,021442406
Resíduo	114	9657453,422	84714,5		
Total	115	10118251,09			
	<i>Coefficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	3080,33226	518,9504028	5,935697	3,22091E-08	2052,295509
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	-20,86482496	8,94619777	-2,33226	0,021442406	-38,58717384

Tabela 97 - Regressão sabões em pó Área IV

SABÕES PÓ - ÁREA IV					
RESUMO DOS RESULTADOS					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo	0,136898				
R-Quadrado	0,018741				
R-quadrado ajustado	0,010133				
Erro padrão	149,9601				
Observações	116				
ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	48962,57816	48962,58	2,17727185	0,142819231
Resíduo	114	2563636,65	22488,04		
Total	115	2612599,228			
	<i>Coefficiente</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	894,8817	162,1527541	5,518757	2,16794E-07	573,6583054
NÚMERO MÉDIO DE ITENS POR LOJA	9,003753	6,101930527	1,475558	0,142819231	-3,084124066

Tabela 98 - Regressão sabões em pó hipermercados

SABÕES PÓ - HIPER

RESUMO DOS RESULTADOS

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,291912
R-Quadrado	0,085213
R-quadrado ajustado	0,077188
Erro padrão	80,48331
Observações	116

ANOVA

	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	68785,96459	68785,96	10,61911216	0,001475358
Resíduo	114	738442,1453	6477,563		
Total	115	807228,1099			

	<i>Coefficiente</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	270,8349	77,37588593	3,500249	0,000664302	117,5538215
NÚMERO MÉDIO DE ITENS POR LOJA	5,155588	1,58210051	3,258698	0,001475358	2,021458721

Tabela 99 - Regressão sabões em pó supermercados

Tabela 22 Regressão Sabões em pó supermercados

SABÕES PÓ - SUPER

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão	
R múltiplo	0,094794
R-Quadrado	0,008986
R-quadrado ajustado	0,000293
Erro padrão	43,9416
Observações	116

ANOVA

	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	1995,902513	1995,903	1,0336835	0,311447995
Resíduo	114	220118,5233	1930,864		
Total	115	222114,4258			

	Coefficiente	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	241,6895	81,066939	2,981358	0,00350922	81,0965572
NÚMERO MÉDIO DE ITENS POR LOJA	2,343243	2,304748049	1,016702	0,311448	-2,222445562

Tabela 100 - Regressão Sabões em pó supermercados vizinhança

SABÕES PÓ - SUP VZ

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão	
R múltiplo	0,067592
R-Quadrado	0,004569
R-quadrado ajustado	0,004163
Erro padrão	38,58456
Observações	116

ANOVA

	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	778,9616542	778,9617	0,52322552	0,470950572
Resíduo	114	169719,6041	1488,768		
Total	115	170498,5658			

	Coefficiente:	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	313,6992	36,45686693	8,604668	4,793E-14	241,478461
NÚMERO MÉDIO DE ITENS POR LOJA	1,537869	2,126056487	0,723343	0,47095057	5,749570231

Tabela 101 - Regressão sabonetes Área IV

Tabela 101 - Regressão Sabonetes Area IV

SABONETES - AREA IV

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão	
R múltiplo	0,510053866
R-Quadrado	0,260154946
R-quadrado ajustado	0,253665077
Erro padrão	32,66817535
Observações	116

ANOVA

	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	42780,5063	42780,51	40,08631768	4,96445E-09
Resíduo	114	121661,9036	1067,21		
Total	115	164442,4099			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-297,7743155	92,11133317	-3,23277	0,001603518	-480,2461571
NÚMERO MÉDIO DE ITENS POR LOJA	6,606119266	1,043393984	6,331376	4,96445E-09	4,539163821

Tabela 102 - Regressão sabonetes hipermercados

Tabela 102 - Regressão sabonetes hipermercados

SABONETES - HIPER

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão					
R múltiplo	0,441922223				
R-Quadrado	0,195295251				
R-quadrado ajustado	0,188236438				
Erro padrão	17,75669068				
Observações	116				

ANOVA

	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	8723,364694	8723,365	27,66686624	6,8266E-07
Resíduo	114	35944,20729	315,3001		
Total	115	44667,57198			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-43,87253839	33,19552016	-1,32164	0,188934102	-109,6326082
NÚMERO MÉDIO DE ITENS POR LOJA	0,876818038	0,166697655	5,25993	6,8266E-07	0,546591267

Tabela 103 - Regressão sabonetes supermercados

Tabela 165 – Regressão Sabonetes Supermercados

SABONETES - SUPER

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão					
R múltiplo	0,363764055				
R-Quadrado	0,132324288				
R-quadrado ajustado	0,124713097				
Erro padrão	10,31898529				
Observações	116				

ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	1851,232485	1851,232	17,38549163	5,97401E-05
Resíduo	114	12138,88614	106,4815		
Total	115	13990,11862			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	17,31945012	15,94978647	1,085873	0,279825798	-14,27695404
NÚMERO MÉDIO DE ITENS POR LOJA	0,510871424	0,122523141	4,169591	5,97401E-05	0,268154025

Tabela 104 - Regressão sabonetes Área IV supermercados vizinhança

Tabela 10 - Regressão Sabonetes Área 1 - Supermercados Vizinhança

SABONETE SUP VZ

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão	
R múltiplo	0,650439582
R-Quadrado	0,42307165
R-quadrado ajustado	0,418010875
Erro padrão	7,648241456
Observações	116

ANOVA

	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	4890,126297	4890,126	83,598194	2,74353E-15
Resíduo	114	6668,4981	58,4956		
Total	115	11558,6244			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-67,9961985	15,20561633	-4,47178	1,84314E-05	-98,1184073
NÚMERO MÉDIO DE ITENS I	3,026199943	0,330978033	9,143205	2,74353E-15	2,370535008

Tabela 105 - Regressão salgadinhos Área IV

SALGADINHOS - AREA IV

RESUMO DOS RESULTADOS

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,066072
R-Quadrado	0,004366
R-quadrado ajustado	0,004368
Erro padrão	18,66609
Observações	116

ANOVA

	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	174,1593775	174,1594	0,49985	0,048100859
Resíduo	114	39720,23054	348,4231		
Total	115	39894,38991			

	<i>Coefficiente:</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	141,0588	55,10540882	2,5598	0,011782	31,89544603
NÚMERO MÉDIO DE ITENS POR LOJA	0,534414	0,755888597	0,707001	0,048101	-0,962995557

Tabela 106 - Regressão salgadinhos hipermercados

Tabela 100 - Regressão salgadinhos hipermercados

SALGADINHOS - HIPER

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão					
R múltiplo	0,204086				
R-Quadrado	0,041651				
R-quadrado ajustado	0,033244				
Erro padrão	8,987998				
Observações	116				

ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	400,2513654	400,2514	4,954581	0,027988326
Resíduo	114	9209,388204	80,78411		
Total	115	9609,639569			

	Coeficiente:	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	17,71537	29,13521759	0,60804	0,544371	-40,00126829
NÚMERO MÉDIO DE ITENS POR LOJA	0,462999	0,208006533	2,225889	0,027988	0,050940054

Tabela 107 - Regressão salgadinhos supermercados

Tabela 107 - Regressão salgadinhos supermercados					
SALGADINHOS - SUPER					
RESUMO DOS RESULTADOS					
Estatística de regressão					
R múltiplo	0,511864				
R-Quadrado	0,262005				
R-quadrado ajustado	0,255531				
Erro padrão	5,66902				
Observações	116				
ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	1300,69661	1300,697	40,4724991	4,29002E-09
Resíduo	114	3663,707872	32,13779		
Total	115	4964,404483			
	Coeficiente	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-38,2427	15,20914061	-2,51445	0,013316556	-68,37184376
NÚMERO MÉDIO DE ITENS POR LOJA	0,868814	0,136567363	6,3618	4,29002E-09	0,598275353

Tabela 111 - Regressão *shampoos* supermercados

SHAMPOOS SUPER

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão	
R múltiplo	0,837311567
R-Quadrado	0,70109066
R-quadrado ajustado	0,696629327
Erro padrão	2,391208415
Observações	116

ANOVA

	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	898,55437	898,5544	157,148232	3,10687E-19
Resíduo	114	383,0978	5,717878		
Total	115	1281,6522			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-65,24312861	8,2131116	-7,94378	3,03923E-11	-81,63656802
No Médio por Loja - Itens	1,761590581	0,0607529	12,53588	3,10687E-19	0,640327341

Tabela 112 - Regressão *shampoos* supermercados vizinhança

Tabela 111 - Regressão Shampoos Super Premiums - Vizinhança

SHAMPOOS SUP VZ

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão	
R múltiplo	0,703841792
R-Quadrado	0,495393269
R-quadrado ajustado	0,487861825
Erro padrão	2,234946191
Observações	116

ANOVA

	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	328,55343	328,5534	65,77666717	1,52243E-11
Resíduo	114	334,66396	4,994984		
Total	115	663,21739			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-22,9769407	5,6164483	-4,09101	0,000117605	-34,1874184
No Médio por Loja - Itens	1,041747049	0,1284477	8,110282	1,52243E-11	0,785364359

Tabela 113 - Regressão sucos em pó Área IV

SUCOS PÓ AREA IV

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão	
R múltiplo	0,453904025
R-Quadrado	0,206028864
R-quadrado ajustado	0,199064205
Erro padrão	552,1857489
Observações	116

ANOVA

	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	9019834,988	9019835	29,58204576	3,09766E-07
Resíduo	114	34759637,55	304909,1		
Total	115	43779472,54			

	Coeficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-2761,348089	1162,964947	-2,3744	0,019248107	-5065,172692
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	111,6952453	20,53622359	5,438938	3,09766E-07	71,01314456

Tabela 114 - Regressão sucos em pó hipermercados

SUCOS PÓ - HIPER

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão					
R múltiplo	0,195410184				
R-Quadrado	0,03818514				
R-quadrado ajustado	0,029748168				
Erro padrão	242,3862425				
Observações	116				

ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	265903,2771	265903,3	4,525929214	0,035540118
Resíduo	114	6697624,325	58751,09		
Total	115	6963527,602			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	41,62165042	618,5075443	0,067294	0,946465787	-1183,637031
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	14,08517955	6,620770119	2,127423	0,035540118	0,969484939

Tabela 117 - Regressão vinhos Área IV

VINHOS - AREA IV

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão

R múltiplo

0,87122706

R-Quadrado

0,75903659

R-quadrado ajustado

0,756922876

Erro padrão

31,46885444

Observações

116

ANOVA

gl

SQ

MQ

F

F de significação

Regressão

1

355613,5751

355613,6

359,1008755

5,04006E-37

Resíduo

114

112892,9232

990,2888

Total

115

468506,4983

Coeficientes

Erro padrão

Stat t

valor-P

95% inferiores

Interseção

-252,4096402

22,89588048

-11,0242

1,12023E-19

-297,766203

NÚMERO MÉDIO DE ITENS

7,216678488

0,380828222

18,94996

5,04006E-37

6,462260713

Tabela 118 - Regressão vinhos hipermercados

VINHOS - HIPER

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão

R múltiplo

0,913315654

R-Quadrado

0,834145484

R-quadrado ajustado

0,83269062

Erro padrão

12,56789763

Observações

116

ANOVA

gl

SQ

MQ

F

F de significação

Regressão

1

90561,71173

90561,71

573,3493886

2,72665E-46

Resíduo

114

18006,53379

157,9521

Total

115

108568,2455

Coeficientes

Erro padrão

Stat t

valor-P

95% inferiores

Interseção

-128,8697486

8,602766155

-14,98

1,06119E-28

-145,9117621

NÚMERO MÉDIO DE ITENS

1,25955025

0,052602432

23,94472

2,72665E-46

1,155345238

Tabela 119 - Regressão vinhos supermercados

Tabela 115 - Regressão Vinhos Supermercados

VINHOS - SUPER

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão	
R múltiplo	0,845033269
R-Quadrado	0,714081226
R-quadrado ajustado	0,711573167
Erro padrão	13,56447203
Observações	116

ANOVA					
	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	52386,04157	52386,04	284,7146368	8,91266E-33
Resíduo	114	20975,41878	183,9949		
Total	115	73361,46034			

	Coefficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-52,91050446	7,700294551	-6,87123	3,5664E-10	-68,16472865
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	1,383782079	0,082009243	16,87349	8,91266E-33	1,2213224

Tabela 120 - Regressão vinhos supermercados vizinhança

VINHOS - SUP VZ

RESUMO DOS RESULTADOS

Estatística de regressão					
R múltiplo	0,871554219				
R-Quadrado	0,759606757				
R-quadrado ajustado	0,757498044				
Erro padrão	4,438968847				
Observações	116				

ANOVA

	gl	SQ	MQ	F	F de significação
Regressão	1	7097,99368	7097,994	360,2229794	4,40182E-37
Resíduo	114	2246,306665	19,70444		
Total	115	9344,300345			

	Coeficientes	Erro padrão	Stat t	valor-P	95% inferiores
Interseção	-37,96419419	3,470036466	-10,9406	1,75695E-19	-44,8383097
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	3,632874672	0,191410038	18,97954	4,40182E-37	3,253692862

Tabela 121 - Regressão vodca Área IV

VODCA - AREA IV					
RESUMO DOS RESULTADOS					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo	0,795533823				
R-Quadrado	0,632874063				
R-quadrado ajustado	0,62965366				
Erro padrão	4,889341066				
Observações	116				
ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	4697,9431	4697,9431	196,5201474	1,45945E-26
Resíduo	114	2725,2448	23,905656		
Total	115	7423,1878			
	<i>Coeficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	-48,57953259	6,5979946	-7,362772	3,02574E-11	-61,65010898
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	14,37840248	1,0256687	14,018564	1,45945E-26	12,34656072

Tabela 122 - Regressão vodca hipermercados

VODCA - HIPER					
RESUMO DOS RESULTADOS					
<i>Estatística de regressão</i>					
R múltiplo	0,717930542				
R-Quadrado	0,515424263				
R-quadrado ajustado	0,511173598				
Erro padrão	3,205609057				
Observações	116				
ANOVA					
	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	1246,0319	1246,0319	121,2573421	1,19844E-19
Resíduo	114	1171,456	10,275929		
Total	115	2417,4878			
	<i>Coeficientes</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	-18,16877123	3,506494	-5,181464	9,60834E-07	-25,11510881
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	2,772185767	0,2517493	11,011691	1,19844E-19	2,273472302

Tabela 123 - Regressão vodca supermercados

VODCA - SUPER
 RESUMO DOS RESULTADOS

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,809169
R-Quadrado	0,654754
R-quadrado ajustado	0,651726
Erro padrão	1,540873
Observações	116

ANOVA

	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	513,3202496	513,3202	216,1995424	4,32376E-28
Resíduo	114	270,6689746	2,374289		
Total	115	783,9892241			

	<i>Coefficiente</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	-7,91015	1,659686442	-4,76605	5,58695E-06	-11,19797806
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	2,803215	0,190646559	14,70373	4,32376E-28	2,425545299

Tabela 124 - Regressão vodca supermercados vizinhança

VODCA - SUP VZ

RESUMO DOS RESULTADOS

<i>Estatística de regressão</i>	
R múltiplo	0,953221
R-Quadrado	0,908631
R-quadrado ajustado	0,907829
Erro padrão	0,56636
Observações	116

ANOVA

	<i>gl</i>	<i>SQ</i>	<i>MQ</i>	<i>F</i>	<i>F de significação</i>
Regressão	1	363,6443765	363,6444	1133,684899	4,55577E-61
Resíduo	114	36,56700284	0,320763		
Total	115	400,2113793			

	<i>Coefficiente</i>	<i>Erro padrão</i>	<i>Stat t</i>	<i>valor-P</i>	<i>95% inferiores</i>
Interseção	-8,8145	0,472367971	-18,6602	1,90909E-36	-9,75026131
NÚMERO MÉDIO DE ITENS	4,79141	0,142304006	33,67024	4,55577E-61	4,509506545

APÊNDICE C – Tabelas e gráficos de variáveis x y de importância e frequência de uso de critérios na definição de sortimento

Gráfico 22 - Relação importância x frequência de uso – espaço físico linear de gôndola por tamanho de empresa

Gráfico 23 - Relação importância x frequência de uso – preço de compra do SKU por tamanho de empresa

Gráfico 24 - Relação importância x frequência de uso – tendência da categoria por tamanho de empresa

Gráfico 25 - Relação importância x frequência de uso – lista de novos fornecedores por tamanho de empresa

Gráfico 26 - Relação importância x frequência de uso – volume de vendas do SKU por tamanho de empresa

Gráfico 27 - Relação importância x frequência de uso – participação de vendas do SKU por tamanho de empresa

Gráfico 28 - Relação importância x frequência de uso – vendas médias do SKU por tamanho de empresa

Gráfico 29 - Relação importância x frequência de uso – *ranking* de vendas do SKU por tamanho de empresa

Gráfico 30 - Relação importância x frequência de uso – curva ABC por SKU, por tamanho de empresa

Gráfico 31 - Relação importância x frequência de uso – lucro do SKU por m², por tamanho de empresa

Gráfico 32 - Relação importância x frequência de uso – margem de contribuição ao lucro por tamanho de empresa

Gráfico 33 - Relação importância x frequência de uso – GMROI por tamanho de empresa

Gráfico 34 - Relação importância x frequência de uso – número médio de SKU por tamanho de empresa

Gráfico 35 - Relação importância x frequência de uso – participação justa (*fair share*) por tamanho de empresa

Gráfico 36 - Relação importância x frequência de uso – análise de quadrantes vendas/lucro por tamanho de empresa

Gráfico 37 – Análise de frequência de compra – média de *tickets*

Gráfico 38 - Relação importância x frequência de uso – índice de lealdade do *shopper*

Gráfico 39 - Relação importância x frequência de uso – valor em propaganda/promoção do SKU por tamanho de empresa

ANEXOS

ANEXO 1 - ÁREAS COBERTAS PELOS ESTUDOS NIELSEN

ANEXO 1 - Áreas cobertas pelos estudos Nielsen

Cobertura Geográfica Brasil

Área 1

Ceará, Paraíba, Rio Grande do Norte, Pernambuco, Alagoas, Sergipe e Bahia

Área 3

Rio de Janeiro, São Gonçalo, Duque de Caxias, Nova Iguaçu, Belford Roxo, Niterói, São João de Meriti, Mesquita e Nilópolis

Área 5

Interior do Estado de São Paulo excluindo os municípios da área IV

Área 7

Mato Grosso do Sul, Goiás, Distrito Federal

Área 2

Minas Gerais, Espírito Santo, Estado do Rio de Janeiro excluindo os municípios, da área III

Área 4

São Paulo, Guarulhos, São Bernardo do Campo, Osasco, Santo André, Mauá, Embu, Diadema, Taboão

Área 6

Paraná, Santa Catarina, Rio Grande do Sul

Capitais Norte

Belém, Manaus, São Luiz e Teresina