

FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO

RONILDO JOSÉ VAZ

**DECISÕES DE SORTIMENTO E EXPOSIÇÃO DE PRODUTOS NO PEQUENO
VAREJO COMO FORMA DE COMPETITIVIDADE POR MEIO DA
COLABORAÇÃO.**

SÃO PAULO
2018

RONILDO JOSÉ VAZ

**DECISÕES DE SORTIMENTO E EXPOSIÇÃO DE PRODUTOS NO PEQUENO
VAREJO COMO FORMA DE COMPETITIVIDADE POR MEIO DA
COLABORAÇÃO.**

Trabalho aplicado apresentado à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo da Fundação
Getúlio Vargas, como requisito para a obtenção de
título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Campo do Conhecimento: Gestão e competitividade em
negócios do varejo

Orientador: Prof. Dr. Leandro Angotti Guissoni

SÃO PAULO

2018

Vaz, Ronildo José.

Decisões de sortimento e exposição de produtos no pequeno varejo como forma de competitividade por meio da colaboração / Ronildo José Vaz. -2018. f. 72.

Orientador: Leandro Angotti Guissoni.

Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo.

1. Comércio varejista - Administração. 2. Administração de produto. 3. Comportamento do consumidor. 4. Pequenas e médias empresas - Florianópolis (SC). 5. Merchandising. I. Guissoni, Leandro Angotti. II. Dissertação (MPGC) - Escola de Administração de Empresas de São Paulo. III. Título.

CDU 658.62(816.4)

RONILDO JOSÉ VAZ

**DECISÕES DE SORTIMENTO E EXPOSIÇÃO DE PRODUTOS NO PEQUENO
VAREJO COMO FORMA DE COMPETITIVIDADE POR MEIO DA
COLABORAÇÃO.**

Trabalho aplicado apresentado à Escola de
Administração de Empresas de São Paulo da Fundação
Getulio Vargas, como requisito para a obtenção de
título de Mestre em Gestão para a Competitividade.

Campo do conhecimento: Gestão e competitividade em
negócios do varejo.

Data de Aprovação:
30/05/2018

Banca Examinadora:

Prof. Dr. Leandro A. Guissoni (Orientador)
FGV-EAESP

Prof. Dr. Eduardo Eugênio Spers
ESPM-SP

Prof. Dr. Henrique de Campos Júnior
FGV-EAESP

Prof. (MSB) Rafael D’Andrea
TOOLBOX

AGRADECIMENTOS

O nosso aprimoramento é fruto das nossas crenças, a minha em Deus em primeiro lugar, da nossa resiliência em acreditar sempre em tempos melhores e que tudo é passageiro, da humildade e da sabedoria em aprender com outras pessoas.

Agradeço aos meus pais, Maria e José Vaz, por me ensinarem a valorizar os estudos, a minha esposa Tatiana por me incentivar e entender a minha ausência em momentos importantes e a minha principal fonte de inspiração, o meu filho Pedro de 7 anos, que apesar da pouca idade, soube me fazer rir e relaxar quando tudo parecia ficar mais difícil.

Agradeço aos meus colegas do curso pelo companheirismo, alegria e pela divisão dos seus conhecimentos. O convívio com empresários e profissionais de diferentes áreas enriqueceram as aulas trazendo experiências reais e reflexões sobre a realidade e oportunidades para o varejo brasileiro. Agradeço ao empresário e amigo Delamar Filho que abriu as portas da sua empresa para que este trabalho fosse desenvolvido.

E finalmente agradeço ao professor Leandro Guissoni, orientador desta dissertação, pelas suas direções e pela excelência no desenvolvimento de estudos acadêmicos e atividades profissionais voltadas ao varejo e trade marketing.

Dedico este trabalho em memória a querida colega de classe Carol Gatti.

RESUMO

A partir dos fundamentos do gerenciamento por categorias, o objetivo do estudo foi identificar como o pequeno varejista pode buscar formas de melhorar as decisões sobre o sortimento e exposição de produtos tornando o negócio mais lucrativo e avaliar os impactos na percepção dos *shoppers*. A unidade de análise é um minimercado de dois *checkouts* com 66 metros quadrados de área de vendas na cidade de Florianópolis. O trabalho foi desenvolvido em duas etapas: na primeira etapa foram realizadas mudanças no sortimento e na forma de exposição na gôndola de seis categorias de produtos de higiene pessoal. Para isso, foi utilizado o método de pesquisa-ação que procura melhorar uma prática através da colaboração entre o pesquisador e sua unidade de análise, neste caso o pequeno varejo estudado. Para balizar as mudanças, foi feita uma revisão secundária de pesquisas sobre o comportamento dos *shoppers*, participação de mercado dos produtos, formas de segmentação e exposição das categorias, dados de vendas e margem e espaço na gôndola disponível para exposição das categorias de produtos. A partir das análises da primeira etapa foi possível observar o incremento das vendas e margem das categorias manipuladas. Na segunda etapa foram feitas observações diretas e entrevistas com os clientes e profissionais da empresa. Os objetivos desta etapa foram: identificar as políticas e os processos praticados pelo pequeno varejo sobre sortimento e exposição de produtos, se há suporte das indústrias e seus distribuidores sobre definição do sortimento e exposição de produtos e observar se houveram melhorias na percepção dos *shoppers* sobre as mudanças realizadas. Na perspectiva dos profissionais do pequeno varejo, não há suporte dos seus fornecedores para a definição do sortimento e exposição de produtos sendo ainda uma relação predominantemente transacional focada no *sell in*. As mudanças não melhoraram a percepção dos *shoppers* apontando um canal alternativo, farmácia, como a opção mais indicada como o local de compra das categorias de higiene pessoal, ao invés do pequeno do pequeno varejista estudado.

Palavras-chaves: Sortimento e Exposição de Produtos, Gerenciamento por Categorias, Minimercado, Colaboração.

ABSTRACT

From the fundamentals of category management, the aim of the study was to identify how the small retailer can look for ways to improve product assortment and exposure decisions by making the business more profitable and assessing perceptual impacts on shoppers. The unit of analysis is a mini-market of two checkouts with 66 square meters of sales area in the city of Florianópolis. The work was carried out in two stages: in the first stage changes were made in the assortment and in the form of exposure in the shelf of six categories of personal hygiene products. For this, we used the action research method that seeks to improve a practice through the collaboration between the researcher and his unit of analysis, in this case the small retailer studied. To mark the changes, a second review of shopper behavior, market share of products, segmentation and exposure forms of categories, sales and margin datas and space in the shelf available for display of the product categories was made. From the analyzes of the first stage it was possible to observe the increase in sales and margin of the manipulated categories. In the second stage, direct observations and interviews with clients and professionals of the company were made. The objectives of this stage were: to identify the policies and processes practiced by small retailer on assortment and product exposition, if the industries and their distributors give support on assortment definition and product exposition, and to observe if there has been improvement in the perception of shoppers about changes made. From the perspective of small retail professionals, there is no support from their suppliers for assortment definition and product exposure, while a predominantly transactional relationship is focused on sell in. The changes did not improve shoppers' perception by pointing to an alternative channel, pharmacy, as the best choice as the place to buy personal hygiene categories, rather than the small retailer studied.

Keywords: Product Assortment & Exposure, Category Management, Minimarket and Collaboration.

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	11
2.REVISÃO DE LITERATURA.....	13
2.1- Gerenciamento por categorias: processo, <i>shopper</i> e colaboração.....	13
2.2-Foco no sortimento de produtos.....	18
2.3-Foco na exposição das categorias na gôndola e na loja.....	22
2.4-Segmentação, <i>shopper</i> e exposição gôndola das categorias de higiene pessoal.....	23
2.5-A satisfação do consumidor com o sortimento e exposição de produtos.....	25
2.6-O gerenciamento dos canais pelas indústrias.....	27
2.7- Lacunas da literatura.....	29
3.MINIMERCADO.....	30
3.1-Relevância e tendências em minimercados.....	30
3.2-O Formato de loja minimercado.....	30
3.3-Gestão de minimercados.....	31
3.4-Definição do <i>mix</i> de produtos pelos minimercados.....	32
3.5-O <i>shopper</i> de minimercados.....	32
4.MÉTODOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS.....	34
4.1-Método Pesquisa ação.....	34
4.2-Observação direta na Loja.....	36
4.2.1-Shoppers em relação a categoria de higiene pessoal na loja.....	37
4.2.2-Fatores internos da loja.....	37
4.3-Entrevistas com os <i>shoppers</i> da loja.....	37
4.4- Entrevistas com profissionais da rede.....	38
5. ANÁLISE DE RESULTADOS.....	39
5.1-Dados socioeconômicos e demográficos da região da loja.....	40
5.2-Análise da loja e estimativa potencial de consumo da categoria na área primária.....	41
5.3-Análise do sortimento e exposição de produtos utilizando estudos da indústria.....	42
5.4-Análise da observação direta.....	47
5.4.1-Análise dos <i>shoppers</i> em relação a categoria de higiene pessoal na loja.....	48

5.4.2-Análise de fatores internos da loja e concorrência.....	48
5.5- Análise das Pesquisas com <i>shoppers</i> da loja.....	50
5.6-Análise das entrevistas com os profissionais da rede.....	55
5.7-Proposições.....	58
6. CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES.....	60
6.1-Implicações gerenciais.....	61
6.2-Limitações e sugestões para pesquisas futuras.....	62
7-REFERÊNCIAS.....	63
8-APÊNDICES.....	68
Apêndice 1 -Formulário de entrevista com os <i>shoppers</i> da Loja.....	68
Apêndice 2-Formulário de entrevista com o gerente geral.....	69
Apêndice 3-Formulário de entrevista com o comprador.....	70
Apêndice 4-Formulário de entrevista com o gerente da Loja.....	71
Apêndice 5-Formulário de observação direta dos <i>shoppers</i> da loja.....	72
LISTA DE MAPAS.....	40
Mapa 1- Mapa localização da loja com área de atuação primária aproximada.....	40
LISTA DE FOTOS.....	40
Foto 1- Loja parte interna.....	40
Foto 2- Categoria de higiene pessoal.....	44
LISTA DE QUADROS.....	52
Quadro 1- Opinião dos <i>shoppers</i> sobre a loja.....	52
Quadro 2- Resumo das categorias de higiene pessoal.....	24
Quadro 3- Lacunas na literatura.....	29
Quadro 4- Comparação entre ciência positivista e pesquisa-ação.....	36
Quadro 5- Fidedignidade da pesquisa.....	36
Quadro 6- Resumo das alterações do sortimento.....	45
LISTA DE TABELAS.....	41
Tabela 1-Domicílios e Potencial de Consumo por Classe Econômica.....	41
Tabela 2-Comparativo de preços Armazém 3 e Pánel.....	49

Tabela 3-Observação interação do consumidor com a categoria 29.01.18.....	48
Tabela 5-Entrevista com os <i>shoppers</i> das lojas.....	51
Tabela 6-Compra em farmácias por classe social e região.....	54
Tabela 7-Participação em valor das categorias na loja.....	42
Tabela 8-Resumo alterações do sortimento.....	45
LISTA DE FIGURAS.....	43
Figura 1-Planograma antes e depois.....	43
Figura 2-Planta baixa da loja 2.....	50
Figura 3-Processo revisado de gerenciamento por categorias.....	13
Figura 4-Etapas pesquisa-ação.....	34
Figura 5-Jornada de compras do <i>shopper</i> na loja.....	15
Figura 6-Exposição de macarrão na gôndola.....	27
Figura 7-Planejamento de sortimento de produtos.....	21
LISTA DE GRÁFICOS.....	46
Gráfico 1- Desempenho de vendas e margem de contribuição.....	46
Gráfico 2-Evolução de clientes que compraram higiene pessoal.....	47

1. INTRODUÇÃO

Segundo Arkader e Ferreira (2004) gerenciamento por categorias é um processo de gerenciar categorias de produtos como unidades estratégicas de negócios de forma a satisfazer as necessidades dos consumidores. A mentalidade colaborativa entre indústria e varejistas, a divisão de responsabilidades e a definição de objetivos comuns norteiam as ações de planejamento e execução nos pontos de vendas. Segundo a ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores), metade dos produtos de mercearia são distribuídos por atacadistas e distribuidores que atendem em sua maioria pequenos varejistas de autosserviço independentes. O estudo aqui apresentado contribui com o tema a partir da aplicação do gerenciamento por categorias através da perspectiva do pequeno varejista. Entrevistas realizadas com o gerente geral, comprador e gerente de loja do pequeno varejista estudado, demonstraram que não há suporte das indústrias e seus distribuidores no desenvolvimento de parcerias em projetos de gerenciamento por categorias focados na definição do sortimento e exposição de produtos, limitando as oportunidades de crescimento. Guissoni et al. (2013) demonstrou em seu estudo sobre a iniciativa do desenvolvimento do gerenciamento por categorias em 180 minimercados de bairro feita por um grande fabricante de alimentos envolvendo mudanças no *layout* das lojas, sortimento, posição de produtos na prateleira, promoção e preço que houveram resultados positivos em vendas e participação de mercado. O compartilhamento de informações por parte da indústria sobre o *shopper* das categorias e experiências sobre recomendações sortimento e exposição de produtos trariam ganhos para toda a cadeia de abastecimento. O *shopper* do pequeno varejo também teria a oportunidade de identificar uma proposta de sortimento mais alinhada com as suas expectativas o que consequentemente facilitaria o seu processo de decisão de compras. Os objetivos do trabalho foram avaliar se que com as mudanças feitas no sortimento e exposição de produtos promoveram o crescimento nas vendas e margem e melhoria da percepção do shopper com as categorias de higiene pessoal. Neste trabalho foi utilizado o método de pesquisa-ação onde o pesquisador e a equipe do varejo trabalharam conjuntamente realizando mudanças no sortimento e exposição de produtos de seis categorias de higiene pessoal. O pesquisador através da sua experiência em projetos de gerenciamento por categorias, desempenhou o papel que seria atribuído a indústria e reuniu os dados sobre os shoppers das categorias de higiene pessoal, recomendações de sortimento e exposição de produtos, avaliou os dados de vendas e margem

de contribuição dos itens que compunham as categorias de higiene pessoal da loja, avaliou o perfil do shopper da loja e conjuntamente com a equipe do varejo definiu mudanças no sortimento e exposição de produtos na prateleira. Os resultados de vendas e margem de contribuição aumentaram após as mudanças realizadas. A melhoria da percepção dos shoppers quanto ao sortimento e exposição de produtos das categorias de higiene pessoal não foi confirmada.

As questões de pesquisas envolvem três pontos fundamentais:

Questão 1: As mudanças feitas no sortimento e exposição de produtos das categorias de higiene pessoal trouxeram crescimento nas vendas e margem de contribuição e na melhoria da percepção do *shopper*?

Questão 2: Há colaboração do distribuidor com o pequeno varejista estudado para o desenvolvimento de projetos de gerenciamento por categorias vinculados ao sortimento e exposição de produtos?

Questão 3: O *shopper* prefere outros canais para comprar produtos de higiene pessoal caso o sortimento da loja não atenda suas expectativas e preferências?

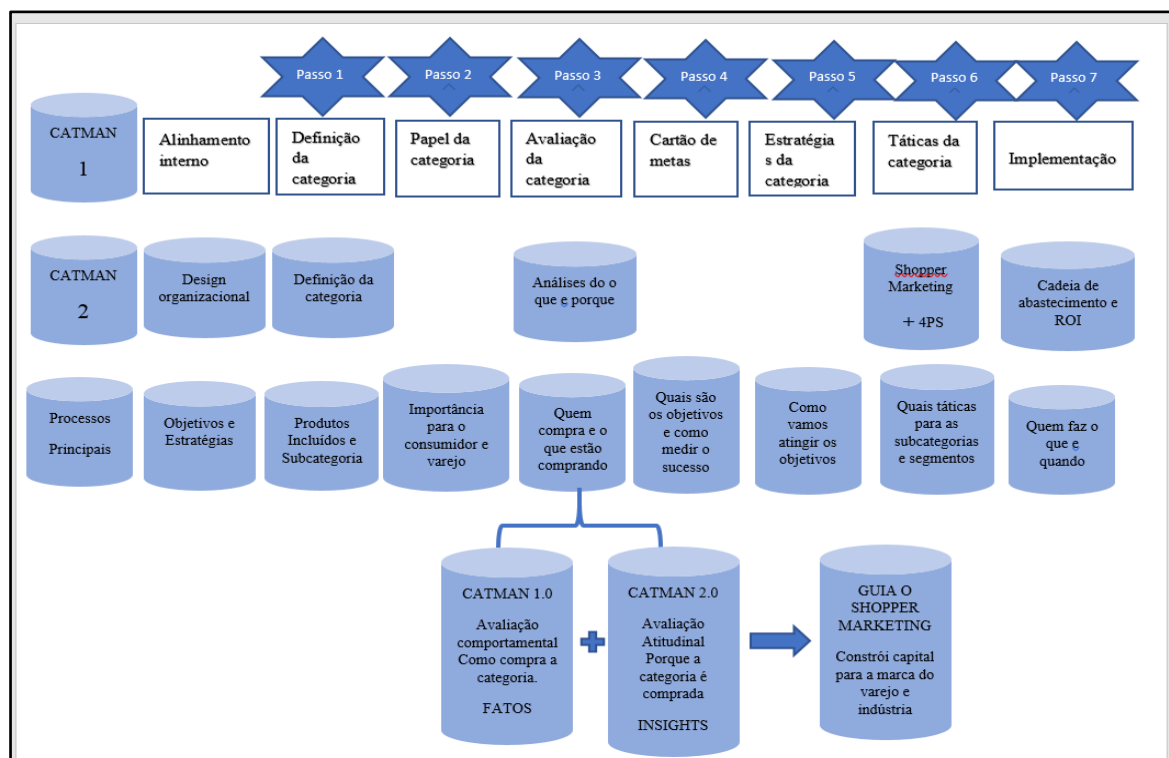
2.REVISÃO DA LITERATURA

Este capítulo apresenta a literatura que apoia a proposta do estudo considerando seis etapas mais as lacunas identificadas no processo de gerenciamento por categorias. Das quatro lacunas identificadas, duas foram abordadas do estudo para suporte das análises.

2.1-Gerenciamento por categorias: processo, *shopper* e colaboração

O gerenciamento por categorias começa com a mudança de foco das marcas dos fabricantes para as categorias do varejo e este deve comunicar claramente a sua estratégia, objetivos e consumidores foco (Dupre e Gruen, 2004). Segundo a AC Nielsen et al. (2006) muitos varejistas e fornecedores perceberam que haviam dados relevantes no sistema de ponto de venda (POS) e o processo nasceu através de reflexões sobre as vantagens de extrair informações relevantes dos dados para o negócio. Assim se deu início ao desenvolvimento do processo de gerenciamento por categorias composto por 8 etapas (figura 3) desenvolvido por Brain Harris em 1989 fundador da consultoria *The Partnering Group* (TPG).

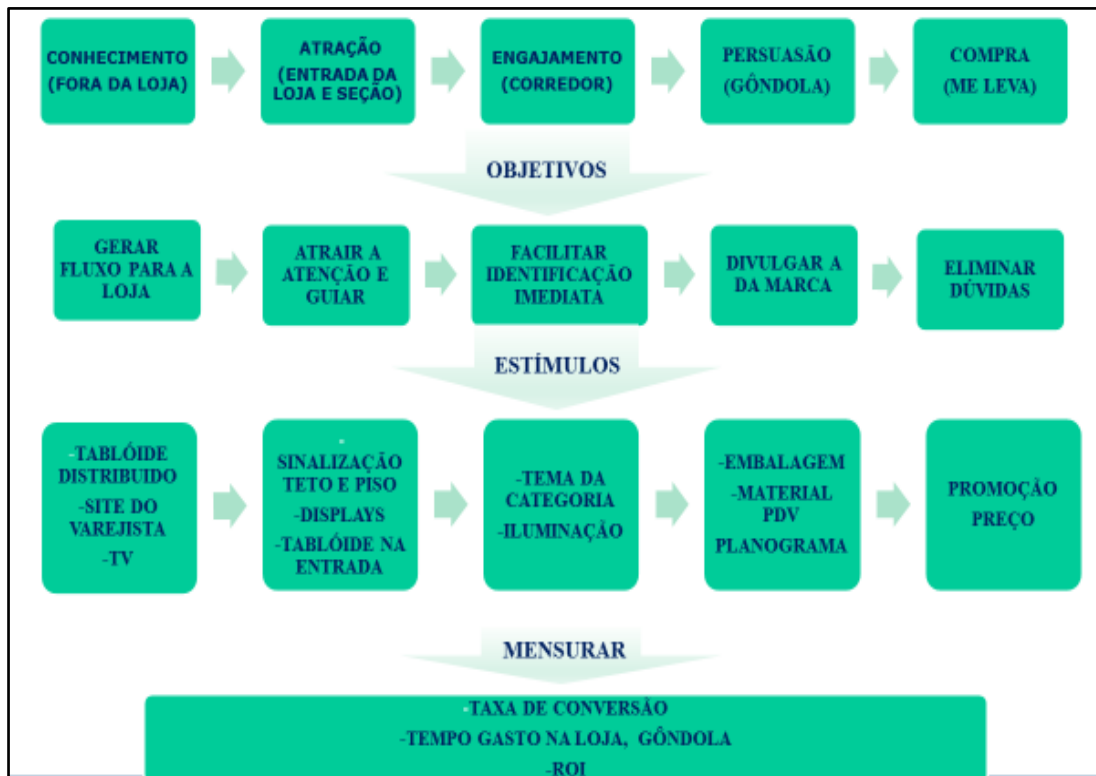
Figura 3-Processo revisado de gerenciamento por categorias



Fonte: Adaptado pelo autor CMA-2016

Os varejistas americanos foram os pioneiros no desenvolvimento do gerenciamento por categorias destacando os varejistas, Kroger, Albertson's e Publix. O SUPERVALU, foi o primeiro atacadista a desenvolver o gerenciamento por categorias para pequenos varejistas independentes. Atualmente vemos a aplicação em outros tipos de comércio como farmácias e até varejistas online. Do lado dos fornecedores os primeiros a adotar foram a Phillip Morris e a Coca Cola. De acordo com a *Category Management Association* (CMA,2016) o gerenciamento por categorias apresenta uma abordagem holística onde o objetivo é desenvolver um plano baseado em fatos, insights, estratégias e táticas de sucesso. O processo sofreu mudanças ao longo dos anos, pois desde a sua criação, há maior disponibilidade de dados qualitativos e quantitativos. Os cartões fidelidade e cartões de crédito fornecem uma infinidade de dados para análise da cesta de compras dos *shoppers* e a crescente presença de softwares analíticos permitem a combinação de vários dados com velocidade superior. Uma importante mudança aconteceu no universo dos *shoppers*: as diferenças são maiores em termos de demografia e atitude e eles possuem mais informações para realizarem as suas escolhas. O processo permanece, contudo, foi modernizado dando maior foco no alinhamento entre varejo e indústria, análises de insights sobre os *shoppers*, estratégias de *shopper marketing* e o mapeamento da jornada de compras. A união dos fatos sobre o *shopper* (quem, o que, quando, onde e como compra) com os insights (exemplo porque a categoria é comprada) direciona as atividades de *shopper marketing* para a construção do capital da marca tanto para o fornecedor quanto para o varejista. Guissoni et al. (2011) define *shopper marketing* como “uso de estímulos de marketing baseados no entendimento do comportamento do *shopper* para melhorar a experiência de compra, criando valor para fabricantes, varejistas e clientes finais”. O modelo geral de comportamento do consumidor proposto pelo *In-Store Marketing Institute* de Chicado-EUA considera 3 etapas: a pré-compra (o planejamento, o que e onde vou comprar), compra (o que considero e compro) e consumo (experiência e avaliação) onde *shopper marketing* atua principalmente na pré-compra e compra. Na fase da compra, busca-se entender o comportamento de compra dentro da loja ou em um e-commerce, assim o *shopper marketing* desenvolve estratégias para influenciar o *shopper* na sua jornada de compras. A figura 5 mostra como uma indústria tenta influenciar o *shopper* em sua jornada de compras dentro de uma loja.

Figura 5: Jornada de compras do *shopper* na loja



Fonte: Adaptado pelo autor- Guissoni et al. (2011)

De acordo com o *the future of category management* (Jda 2016), as melhores práticas do gerenciamento de categorias serão aquelas que conseguirem dar respostas mais rápidas as mudanças do comportamento do *shopper*, incluindo análises utilizando o Big Data e redes sociais. A empresa o Boticário vem testando prateleiras inteligentes que operam com o *Big Data e machine learning* para melhorar a experiência de compra do *shopper* e a organização do display usado para exposição de produtos (CORACCINI, 2018). Os desafios hoje estão mais ligados a antecipação da demanda através do uso de insights, o alinhamento do sortimento de produtos com os padrões demográficos locais e padrões de compras dos *shoppers*. Com a abundância de dados os varejistas poderão criar micro segmentação e desenvolver ofertas customizadas para engajar ainda mais os *shoppers*. Isto significa que haverá um aumento da necessidade de se personalizar as experiências de compras. Isto demandará também um trabalho colaborativo mais intenso entre fornecedores e varejo já que a execução das atividades em loja deverá ser mais monitorada onde cada agente será mais responsável pelas suas ações. As lideranças do varejo deveriam agir de forma a mobilizar a organização para o foco no cliente e criar confiança nos fornecedores (Drupe e Gruen, 2004). Segundo Guissoni et al. (2011) “Esse enfoque colaborativo simplesmente traz mais recursos em termos que competência de pesquisa,

destreza analítica, recursos financeiros, competências de execução e outras funções vitais”. De acordo com Lindblon e Olkkonen (2008), embora os varejistas possam praticar o gerenciamento por categorias sem a colaboração dos fornecedores, é reconhecido que os resultados podem ser melhorados com a ajuda destes através do seu conhecimento sobre o *shopper* da categoria e de ferramentas de análise. Entretanto, a natureza da colaboração deve ser entendida através dos papéis do fornecedor no processo. O fornecedor designado como capitão da categoria deve ser transparente para não direcionar seus esforços apenas para suas marcas em detrimento dos concorrentes. Os varejistas são os responsáveis pelas táticas envolvendo o produto, preço, promoção e exposição da categoria sendo os tomadores das decisões das recomendações feitas pelos fornecedores. Assim, as táticas são cruciais para os fornecedores pois o sucesso das marcas depende do sucesso das ações desenvolvidas dentro da loja. A pesquisa sobre o papel dos fornecedores no processo de gerenciamento por categoria desenvolvida por Lindblon e Olkkonen (2008), identificou que os respondentes de grandes companhias que desenvolviam o gerenciamento por categorias com os varejistas consideravam que suas empresas eram capazes de ter um papel mais significativo que seus concorrentes nas táticas da categoria. O papel era mais forte nas táticas de promoção e alocação de espaço e no mesmo nível que os outros concorrentes quanto se tratava de sortimento. Em relação ao preço, não houve significância estatística para se tirar conclusões. A pesquisa indica também se os fornecedores com grande influência no gerenciamento por categorias são hábeis para melhorar o desempenho de toda a categoria, os seus papéis como capitães de categorias são justificados. O varejista deve monitorar os capitães de categoria para que estes não trabalhem de maneira oportunista que levaria a redução da competição e limitaria as escolhas por parte do consumidor.

Segundo Ankader e Ferreira (2004) no estudo de caso realizado com três varejistas no Brasil, o principal objetivo do processo de gerenciamento por categorias foi o crescimento em vendas e lucratividade baseado no conhecimento do consumidor e da categoria de produtos. Todos eles também expressaram a necessidade do apoio das lideranças e integração entre as áreas como compras e logística para garantir a eficácia do processo. Os dados para análise estavam disponíveis para os três varejistas, porém estes nem sempre eram capazes de determinar quais deles eram importantes para gerar informações úteis para o gerenciamento por categorias. Dois deles ofereciam seus dados aos fornecedores e confiavam suas análises a eles. As táticas de categorias mais frequentemente avaliadas eram sortimento, pela substituição de itens menos lucrativos por mais lucrativos, e exposição de produtos através do desenvolvimento de

planogramas. Dois varejistas indicaram que não estavam claramente definidas suas estratégias e objetivos da categoria dentro da estratégia do negócio, significando que suas iniciativas dependiam mais fortemente dos fornecedores. Somando-se a isto, no contexto brasileiro há uma grande dificuldade de se obter informações de mercado para algumas categorias o que também dificulta o sucesso do gerenciamento por categorias. Segundo os varejistas o papel dos fornecedores é visto como relevante, pois eles realizam análises de dados das categorias, dividem informações sobre pesquisas, desenvolvem táticas de sortimento, planogramas e treinamentos. Há a necessidade de uma perspectiva de longo prazo na relação entre varejistas e fornecedores principalmente através do planejamento de recursos e monitoramento das ações. Considerando a pesquisa desenvolvida por Gooner et al. (2011) para trinta e cinco categorias de produtos no mercado americano envolvendo quarenta e nove executivos-chaves de varejistas e fornecedores e líderes de associações comerciais, mostraram que quanto mais intensivo o gerenciamento por categorias melhores são os resultados financeiros e os varejistas que permitem maior influência dos capitães de categoria também obtêm melhores resultados. A pesquisa também indicou que mesmo os varejistas que possuem recursos para a gestão de categorias apresentam um desempenho inferior aos que desenvolvem a parceria com fornecedores. Outro ponto revelado pela pesquisa indica que a interferência do capitão de categoria provocou menos respostas prejudiciais dos concorrentes. Os próprios varejistas enfatizaram que quando o capitão de categoria apresenta um bom negócio eles também se encarregam de oferecer aos consumidores ofertas dos concorrentes. Assim o capitão de categoria afeta a sua própria marca, as marcas dos concorrentes e as marcas próprias.

Isto reforça também que quanto mais intensivo for o gerenciamento por categoria, maior será o nível de visão do varejista sobre as categorias e geração de insights. Varejistas com menores recursos procuram ajuda dos fornecedores líderes, e para obterem recursos cedem influência para a tomada de decisão na categoria. Dussart (1998) reforça que o gerenciamento por categorias não deve ser encarado apenas como uma estratégia de reduzir custos e sim ter o cliente como prioridade. Segundo o autor, algumas ações desenvolvidas não são necessariamente boas para os consumidores já que muitos varejistas limitam escolhas oferecendo apenas produtos mais lucrativos e dificultando o *shopper* para encontrar seus produtos favoritos. Neste sentido, varejistas e fornecedores tem um longo caminho a percorrer e a principal questão é saber o quanto o gerenciamento por categorias é efetivo do ponto de vista do *shopper*. Críticas em relação ao processo de gerenciamento de categorias não devem

ser interpretadas como rejeição e a melhoria do processo sempre vai depender da disponibilidade dos players. Deve haver um balanço entre cooperação e competição e haver vantagens para os dois lados dentro de limites que não destruam as políticas gerais das empresas. Nenhum dos players deve abdicar da sua identidade em prol da colaboração no processo de gerenciamento por categorias, entretanto ambos devem explorar insights de forma conjunta sobre o comportamento de compra do consumidor. Estudo realizado por Austion e Mcfarlan (2001) mostra a importância da análise da cesta de compras pelo varejista e demonstra as relações entre demografia e padrões de compras dos *shoppers*. O estudo indicou a um fornecedor os dias e horários de maior venda dos produtos e relatou que ambos estavam perdendo vendas aos domingos devido a falta de produtos nas lojas. Outro ponto relevante na análise da cesta de compras é identificar a relação entre os produtos para o desenvolvimento de estratégias de venda cruzada. Com o passar do tempo, o varejista decidiu dividir informações sobre a cesta de compras gratuitamente com os fornecedores parceiros, afim de obter melhorias nas negociações e desenvolver ações conjuntas objetivando ganhos mútuos. Dentro do mesmo trabalho também foi realizado um piloto com cinco fornecedores que faziam a entrega direta em três lojas. No projeto piloto não havia checagem da entrada da mercadoria no depósito da loja e o objetivo era que as entregas fossem realizadas de forma mais rápida. O varejista também não possuía a propriedade das mercadorias cabendo aos fornecedores a reposição com base nos dados de vendas fornecidos. O resultado do piloto demonstrou uma redução de 40 minutos no tempo de entrega e permitiu ao fornecedor reduzir o número de caminhões que faziam o abastecimento adequando a demanda real das lojas. Assim, o varejista pode demandar preços menores nas mercadorias e os fornecedores obtiveram reduções de custos através de um melhor planejamento da demanda vinda dos dados de vendas das lojas.

2.2-Foco no sortimento de produtos

A abrangência ou amplitude do sortimento de produtos se refere a quantidade de linhas ou categorias de produtos (exemplo sabão em pó, creme dental) e a profundidade se refere a quantidade de itens ou *skus* na linha de produtos. Os objetivos das empresas influenciam o sortimento de produtos e se pode criar linhas que promovam o *up-selling* no sortimento (venda de produtos superiores), o *cross-selling* (venda cruzada) e até vender produtos com diferentes marcas e segmentos para lidar situações econômicas de crise ou prosperidade. Segundo Parente (2010), o varejista deve avaliar diferentes aspectos estratégicos e táticos na composição do seu

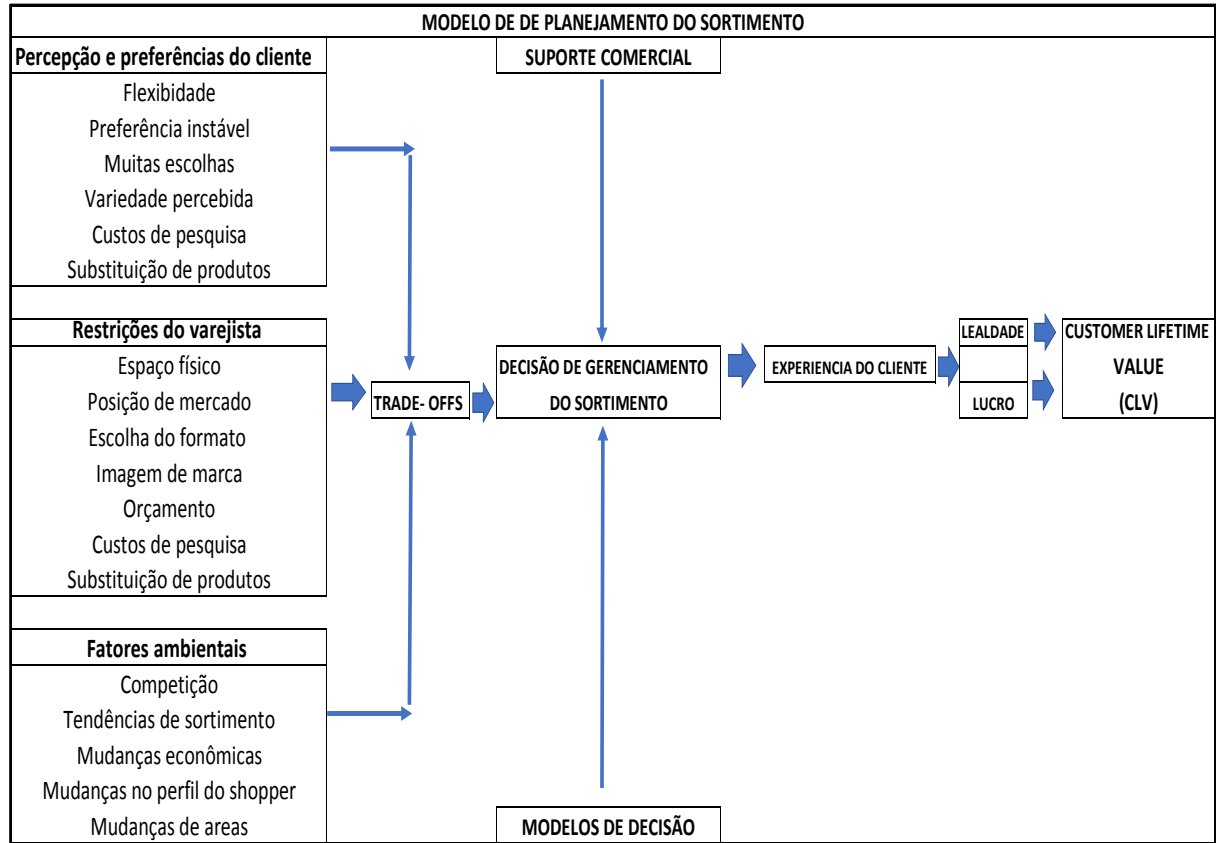
sortimento de produtos: atuar em uma linha mais compacta ou ampliá-lo, dar mais ênfase a produtos com maior ou menor preço, concentrar em um só segmento (masculino), vender ou não marcas próprias. Assim a definição do posicionamento do varejista quanto ao sortimento de produtos passa pela análise perfil dos consumidores foco e análise dos pontos fortes e fracos da concorrência. Estudo feito pela associação ECR Brasil (2005) sobre sortimento define que existem três tipos de clientes para uma loja, sendo o que reside no bairro, o que trabalha no bairro e o de passagem. A loja pode ter a composição destes três públicos e deve estudar qual ou quais deles pode atender de uma forma competitiva. Quanto a definição do sortimento de produtos a associação ECR recomenda o seguinte fluxo de análise: entendimento das características da vizinhança e o perfil dos consumidores, definição da amplitude e profundidade do sortimento de acordo com as necessidades dos clientes e buscar referencial no mercado (exemplos: pesquisa sobre a concorrência e pesquisa de participação de mercado das marcas). Para manter o sortimento atualizado já que é bastante comum no varejo brasileiro ter 30% da base de clientes da loja renovada, a associação ECR recomenda a revisão do sortimento por um comitê de linha de diferentes áreas da empresa em dois níveis: nível um frequente (intervalos curtos) para avaliação de lançamentos e itens a serem descontinuados, nível dois periódico (anual) para avaliação de todo o sortimento face a evolução de oferta e demanda de produtos. A ACNielsen et al. (2006) indica que os métodos de decisão de sortimento estão evoluindo ao longo dos anos. Antigamente os compradores avaliavam as ofertas feitas pelos representantes de vendas, depois a relação espaço-vendas tornou-se a ferramenta principal. Atualmente os compradores varejistas começam a olhar a contribuição de cada item na categoria podendo avaliar se um novo item incrementa valor a categoria ou canibaliza com outros produtos. Para checar neste ponto os compradores precisam entender como os *shoppers* compram a categoria. Se há em uma categoria dois itens que apresentam o mesmo benefício adicionar um terceiro item seria menos satisfatório do que incluir um item com benefício diferente. A contribuição também está vinculada ao papel da categoria: cigarros para uma loja de conveniência é destino e o varejista pode querer ter um sortimento mais amplo do que um supermercado onde a categoria é conveniência. Segundo Drupe e Gruen (2004) as categorias de destino são teoricamente as mais relevantes para os varejistas e os diferenciam dos concorrentes na mente dos consumidores. Pesquisa desenvolvida por Cadeaux e Dubelaar (2012) envolvendo 393 farmácias independentes indicam que quando há mais diversidade de clientes no mercado e também quando o mercado apresenta um potencial de crescimento, os

tomadores de decisão das farmácias praticam um sortimento mais amplo evidenciando que a percepção do ambiente de mercado afeta fortemente a definição de políticas sobre o sortimento. Hwang et al. (2010) em um estudo envolvendo supermercados e algumas categorias nos EUA mostrou que o proprietário e as características da loja são em uma ordem de magnitude mais poderosas em explicar a variação do sortimento do que os clientes locais e a concorrência. Segundo os autores os resultados estão consistentes com o mercado onde os custos de modificar o sortimento são maiores que os benefícios da customização do lado da demanda.

Mantrala et al. (2009) levanta a importância do planejamento do sortimento de produto (PSP) e destaca que as empresas ainda não implantaram uma solução dominante. Estudos acadêmicos focam mais no número de itens que devem estar presentes no sortimento e deixam de considerar 3 importantes fatores que implicam em *trade-offs* no processo decisório para definição do sortimento: percepções e preferências dos clientes, restrições do varejista e fatores ambientais.

A figura 7 resume o planejamento de sortimento de produto, onde os varejistas irão definir o nível do investimento em pessoas e sistemas para ajudar nas decisões sobre o sortimento proporcionando experiências mais impactantes para os clientes. Se estas experiências forem positivas os clientes se tornarão leais e gerarão lucros. Por fim, o modelo se encerra com a avaliação do CLV (*Customer Lifetime Value*) que é a métrica apropriada para avaliar o sucesso de longo prazo sobre o planejamento do sortimento.

Figura 7-Planejamento de sortimento de produtos



Fonte: adaptado Mantrala et al. (2009)

O passo inicial dos varejistas é oferecer as marcas preferidas dos clientes, porém em um mercado com vários perfis de consumidores tal atividade não parece ser uma tarefa fácil.

O consumidor demanda flexibilidade de sortimento para facilitar o seu processo escolha ou adquirir conhecimento sobre os produtos. O sortimento também pode afetar as preferências causando mudanças das escolhas e ao mesmo tempo pode ser fonte de frustração caso tenha uma profundidade muito grande. As incertezas dos consumidores implicam em custo de pesquisa visando a busca de melhores opções em outras lojas, o que consequentemente faz alguns varejistas aplicarem o conceito de one stop shopping ampliando o sortimento. Os clientes podem substituir itens que porventura não encontrem nas lojas, porém outros podem buscar outra loja para adquirir o seu produto preferido.

As limitações de espaço físico geralmente forçam os varejistas a tomarem decisões que tornam o sortimento menos atraente aos clientes. A amplitude e profundidade do sortimento pode também determinar a posição de mercado e imagem do varejo. Lojas especializadas carregam uma profundidade maior enquanto atacadistas carregam uma amplitude maior.

Lojas de moda exclusivas carregam um sortimento mais premium e alguns supermercados consideram a marca própria sua fonte de diferenciação. Os fatores ambientais vinculados a questões competitivos mostram que os clientes podem comprar um produto em diferentes tipos de formatos de loja. As missões de compras do cliente afetam o sortimento que estão vinculados ao abastecimento, mais sortimento, e conveniência, menor sortimento. O varejista deve também adaptar o seu sortimento aos ciclos econômicos situação muito comum em países em desenvolvimento. A mudança do perfil do consumidor também afeta o sortimento da loja. O envelhecimento da população ou consumidores que procurem produtos naturais faz com que os varejistas reavaliem suas estratégias de sortimento. A análise dos três fatores deve ocorrer ao mesmo tempo pois eles definem a imagem e os formatos dos varejistas. O suporte comercial é feito por provedores de serviço como SAP, Oracle, JDA, SAS, etc que integram os 3 fatores e o mínimo benefício esperado e que estes softwares capacitem os varejistas a conduzir análises mais abrangentes e com menos esforços.

Fisher e Vaidyanathan (2012, p.3) “afirmam que a otimização do sortimento é ainda muito mais arte do que uma ciência”. O Walmart desenvolveu um projeto em 2008 que eliminou 15% dos seus itens e as vendas caíram significativamente e a empresa foi forçada a retornar os itens. O Super Fresh eliminou muitos produtos de venda baixa da mercearia seca para permitir a expansão de produtos frescos. Estes produtos eram essenciais para os consumidores que buscaram os mesmos em outro lugar levando o varejista a falência. Fisher e Vaidyanathan (2012) partem da premissa que os consumidores compram atributos e não produtos e desenvolveram um modelo de sortimento mais científico estimando a demanda dos atributos dos produtos. O primeiro passo é identificar que atributos que são importantes para o consumidor como preço, marca, tamanho, sabor e cor. A partir daí é desenvolvida uma matriz onde as vendas de cada item são combinadas com os atributos mais importantes.

2.3-Foco na exposição de produtos na gôndola e na loja

Segundo ACNielsen et al. (2006) a apresentação na prateleira é tão importante que pode atrair ou afugentar os clientes da loja. Avaliar o desempenho do espaço tem sido um dos desafios dos varejistas e Levy & Weitz (2000) propuseram comparar a produtividade de dois espaços da categoria de molhos de salada fazendo mudanças de itens. Havia 8 marcas no espaço anterior e foi adicionado no novo espaço, uma nova marca com dois itens substituindo dois itens do espaço anterior. Na simulação, houve aumentos na margem bruta (+ 1,5%), vendas (+1,7%) e

na rotatividade de estoque (+2,3%) sugerindo ao responsável pela gestão de categorias novas possibilidades de configurações de gôndola. Normalmente os planejadores de loja começam alocando o espaço para os departamentos e categorias com base o desempenho das vendas. Ao longo do tempo é necessário se fazer ajustes considerando a lucratividade dos itens, giro de estoque, limitações físicas, itens foco e itens de compra por impulso (LEVY; WEITZ, 2000). Segundo Tsai & Huang (2015), estudos anteriores sobre alocação e otimização de espaço em loja estão vinculados ao conceito elasticidade espaço que requer estimativas de vários parâmetros e são passíveis de erros constantes. O foco atual proposto pelos autores considera dois pontos fundamentais: as compras e o movimento feito pelo consumidor na loja. A compra do consumidor permite entender os produtos que são adquiridos juntos e assim elaborar estratégias de venda casada. Em relação ao movimento do consumidor a intenção é avaliar o caminho feito dentro da loja utilizando-se do RFID (*Radio Frequency Identification*) que é instalado no carrinho de compra. Com base nas duas informações é possível identificar a sequência de transação móvel do cliente. O conceito parte da sequência de compras por seção, exemplo, um item na seção 2, cinco itens na seção 4 e assim é feita a associação entre produtos antecedente e consequente. A regra parte do princípio que os itens principais (*top selling*) não devam mudar de posição para não quebrar o comportamento frequente de compras do consumidor. Os itens são classificados em *top selling* (maiores), itens que podem ser realocados (menores) e itens triviais que não trazem muita venda para a loja. O objetivo é identificar as preferências do consumidor com base no seu caminho feito na loja e aproximar a exposição dos itens menores dos *top selling*, buscando maior lucratividade através da venda casada.

2.4-Segmentação, *shopper* e exposição gôndola das categorias de higiene pessoal

O quadro 2 indica exemplos de pesquisas realizadas pelos fornecedores com os *shoppers* das categorias de produtos que são utilizadas para suportar as decisões sobre estratégias de sortimento e exposição de produtos nas gôndolas. As informações foram consideradas para a definição do novo sortimento e exposição dos produtos da loja.

Quadro 2- Resumo das categorias de higiene pessoal

CATEGORIAS	SUBCATEGORIA	PERFIL DO SHOPPER	EXPOSIÇÃO PRATELEIRA
CUIDADOS COM O CABELO	1.Formada por shampoos, condicionadores, cremes de pentear e cremes de tratamento.2. Shampoo contra caspa representa 13% da categoria.	1- Quase 70% das <i>shoppers</i> usam de 3 a 7 marcas. 3-O uso de shampoo e condicionador da mesma marca é predominante entre os <i>shoppers</i> . 4-Mais de 50% das <i>shoppers</i> possuem cabelos cacheados ou ondulados.	1-Fluxo de exposição na prateleira: Vertical e por marca. 2-Sequência: contra caspa, Man, Premium, Salão, Top, Intermediário e Básicos. 3-Seguir a orientação das marcas no planograma
DESODORANTES	1-A categoria composta por desodorantes aerossol, <i>roll on</i> , cremes e sprays. 2-74% dos homens e 68% das mulheres usam o desodorante aerossol. 3- 75% do mercado é aerossol e 15% <i>roll on</i>	1-75% dos <i>shoppers</i> planejam a marca. 2.- Preço é fundamental para 65% dos <i>shoppers</i> . 3- 30% dos <i>shoppers</i> buscam o benefício contra manchas.	1-Separar a gondola sendo 55% feminino e 45% masculino. 2-Expor verticalmente e por marca seguindo o fluxo de cima para baixo com aerossol, <i>roll on</i> , cremes e sprays.
HIGIENE INTIMA FEMININA	Categoria composta por: absorvente externo (66%), sabonete líquido íntimo (14%), Protetor (14%), Absorventes internos (6%) e Lenço íntimo (0,2%).	1-A mulher fica em média 38 anos usando a categoria.2-38% das mulheres usam sabonete líquido durante o período menstrual e 34% fora do período menstrual.	1-Separar a gôndola em cuidados diários e ciclo menstrual. A- Cuidado diário expor na horizontal, sabonete íntimo e lenços e na vertical protetores. B- Ciclo menstrual. Vertical por marca absorvente interno, noturno e regular.
SABONETES	1-81% para barra e 19% para líquidos. 2-Forte tendência de crescimento no sabonete líquido em refil. 3- Sabonetes em barra multi packs representam 41% das vendas do segmento barras.	1-Shopper compra o produto a cada 26 dias para barras e 202 dias para líquidos. 2- Processo de decisão do <i>shopper</i> , primeiro vem o perfume depois a marca.	1-Exposição por marca considerando frasco para líquidos, refil de líquidos, multi packs barras e unitários barras. 2-Expor por marca e segmento (glicerinado, hidratação, homem, antibacteriano, perfumado e básicos)

CATEGORIAS	SUBCATEGORIA	PERFIL DO SHOPPER	EXPOSIÇÃO PRATELEIRA
HIGIENE ORAL	1- Cremes dentais: Branqueador, familiar, multi benefício, refrescância, dentes sensíveis e terapêutico. 2-antisséptico bucal: branqueador, infantil, multi benefício, dentes sensíveis e terapêutico. 3-Escovas: básicas (até R\$ 3,5), preço médio (3,5 a 6,5), <i>premium</i> (6,5 a 11) e super <i>premium</i> acima de R\$ 11.	1-65% dos <i>shoppers</i> não trocam de escovas após 3 meses de uso. 38% dos <i>shoppers</i> não usam ou raramente usam fio dental. 2- A prioridade do <i>shopper</i> nas compras de cremes dentais e antissépticos bucais é a marca e para escovas são as cerdas.	1-Enxagatório e fios por marca na prateleira superior. 2-Creme dental na vertical por marca e segmento (familiar, dentes sensíveis, multi benefício, branqueador e refrescância. 3-Escovas de maior para menor preço.
LÂMINAS	1-Lâminas:Masculino 92% e feminino 8% do mercado. Laminas descartáveis masculinas representam 64% das vendas valor e femininas 90%. 2- Penetração da categoria no Brasil é de 78% dos lares.	1- 70% das mulheres usam frequentemente laminas masculinas para depilação 2-A frequência de depilação feminina é de 3,4 vezes na semana.3-Foco da depilação feminina são as axilas (94%). 4-79% das mulheres usam lâminas para se depilar.	1-Racional de exposição: vertical por marca. 2- Expor em conjunto com cremes de barbear.3- Aparelhos masculino e feminino de maior valor para o menor valor. 4- Cargas, 5-Aparelhos descartáveis

Adaptado pelo autor, fontes: Euromonitor, Supermercado Moderno e SuperHiper

2.5-A satisfação do consumidor com o sortimento e exposição de produtos

De acordo com Bauer et al. (2012), o planejamento do sortimento é uma das mais desafiantes tarefas para os varejistas devido as preferências dos *shoppers* por variedade, novidade e flexibilidade e que cada vez mais busca por conveniência, experiências e diferentes formatos de lojas tanto no meio físico quanto no virtual. O sortimento de produto correto ou um bom sortimento parece não estar claro para a maioria dos varejistas. Ainda segundo Bauer et al. (2012) de acordo com a teoria da atitude, o *shopper* integra o sortimento de um varejista através de suas percepções em 4 dimensões: 1- percepção do preço do sortimento (memória de preços referência de produtos relevantes, varejistas levam vantagem oferecendo um range de produtos e um bom valor pelo dinheiro), 2-percepção da qualidade do sortimento (marcas e atributos dos produtos, varejistas levam vantagem oferecendo produtos orgânicos, frescor e marcas conhecidas), 3-percepção de variedade do sortimento (variedade de marcas, sabores, tamanhos e qualidade) e 4-percepção de apresentação do sortimento (maneira que os produtos são apresentados dentro da loja, considera design da loja, alinhamento da lógica de exposição do

varejo com a lógica de agrupamento de produtos do *shopper* e facilidade de encontrar o produto na loja). Kwak (2015) afirma que o comportamento de escolha do sortimento por parte do *shopper* está ligado a qualidade, ou seja, o *shopper* estaria disposto a fazer um trade-off de variedade por qualidade. Uma eventual redução de itens por parte do varejista seria mediada pela percepção da qualidade da marca, ou seja, a redução de itens não teria tanto impacto caso houvessem os mesmos itens de marcas de qualidade.

Estudo feito por Briesch et al. (2009) considerando as preferências de loja dos consumidores e suas necessidades ao longo do tempo, demonstrou que os varejistas que consideram em seu sortimento de produtos as marcas favoritas dos consumidores aumentam as suas chances de serem escolhidos. Ao mesmo tempo, aumenta ainda mais esta probabilidade, se dentro destas marcas o varejista oferecer os itens que são significativos ao consumidor, sem excessos. Uma minoria de consumidores prefere uma grande quantidade de itens por marca. Outro ponto identificado no estudo é que sortimento é mais importante que preço na decisão de escolha da loja, o que sugere um profundo entendimento dos papéis dos preços e sortimento no comportamento de compras do *shopper* e na escolha da loja.

Pizzi, Scarpi (2015) desenvolveram estudos sobre a categoria de macarrão e identificaram que a exposição de produtos tem influência na percepção do tamanho do sortimento e satisfação na escolha por parte dos consumidores. O estudo avaliou a amplitude (quantidade marcas) e a profundidade (quantidade de formatos) para um grupo de cinco marcas e cinco formatos (exemplo, espaguete e talharim) de macarrão. Os resultados indicaram que a percepção do tamanho do sortimento e a satisfação do consumidor eram maiores quanto as marcas eram expostas na vertical e os formatos na horizontal. Não é a extensão da prateleira que forma a percepção sobre o tamanho do sortimento, mas a organização espacial da sua amplitude e profundidade. Outro ponto indicado sobre a percepção do sortimento por parte dos consumidores foi o estudo da posição da marca preferida na prateleira. Quando a marca preferida está na posição central da gôndola o consumidor tem também a percepção de tamanho maior do sortimento. O estudo ainda revelou que quando a segunda marca é colocada do lado direito da marca preferida a percepção do tamanho do sortimento é maximizada. Isto reforça a teoria que o processamento da informação por parte das pessoas se dá da esquerda para a direita. O estudo conclui que a localização dos produtos na prateleira e a forma de exposição interferem na percepção do consumidor sobre o tamanho do sortimento.

Figura 6-Exposição de macarrão na gôndola



Fig. B1. Study 1: horizontal shelf layout with brands displayed horizontally and format displayed vertically.

Fonte: Pizzi e Scarpa (2015)

2.6-O gerenciamento dos canais pelas indústrias

Segundo Rosenbloom (2009, p.235) “O gerenciamento do canal pode ser definido como: conjunto de atividades destinadas a assegurar a cooperação dos membros do canal em atingir os objetivos de distribuição da empresa”. A definição remete que a gestão de canais não se faz de forma espontânea e que as ações das indústrias são extremamente necessárias para motivar os membros dos canais a cooperarem a atingir os objetivos.

Segundo a ABAD (Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores,2016) o faturamento do setor em 2016 foi de R\$ 250 bilhões, um crescimento nominal de 7% em relação ao ano anterior. Mais de 53% dos produtos de mercearia (alimentos, bebidas, produtos de higiene e cuidados pessoais e produtos de limpeza), são distribuídos por atacadistas e distribuidores que atenderam mais de 1 milhão de clientes. Praticamente a metade da equipe comercial é composta de vendedores e a outra metade de representantes comerciais autônomos totalizando 118 mil

profissionais. O setor responde por 95% do abastecimento das mercearias e minimercados até 4 caixas registradoras. Para os distribuidores, supermercados pequenos e médios representam 30,4% de suas vendas e para os atacadistas que fazem entrega o segmento representa 15,6% de suas vendas.

A motivação dos membros do canal está vinculada as ações desenvolvidas pelos fabricantes considerando a identificação das necessidades dos distribuidores, oferecimento de apoio e realização a liderança eficaz para gerar satisfação e atingimento dos objetivos.

Segundo McVEY (1960, p.62), “Um fabricante talvez nem mesmo se considere o líder do canal, mas apenas ocupando uma posição que começa com seu fornecedor”. Rosenbloom (2009) destaca que as comunicações com os canais de marketing não são bens construídas para se obter informações relevantes sobre o mercado. As pesquisas com os membros dos canais são muito raras nas empresas e estudos indicam que menos de 1% do orçamento de pesquisa é gasto com os membros dos canais. Se não há pesquisa, não há profundidade das análises das necessidades dos canais e conseqüentemente o suporte oferecido é desorganizado e focados em concessões de preços e concursos sem muita relevância. Fornecedores e distribuidores precisam se conhecer melhor e necessitam entender seus clientes para contribuir na satisfação do consumidor final. Por maior que seja o poder entre as partes, há dependência é mútua (PIGATTO; ALCANTARA, 2007). Ainda segundo os autores, “normalmente a criação de parcerias se dá através da aproximação de níveis hierárquicos superiores. Entretanto, se não houver a conscientização dos níveis hierárquicos inferiores, não haverá o desenvolvimento das ações que manterão o relacionamento” (PIGATTO; ALCANTARA, 2007, p.163). As ações, e também comportamentos, estão vinculadas a confiança e comprometimento das partes, cooperação, satisfação, comunicação, investimentos e principalmente a cultura organizacional do planejamento conjunto das atividades para atingimento dos objetivos. As avaliações financeiras e vendas já são bastante comuns entre as empresas, porém a avaliação de comportamentos e ações é bastante incipiente sendo uma barreira na evolução de relacionamentos colaborativos. O termo aliança estratégica vem ganhando espaço nas publicações sobre canais de marketing e o conceito reforça o relacionamento contínuo e de apoio mútuo entre o fabricante e os membros do canal. Os fabricantes devem avaliar as competências dos distribuidores e dar suporte para que estes superem qualquer fraqueza desenvolvendo programas específicos como por exemplo treinamento da sua equipe de vendas (ROSENBLOON,2009).

2.7- Lacunas da literatura

Um número razoável de estudos sobre gerenciamento por categorias foi desenvolvido nos últimos anos, porém o foco majoritário dos trabalhos está vinculado a grandes indústrias multinacionais e grandes varejistas (AC. Nielsen et al., 2006; Gissoni et al. 2013). Há também alguns exemplos na literatura nacional sobre projetos de gerenciamento de categorias desenvolvidos em parceria entre indústria e pequenos varejistas (Gissoni et al 2013). A maior dificuldade está vinculada ao pensamento estratégico de como ampliar o gerenciamento de categorias utilizando toda a cadeia de abastecimento para atingir o pequeno varejo. Mesmo que as indústrias possuam a propensão de treinar os seus distribuidores sobre o processo de gerenciamento por categorias não há estudos sobre formas de ampliar o processo para pequenos varejistas potenciais de diversas regiões. Segundo estudo promovido pelo Sebrae (2017) são 599 mil minimercados distribuídos pelo país. O estudo realizado pela ABAD (2016) indica que os distribuidores e atacadistas são responsáveis pela distribuição de 53% dos produtos de mercearias. Mediante a relevância destes números seria uma oportunidade de investigação mais aprofundada para o desenvolvimento de projetos sobre gerenciamento por categorias com uma visão mais estratégica envolvendo os pequenos varejistas. No quadro 4 há um resumo das lacunas identificadas em pesquisa da base teórica, sendo que duas delas serão cobertas neste trabalho.

Quadro 3-Lacunas na literatura

#	LACUNAS	Indicado no trabalho?
1	A simulação do índice de potencial de consumo de uma categoria (IPC) para uma determinada região, não é considerado pelos fornecedores como uma estratégia de mapeamento de potenciais varejistas para o desenvolvimento do gerenciamento por categoria.	Sim
2	O geomarketing não está incluso na literatura como ferramenta da identificação de <i>shoppers</i> em potencial	Sim
3	Engajamento da cadeia de distribuição para treinar representantes e vendedores de distribuidores sobre recomendações de sortimento e exposição ao pequeno varejo com base no gerenciamento por categorias	Não
4	Definição de objetivos e incentivos comuns entre indústria e distribuidores para ampliar projetos de gerenciamento por categoria para o pequeno varejo	Não

3.MINIMERCADO

O estudo sobre formato de varejo minimercado considera as pesquisas desenvolvidas pelo Sebrae e |GFK. A análise destaca a importância do formato minimercado dentro do cenário do varejo brasileiro, tendências, perfil do proprietário, tomada de decisão em relação ao sortimento de produtos e também o comportamento e preferências de compras do *shopper* do canal.

3.1-Relevância e tendências em minimercados

De acordo com estudo do Sebrae de 2017 sobre minimercados e mercearias são mais de 599 mil estabelecimentos com este perfil no Brasil e representam 35% das vendas do setor supermercadista. Eles são responsáveis por 6% do PIB nacional e são também importantes por gerarem emprego e renda. Grandes redes como GPA e Carrefour estão acelerando a estratégia de expansão de supermercados de vizinhança com o foco naqueles *shoppers* que consideram proximidade e conveniência pontos fundamentais para as suas compras. Lojas menores implicam em custos de construção menores e também em prazos de construção menores impulsionando investimentos no formato. Segundo o instituto de pesquisa Nielsen, entre janeiro de 2014 e agosto de 2017, cresceu 55,5% o número de lojas de vizinhança de cadeias organizadas (de 1735 para 2.698 lojas).

“Varejistas não estão abrindo lojas nos Estados Unidos para servir novos mercados. Eles estão abrindo lojas para tentar roubar clientes de alguém. Como a competição ficou mais aquecida, existe a necessidade de uma vantagem- uma ciência se você quiser”.

(UNDERHILL, 1999, p.31).

3.2-Formato de loja minimercado

O minimercado é caracterizado como um supermercado de vizinhança devido a sua proximidade com os locais de trabalho e residências dos consumidores e se apresenta normalmente no formato autosserviço, 51% das lojas. Por definição possuem até 4 caixas registradora e de acordo com a pesquisa minimercados Sebrae 2015, o tamanho predominante são lojas de até 100 metros quadrados (41,6%) e 67,7% destas possuem até duas caixas registradoras.

3.3-Gestão de minimercados

Segundo os dados publicados na pesquisa realizada pelo instituto GFK Brasil em 2011, indica que 84% da gestão deste tipo de estabelecimento é familiar e 55,7% dos donos não concluíram o ensino fundamental, 15% possuem nível superior e 5% são pós-graduados. No que tange a gestão, 30% não definem o tamanho de estoque que possuem, 75% não sabem o ticket médio da loja, 55% desconhecem quantos clientes vão a loja e 45% não quantificam o percentual de perdas. O artigo *Efficiency and effectiveness of small retailers: The role of customer and entrepreneurial orientation* (Tajeddini et al., 2013) faz referências de como ser um varejista de sucesso. Dentre as diversas características, as mais importantes é ficar atento as mudanças das necessidades do consumidor com o foco de buscar novas oportunidades, ser bem informado sobre novas tecnologias e ter forte orientação para o mercado oferecendo produtos e serviços adequados aos desejos e necessidades dos clientes. O estudo feito com pequenos varejistas da suíça sobre o desempenho do negócio demonstrou que uma forte orientação ao cliente influencia na eficiência (retorno sobre o investimento, vendas e ativo) e eficácia (crescimento do lucro, vendas e participação de mercado) da empresa. O estudo orienta que donos de pequenos varejos devem colocar os interesses dos clientes em primeiro lugar com o objetivo de ter uma empresa lucrativa a longo prazo. O dono do pequeno varejo deve tratar a orientação para o cliente como uma competência e transmitir isto a sua equipe informando que o cliente é a fonte de receita da empresa e que se deve lidar com suas reclamações como forma de aprimoramento dos serviços. O artigo também destaca sobre a importância da orientação empreendedora do pequeno varejista principalmente em relação a resultados de longo prazo. Identificar necessidades futuras dos clientes é uma atividade crucial para a sobrevivência do negócio. A orientação empreendedora converge em atividades vinculadas a identificação de novas oportunidades de negócios, comercializar novos produtos e serviços, ser proativo em relação a concorrência e estar disposto a desenvolver novas maneiras de se fazer as coisas.

3.4-Definição do Mix de Produtos pelos minimercados

Segundo a ABRAS no que tange a escolha do sortimento de produtos da empresa, 76,2% utilizam a sua experiência pessoal para defini-lo, 46,2% acham muito importante o fornecedor ajudar na escolha do sortimento e apenas 38,4% acham relevante ter itens que outras lojas tenham. Na hora da decisão sobre sortimento o que mais conta é o que os clientes pedem, seguido por produtos inovadores e que dão mais margem de lucro e finalmente sugestões de fornecedores e copiar os concorrentes. O grande desafio do

minimercado em função de suas limitações de espaço é montar o sortimento que proporcione variedade para os clientes e lucratividade para a loja.

Apenas 29,5% dos minimercados são atendidos diretamente pelo fornecedor, 6% adquirem seus produtos por centrais de compras e 64,5% é adquirida via distribuidores e atacadistas. No que tange a aquisição de produtos de higiene e beleza pessoal o canal de compra mais utilizado pelos minimercados são os distribuidores de vários fabricantes, 29%, distribuidores exclusivos, 25%, atacadistas, 25% e apenas 12% é proveniente das indústrias. As queixas com os distribuidores são: 73,6% querem negociar mais produtos em promoção, 60,1% almejam prazos de entrega mais curtos, 39,2% pedem mais sortimento, 28,2% pedem mais visitas dos vendedores e 43,9% mais aproximação deles. Em relação as indústrias, 50% dos varejistas de vizinhança entrevistados não conseguem parcerias com elas principalmente pela imposição de compras de produtos e por isto preferem realizar suas compras através de atacadistas e distribuidores. Outro ponto identificado na pesquisa é que 87% das empresas entrevistas recebem a visita de promotores o que pode gerar um acompanhamento mais eficiente do sortimento de produtos e consequentemente a redução de faltas nas prateleiras. Outro ponto relevante apontado pela revista digital SuperVarejo em seu artigo Os Pequenos Notáveis de maio de 2017 indica uma das principais dificuldades dos varejistas, 17% deles, se trata da gestão do sortimento.

3.5-O Shopper de Minimercados

O “*Shopper*” (pessoa que avalia onde, como e o que comprar no ato da compra) de minimercados frequenta a loja devido a sua proximidade e muitas vezes é conhecido pelo dono ou funcionários tornando a compra mais pessoal. O foco da sua ida ao minimercado é a reposição dos produtos, mais de 60% das compras, ou solução para uma ocasião como preparar um jantar para os amigos ou atender alguma necessidade emergencial do tipo, estou com fome agora. As pessoas de cidades grandes

geralmente têm muito pouco tempo e buscam praticidade e economia de tempo. Elas optam por pagar um pouco mais caro ao invés de ficarem esperando em grandes filas para realizarem as suas compras. Esse tipo de consumidor tem maior propensão de compras de produtos diferentes, prontos para consumo e de maior valor.

No estudo realizado pelo Sebrae sobre minimercados e mercearias de abril de 2017 o ticket médio está entre R\$ 38 e R\$ 42 e além das marcas e do atendimento prestado, o *shopper* valoriza a principalmente a qualidade dos setores de hortifrúti, padaria e refrigerados que se bem trabalhados atraem clientes para a loja e consequentemente ajudam a adquirir produtos de mercearia. Outra indicação no artigo publicado na revista digital SuperVarejo de maio de 2017, prevê que aproximadamente 80% dos clientes estão em um raio de 500 metros da loja, na chamada área primária, e isto permite um melhor conhecimento do seu comportamento de compras e identificar as suas preferências.

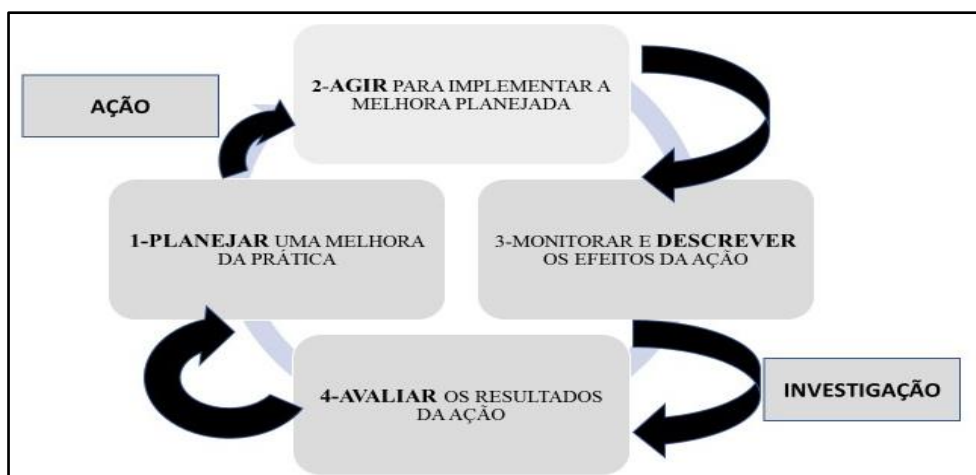
4.MÉTODOS DE PESQUISA E COLETA DE DADOS

Para este trabalho foram utilizados métodos de pesquisa qualitativos, pesquisa-ação e entrevistas com profissionais da rede e com os *shoppers* da loja. Para a coleta de dados foram utilizados questionários para a realização das entrevistas e realizada observação em loja pelo pesquisador.

4.1-Método Pesquisa-ação

Segundo Thiollent (1986) pesquisa-ação é um tipo de pesquisa social com base empírica que é concebida e realizada em estreita associação com uma ação ou com a resolução de um problema coletivo e no qual os pesquisadores e os participantes representativos da situação ou do problema estão envolvidos de modo cooperativo ou participativo. Embora o termo ‘pesquisa social’ seja indicado na definição, a pesquisa-ação não se restringe a aspectos sociais e pode ser utilizada em questões organizacionais onde o pesquisador busca ativa e coletivamente a resolução de problemas dentro da situação observada. A eficácia da pesquisa-ação está em sua capacidade de melhorar a prática ou o desenvolvimento do conhecimento. A pesquisa-ação atua também em aspectos na elevação da consciência sobre a relevância dos problemas facilitando a mentalidade colaborativa requerida nos ambientes organizacionais. Segundo Tripp (2005) a pesquisa-ação se distingue da prática e da pesquisa científica tradicional, pois altera o que está sendo pesquisado e se limita ao contexto e ética da prática. Porém, tanto a prática como pesquisa científica são elementos fundamentais para o desenvolvimento da pesquisa-ação.

Figura 4-Etapas pesquisa-ação



Fonte: Tripp (2005)

O processo de pesquisa-ação indicada na figura 4 inicia com o planejamento para se melhorar uma prática, em nosso caso a mudança da prática da definição do sortimento e exposição de produtos na gôndola do pequeno varejo estudado, a implementação das mudanças através da inclusão e exclusão de itens na categoria de higiene pessoal e novas formas de exposição de produtos, o monitoramento da implantação das mudanças na loja envolvendo as equipes de compra e loja e a avaliação dos resultados da ação considerando os indicadores de vendas e margem de contribuição em valor. Após o cumprimento dos quatro passos faz-se necessário refletir sobre a aprendizagem e evidenciar o conhecimento adquirido com a nova ação. A pesquisa-ação como forma de investigação ação, é um processo corrente e repetitivo, no qual o que se alcança em cada ciclo fornece o ponto de partida para a melhoria do ponto seguinte. A reflexão no processo de pesquisa-ação acontece durante todo o ciclo, afim de identificar o que melhorar. A pesquisa-ação tende a ser participativa, ela funciona melhor com a cooperação e colaboração porque o efeito da prática de um indivíduo isolado sobre a organização jamais se limita a este indivíduo. O pesquisador fez uso de pesquisas de participação de mercado e com *shopper* das categorias de higiene pessoal desenvolvidas por institutos de pesquisa e fornecedores para auxiliar na definição do novo sortimento e na forma de exposição dos produtos. As pesquisas permitiram planejar o novo sortimento e exposição de produtos considerando também a ótica do fornecedor e as decisões foram tomadas conjuntamente envolvendo o pesquisador, equipes de compra e loja. Para avaliação dos resultados foi comparada a média de vendas e margem de contribuição em valor de setembro de 2017 a janeiro de 2018 com a média anterior de janeiro a agosto de 2017. A implantação do novo sortimento e exposição de produtos aconteceu no dia 10 de setembro de 2017. O quadro 4 possibilita visualizar os pontos de comparação entre a ciência positivista e a pesquisa-ação. Dado o nosso contexto optou-se pela pesquisa-ação para que os integrantes das equipes de compra e loja pudessem interagir e opinar na implantação do novo sortimento e na forma de expor os produtos na gôndola. Isto possibilitou a aquisição de novos conhecimentos sobre as categorias de higiene pessoal, maior colaboração entre os departamentos e ampliou a visão indo além do uso apenas dos dados da loja. O quadro 5 tem a finalidade de demonstrar o que foi realizado para que a pesquisa-ação atendesse os critérios de fidedignidade para que a mesma possa ser comprovada com um método de pesquisa.

Quadro 4- Comparação entre ciência positivista e pesquisa-ação

Pontos de comparação	Ciência Positivista	Pesquisa-ação
Relacionamento com as unidades	Os membros do sistema são objetos de estudo.	Os membros do sistema são participantes com os quais existe a colaboração.
Tratamento das unidades	Somente se forem representativos da população.	Podem ser fontes suficientes de conhecimento.
Critério de confirmação	Lógica, predição e controle	Eficácia das ações em produzir consequências desejadas.
Base para generalização	Ampla, universal e livre do contexto	Estreita, situacional e limitada pelo contexto.

Adaptado Michel Thiollent, 2009, página 33.

No quadro 5 foram indicados os critérios de fidedignidade para a realização da pesquisa.

Quadro 5- Fidedignidade da pesquisa

Critério de fidedignidade	Métodos para atingir o critério	Comprovação dos Métodos na pesquisa
Credibilidade	1.compromisso com o campo 2.triangulação de dados	Sim Sim
Transferibilidade	1.Descrição do processo de gerenciamento por categorias	Sim
Confiabilidade	1.Confidencialidade dos Informantes 2.Amostragem teórica	Sim Sim
Confirmação	1.Notas das observações 2.Registro das entrevistas	Sim Sim

Adaptado de: Sonali K. Shah and Kevin G. Corley-2006

4.2-Observação direta na Loja

Conforme Oliveira (2007) com a observação direta coleta-se no local os dados que estão vinculados ao tema da pesquisa, objetivos e hipóteses. Ela também é chamada de observação estruturada demandando planejamento daquilo que será observado.

4.2.1-Shoppers em relação a categoria de higiene pessoal na loja

As observações foram realizadas em janeiro de 2018 nos dias 29 das 17:00 às 19:00 horas, e 30 das 16:00 às 19:00, horas utilizando-se o formulário indicado no Apêndice cinco. Os horários escolhidos foram baseados nas informações do proprietário que eram os de maior fluxo de clientes. O pesquisador estava posicionado em frente a gôndola de higiene pessoal e também tinha acesso visual a entrada da loja. Foram feitas as contagens dos clientes que entraram na loja e também as contagens dos clientes para cada questão indicada no formulário. O cruzamento dos dados para cada questão foi comparado com o total de clientes da loja e também com o total de clientes que entraram no corredor das categorias de higiene pessoal. Os resultados foram indicados nas tabelas 4 e 5.

4.2.2-Fatores internos da loja

A jornada do pesquisador nos dias 29 e 30 de janeiro era das 9:00 até 19:30 horas e neste período além da observação dos *shoppers* parte do tempo foi dedicada para a observação dos seguintes pontos: presença de etiquetas de preços, erros de precificação, rupturas, interação dos *shoppers* com o encarte de ofertas, layout da loja e atendimento dos funcionários. A observação da precificação na gôndola também motivou a realização de uma pesquisa de preços na farmácia Pânico, envolvendo alguns produtos da categoria de higiene pessoal sendo os resultados indicados na tabela 3.

4.3- Entrevistas com os *shoppers* da loja

Nos dias 29 e 30 de janeiro de 2018 foram feitas pesquisas exploratórias com 22 *shoppers* da loja na parte da manhã e tarde. Foi utilizado o formulário indicado no apêndice 1 e as abordagens eram feitas nas caixas registradoras. As entrevistas aconteciam no momento ou logo após o pagamento das compras. Respeitando o tempo reduzido dos *shoppers* que utilizam a loja para reposição de produtos e conveniência, optou-se no planejamento das entrevistas a utilização de perguntas fechadas e uma pergunta aberta.

Os resultados foram indicados na tabela 6 e quadro 2.

4.4-Entrevistas com profissionais da rede

As entrevistas com os profissionais da rede aconteceram no dia 31.01.18 e foram entrevistados o gerente geral, comprador e gerente da loja. As entrevistas foram gravadas para suporte nas análises e as respectivas perguntas estão indicadas nos apêndices 2, 3 e 4. As entrevistas foram feitas de forma individual e a transcrição das respostas estão resumidas no item 5.6.

5. ANÁLISE DE RESULTADOS

A técnica utilizada para análise das entrevistas e observações foi a análise de conteúdo. Ora se optou pela quantificação dos resultados adotando uma postura de discurso estatístico e ora se optou por inferências através análise das mensagens. Segundo Campos (2004) a análise de conteúdo é um conjunto de técnicas de pesquisa cuja a intenção é a busca dos sentidos dos documentos, entrevistas e observação. Conforme Silva (2015) a análise de conteúdo segue alguns passos que foram utilizados na avaliação sobre a opinião do *shopper* sobre a loja.

a-Codificação para formulação de categorias de análise

b-Utilização da análise de registro (frases dos entrevistados)

c-Estabelecimento de categorias que se diferenciam por tema

d-Interpretação respaldada por referencial teórico

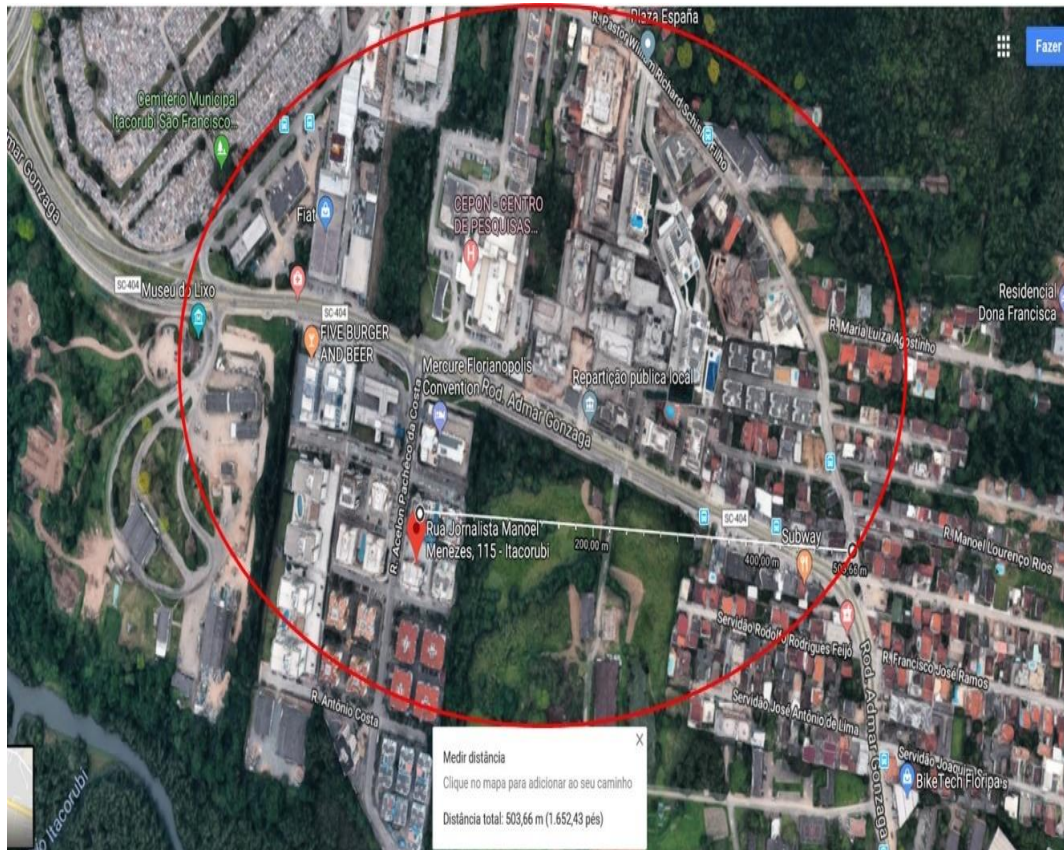
Foram 6 categorias de análise indicadas pelo pesquisador que são as primeiras impressões sobre a interpretação da opinião do *shopper* sobre a loja. Cada categoria advém das próprias falas os entrevistados e vale ressaltar não existem regras na definição dos nomes e número de categorias. A codificação veio da repetição das palavras, que uma vez triangulada com aquilo que foi indicado nas entrevistas, constitui-se análises de registro.

A formulação de categorias que se diferenciam por tema considera a passagem de dados brutos para dados organizados que segue o princípio da não distorção, ou seja, da pertinência da mensagem transmitida, da fertilidade para a realização de inferências e finalmente da objetividade para obtenção de compreensão e clareza.

Esta sequência de análise tem sido utilizada em pesquisas de administração e se forem seguidas com rigor poderão trazer resultados confiáveis.

5.1- Dados socioeconômicos e demográficos da região da loja

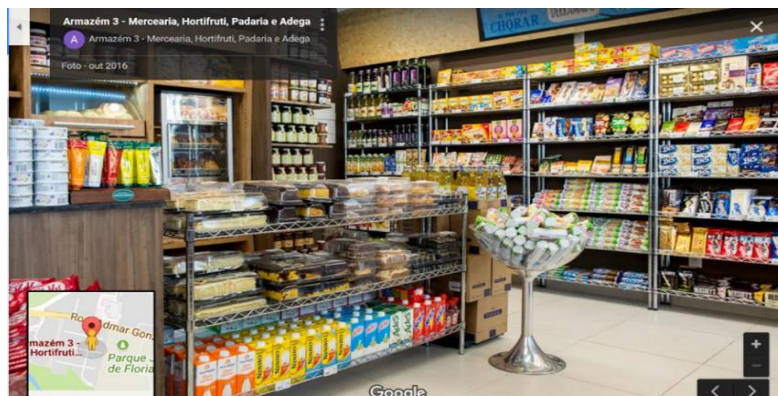
Mapa 1- Mapa localização da loja com área de atuação primária aproximada



Fonte: Google Maps

A loja 2 da rede 3 Irmãos objeto do estudo está localizada na Rua Jornalista Manuel Menezes, 115-Bairro Itacorubi na cidade de Florianópolis-SC. A loja apresenta baixa concorrência em sua área primária (área até 500 metros da loja) e está cercada por prédios e condomínios residenciais além de hospitais, universidades e vários tipos de órgãos públicos.

Foto 1- Loja parte interna



Fonte: Google Maps

O bairro de Itacorubi segundo o último censo do IBGE (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística) realizado em 2010 possui 15.665 residentes, sendo 51,9% mulheres. O bairro apresenta uma população mais jovem onde 75% estão na faixa etária de 0 a 44 anos. A faixa etária de 25 a 34 anos apresenta o maior percentual populacional, 25%. Mais de 96% dos endereços são residências e ao todo são 7.391 domicílios particulares. O índice de envelhecimento do bairro (residentes com mais de 65 anos sobre os residentes com menos de 15 anos) é de 29%, muito baixo se comparado com o centro (maior bairro da cidade com 44.315 pessoas) que possui 95,7%. Além da presença dos servidores públicos que ali trabalham, o Itacorubi se caracteriza pela intensa circulação de universitários devido a concentração de 3 escolas públicas. Outra característica importante do bairro é abrigar dois dos principais hospitais especializados de Florianópolis. Há também o centro de excelência para fomento à tecnologia, o parque tecnológico que abriga várias empresas de ponta no desenvolvimento de software e hardware.

5.2-Análise da loja e estimativa potencial de consumo da categoria na área primária

A loja possui 66 metros quadrados de área de vendas, duas caixas registradoras, atende predominantemente os públicos das classes A e B, o ticket médio é de R\$ 15,00 e possui 1.800 itens para comercialização. A equipe da loja é formada por um gerente e quatro operadores de loja e o horário de atendimento inicia às 7:45 da manhã e termina às 9:00 da noite. A loja funciona de segunda a sábado e fecha aos domingos.

Tabela 1–Domicílios e Potencial de Consumo por Classe Econômica

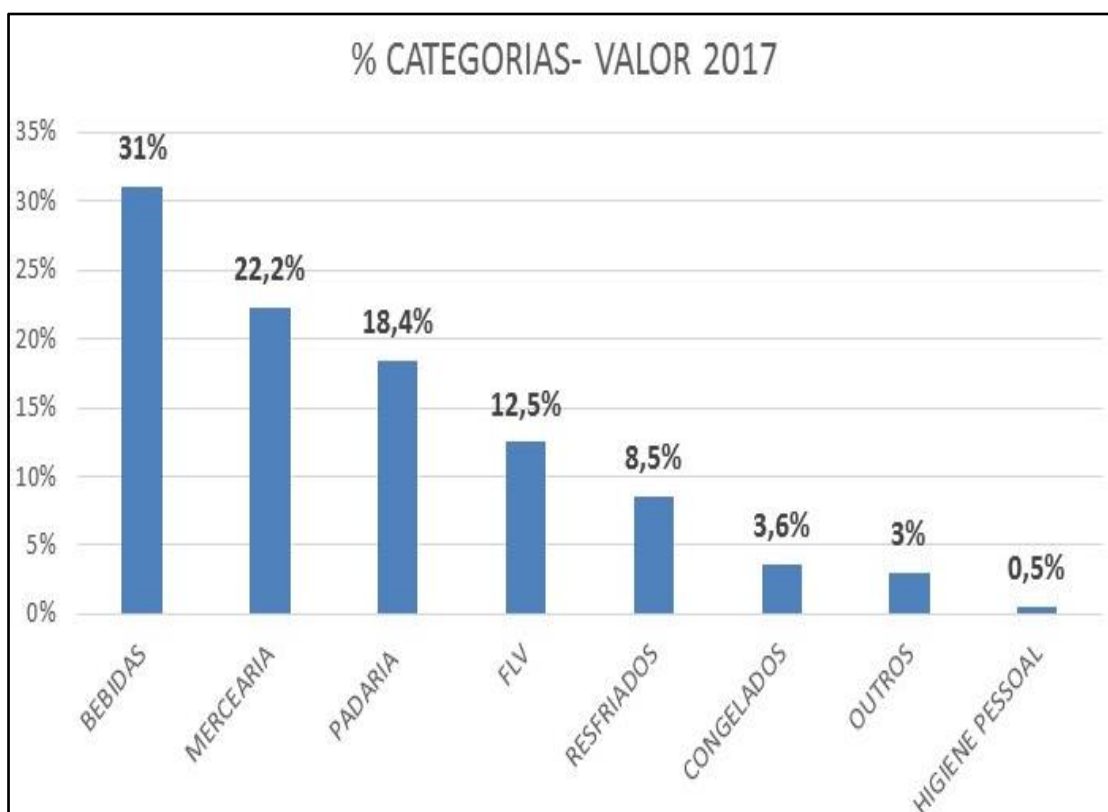
DOMICÍLIOS URBANOS SEGUNDO CLASSE ECONÔMICA-2016-IPC MAPS 2016					
DADOS	CLASSES ECONÔMICAS				
	A	B	C	D/E	TOTAL
SALÁRIOS MÍNIMOS(R\$ 954- 2018)	>20	10 a 20	4 a 10	2 a 4	
FLORIANÓPOLIS CONSUMO EM MILHÕES DE R\$	3348	9241	3884	415	16.888
FLORIANÓPOLIS DOMICÍLIOS	11.552	68.892	72.550	16.376	169.370
BAIRRO ITACORUBI DOMICÍLIOS	504	3006	3166	715	7391
ITACORUBI CONSUMO R\$	9.616.320	43.015.860	21142548	2046330	75.821.058
Rua Ademar Gonzaga 140 metros da loja	70	415	437	99	1020
Rua Antonio Costa 100 metros da loja	27	163	172	39	401
TOTAL DE DOMICÍLIOS DAS RUAS PRÓXIMAS	97	578	609	137	1421
Potencial de Consumo das Ruas Próximas	1.850.760	8.271.180	4.066.902	392094	14.580.936
Gasto com alimentação Florianópolis	5,70%	8,40%			
Bebidas	0,70%	1,18%			
Artigos de Limpeza	0,32%	1%			
Higiene e cuidados pessoais	1,31%	1,80%			
Total itens de supermercado	8,03%	11,88%			
Potencial de consumo para supermercados das ruas	148.616	982.616			1.131.232
Potencial Higiene e cuidados pessoais das ruas	24.245	148.881			173.126

Fonte: Adaptado pelo autor- IPC Maps Sul 2016- Geografia do consumo brasileiro

Com base no estudo Geografia do consumo Brasileiro tem-se uma estimativa do IPC (Índice de Potencial de Consumo) para as principais ruas próximas a loja por classe social, sendo o foco da loja as classes A e B. A base de cálculo para potencial de consumo do bairro e ruas usa como referência a cidade de Florianópolis. A estimativa de IPC para o bairro é aproximadamente R\$ 76 milhões e das duas ruas próximas a loja R\$ 14,5 milhões. Quando analisamos o potencial de consumo das classes A e B para as categorias de higiene pessoal das duas ruas próximas a loja chegamos a estimativa de R\$ 173.126. A loja fechou o ano de 2017 com faturamento das categorias de higiene pessoal de R\$ 10.610, ou seja, 6% de participação em relação ao potencial estimado. Desta forma se pode inferir que há uma grande oportunidade de expansão de vendas para as categorias de higiene pessoal.

5.3-Análise do sortimento e exposição de produtos utilizando estudos da indústria

Tabela 7-Participação em valor das categorias na loja 2017



Fonte: Armazém 3, loja 2

A categoria de higiene pessoal fechou o ano de 2017 com participação 0,5% das vendas da loja totalizando R\$ 10.610.

Como forma de ilustrar as mudanças no sortimento e exposição dos produtos de higiene pessoal foi utilizado o software *planogramm builder* destacando o antes e o depois. São 4 prateleiras e 1 gancheira com 91 centímetros de comprimento e 25,5 centímetros de profundidade. O espaço total para exposição da categoria de higiene pessoal é de 1,15 metros quadrados, ou seja, 1,74% do espaço da loja. Planograma é um mapa de gôndola feito em computador onde mostra onde cada produto deve ser exposto. A referência na construção do planograma é a prioridade dada pelo varejista focada em produtos de maior venda ou margem. Os espaços na gôndola são alocados de acordo com uma destas prioridades, porém em nosso estudo avaliamos os impactos nas duas variáveis.

Figura 1: Planograma antes e depois



Fonte: Armazém 3, loja 2

A foto 2, categoria de higiene pessoal, indica o planograma aplicado na loja 2. Existe limitações de espaço para a exposição de 6 categorias de higiene e beleza sendo:

- 1-Cuidado bucal: creme dental, escova, antisséptico bucal e fio dental
- 2-Barbear: lâminas, cartuchos e cremes para antes e depois do barbear

3-Desodorante: creme, *roll on*, aerossol e *spray*

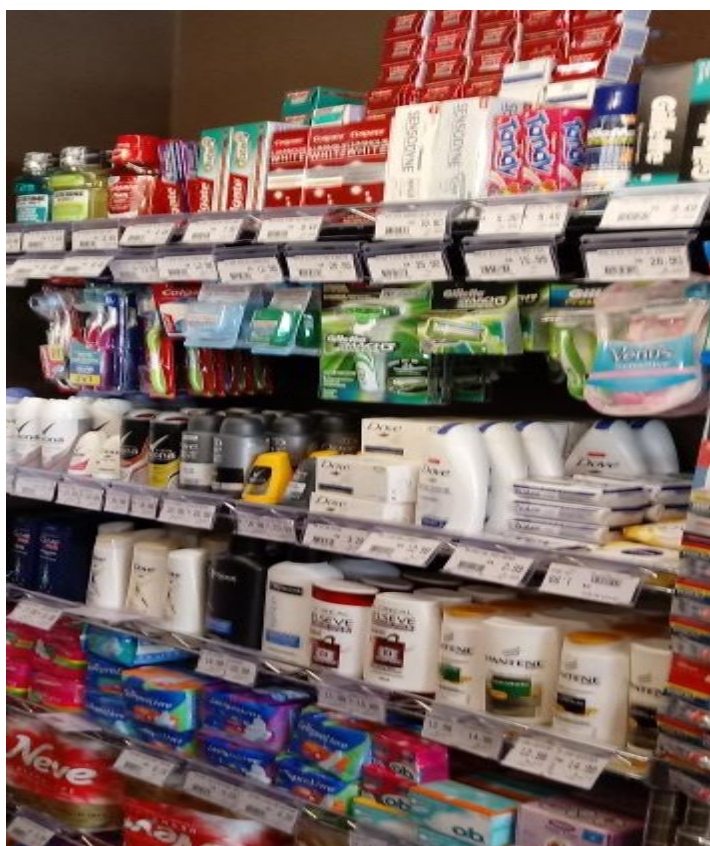
4-Sabonete: barra e líquido

5-Cuidado com o cabelo: shampoo, condicionador e cremes de pentear e tratamento

6-Higiene Íntima: Absorvente interno e externo, protetor e sabonete líquido íntimo

O planograma seguiu a tática de exposição indicada no quadro 3 resumo das categorias de higiene pessoal, coluna exposição. Os espaços alocados para cada *sku* permitiu pequenas variações em números de frentes, sendo que a maioria dos produtos apresentavam apenas uma frente.

Foto 2-Categoria higiene e beleza na loja



Fonte: Armazém 3, loja 2

As limitações do espaço na prateleira exigiram adaptações na forma de exposição da subcategoria cremes dentais onde os produtos foram expostos na vertical.

A mudança no sortimento seguiu a sequência de 7 etapas:

- Perfil socioeconômico do *shopper* da loja e a prioridade do minimercado (margem)
- Restrição de espaço na prateleira- Priorizar marcas, considerando a participação da primeira e segunda marca na categoria e subcategoria

- Priorizar segmentos e itens (regular e promocional) das categorias de higiene pessoal.

exemplo itens promocionais, leve 3 e pague 2, leve 500 ml pague 350 ml

- Análise dos *shoppers* das categorias

- Análise das recomendações de exposição na prateleira

- Análise de vendas valor dos itens da loja e pesquisa de mercado Euromonitor

Partindo destas etapas foi feita a recomendação e implantação do novo sortimento para o espaço existente para as categorias.

Tabela 8-Resumo alterações do sortimento

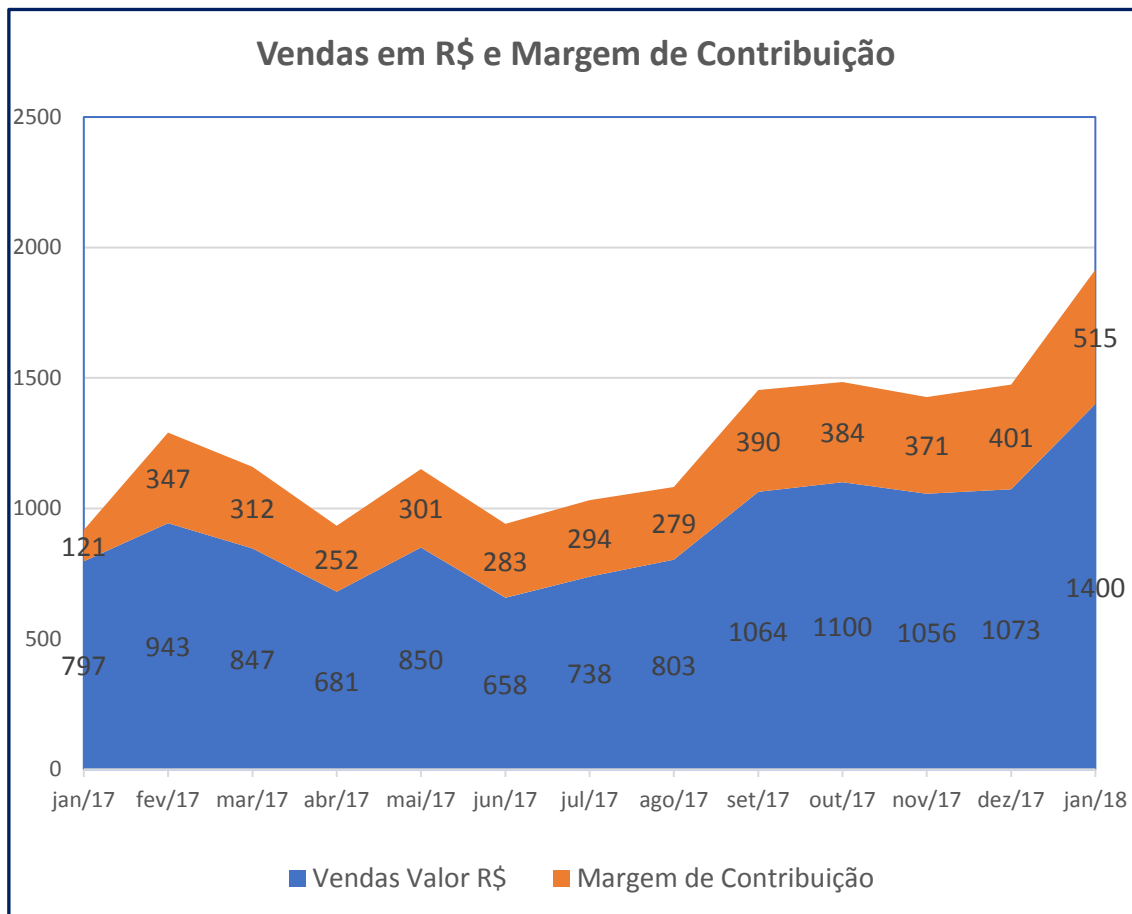
Resumo das atividades	Total
Total de itens da prateleira	86
Total de itens das categorias de higiene pessoal	81
Total de itens que foram substituídos das categorias de higiene pessoal	24
Total de itens remanejados para outro local da loja	4
% de itens substituídos das categorias de higiene pessoal	30%

Fonte: Armazém 3, loja 2

Quadro 6- Principais alterações no sortimento

Subcategorias	Mudanças Principais	Impactos na subcategoria
Sabonete	Inclusão de 1 sabonete líquido no sortimento	Margem passa de R\$ 23 Para R\$ 39
Creme Dental	Inserida novas variantes de Colgate e Tandy	Venda de 14 para 30 unidades
Escovas	Inclusão de packs L2P1	Venda de 1 para 10 unidades
Espuma de barbear	Troca de 2 itens da mesma marca	Venda de 1 para 6 unidades
Shampoos	Inclusão das marcas Tresemmé e Clear	Venda de 5 para 14 unidades

Fonte: Armazém 3, loja 2

Gráfico1- Desempenho de vendas e margem de contribuição

Fonte: Armazém 3, loja 2

A partir de setembro, data de implantação do projeto, a curva de vendas e margem de contribuição da categoria de higiene pessoal entra em uma tendência ascendente, e comparando a média de vendas e margem de contribuição antes (de janeiro a agosto de 2017) e depois do projeto (de setembro de 2017 a janeiro de 2018), tivemos 44% de crescimento em vendas valor e 51% de crescimento de margem de contribuição. Foi feita a alteração de 30% do sortimento anterior conforme as etapas indicadas e realocações para outras áreas da loja dos itens preservativo e curativo adesivo. Embora não tenha sido objeto do projeto, foi mantido o desodorante para os pés, marca Tenys Pé Baruel na mesma gôndola. Cabe ressaltar que a loja não realiza promoções para as categorias de higiene pessoal, os preços dos produtos foram mantidos constantes e a inclusão de novos produtos obedeceu a mesma estratégia de margem já praticada pelo varejista. Também foram feitas comparações entre o desempenho da categoria de higiene pessoal com a categoria de limpeza que em 2017 teve um faturamento de R\$ 17.827

e com o de desempenho total da loja. Utilizando a mesma base de comparação, a categoria de limpeza teve um crescimento de vendas em valor de 8,69% e 6,45% na margem de contribuição. O desempenho da loja considerando todas as categorias cresceu 9,29% em vendas valor e 13,05% na margem de contribuição.

Conforme gráfico 2, dezembro de 2017 e janeiro de 2018 observou-se 40 clientes mensais comprando a categoria de higiene pessoal revertendo uma tendência de estabilização de número de clientes que compraram entre junho a outubro de 2017. A curva de tendência considerou a média móvel de 3 meses.

Gráfico 2-Evolução de clientes que compraram higiene pessoal



Fonte: Armazém 3, loja 2

5.4-Análise da observação direta

Conforme indicado nas tabelas 3 e 4 foram realizadas nos dias vinte e nove e trinta de janeiro observações em loja com o objetivo de se quantificar com base nos clientes que entravam na loja quantos passavam pelo corredor, olhavam, tocavam e levavam os produtos das categorias de higiene pessoal.

5.4.1- Análise dos *shoppers* em relação a categoria de higiene pessoal na loja

As tabelas 3 e 4 indicam de forma numérica o resultado das observações realizada nos dias vinte e nove e trinta de janeiro de 2018.

Tabela 3-Observação interação do consumidor com a categoria 29.01.18

	Passou pelo corredor		Olhou a categoria		Tocou os produtos		Levou os produtos		HORA	Cientes na loja
CLIENTES	MASC	FEM	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	17:00 às 19:00 hs	111
TOTAL	14	9	6	17	1	22	1	22		
% Clientes na loja	13%	8%	5%	15%	1%	20%	1%	20%		
% Passou pelo corredor	23		26%	74%	4%	96%	4%	96%		
% Passou peli corretor	21%									

Fonte: Pesquisa loja

Tabela 4-Observação interação do consumidor com a categoria 30.01.18

	Passou pelo corredor		Olhou a categoria		Tocou os produtos		Levou os produtos		HORA	Cientes na loja
CLIENTES	MASC	FEM	SIM	NÃO	SIM	NÃO	SIM	NÃO	16:00 às 19:00 hs	160
TOTAL	15	25	10	30	1	39	1	39		
% Clientes da loja	9%	16%	6%	19%	1%	24%	1%	24%		
% Passou pelo corredor	40		25%	75%	3%	98%	3%	98%		
% Passou peli corretor	25%									

Fonte: Pesquisa loja

Observando as tabelas 4 e 5 poucos *shoppers* passaram pelo corredor de higiene e beleza, aqueles que passaram poucos olharam a categoria e muito poucos pegaram e levaram os produtos.

5.4.2- Análise de Fatores internos da loja e concorrência

Alguns *shoppers* indicaram nas entrevistas que os preços da loja eram mais altos e compravam a categoria de higiene e beleza em farmácias. Considerando esta informação comparamos os preços de 26 itens categoria de higiene e beleza do Armazém 3 com a farmácia Panvel localizada aproximadamente a 100 metros da loja. O preço médio é 9% mais barato na Panvel e 18 itens apresentam preços mais baixos na farmácia.

Como indicado anteriormente, para 65% dos *shoppers* da categoria de desodorante o preço é um fator de decisão de compras fundamental. Cabe também destacar a alta presença na Panvel de *packs* promocionais do tipo leve 2 e pague 1 de escovas, leve 500ml e pague 350ml para antissépticos bucais e 50% de desconto na segunda unidade comprada para desodorantes.

Tabela 2- Comparativo de preços Armazém 3 e Panvel

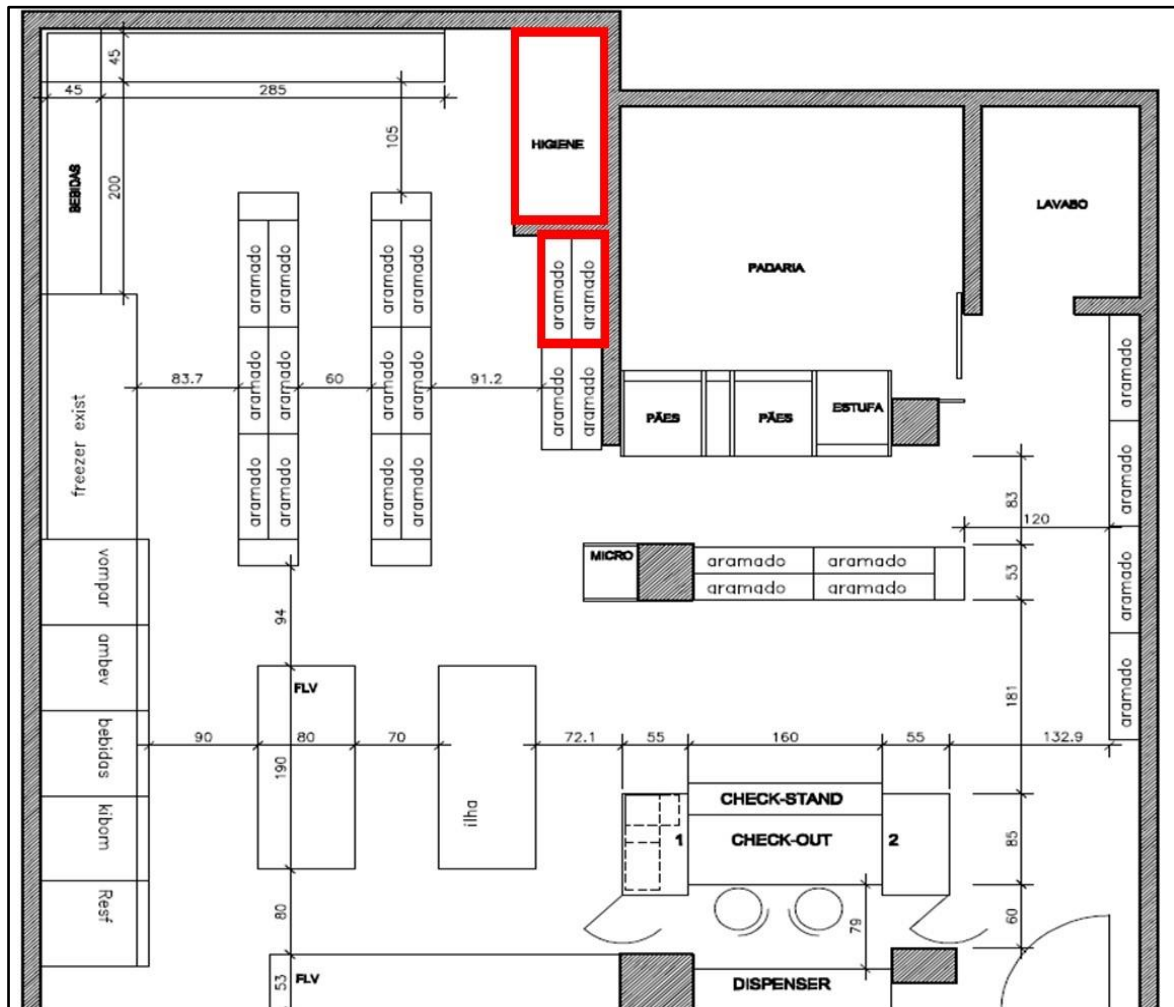
PESQUISA DE PREÇOS EM 29.01.18- PRODUTOS DE HIGIENE E BELEZA						
#	PRODUTO	ARMAZEM 3	PANVEL	PANVEL PROMOÇÃO	%Panvel/Armazem regular	Recomendação
1	Shampoo Dove Rec	17,99	9,99		-44%	Revisar custo e margem
2	Dove Roll on original	16,99	9,99		-41%	Revisar custo e margem
3	Roll Dove sem Perfume	16,98	9,99		-41%	Revisar custo e margem
4	Condicionador Dove Rec	15,99	11,49		-28%	Revisar custo e margem
5	Creme Dental Colgate Adv Fresh	7,9	6,39		-19%	Revisar custo e margem
6	Sabonete Dove Barra	3,29	2,69		-18%	Revisar custo e margem
7	Antisseptico Bucal Listerine 250 ml	17,49	14,99		-14%	Revisar custo e margem
8	Creme Dental Sensodyne 90 g	18,9	16,2		-14%	Revisar custo e margem
9	Shampoo Tresemme	16,98	15,22		-10%	Revisar custo e margem
10	Aparelho de Barbear Gillette Mack 3	25,99	23,35		-10%	Revisar custo e margem
11	Sabonete Barra Protex	2,99	2,69		-10%	Revisar custo e margem
12	Desodorante Dove Original Spray	22,99	20,9	16,99	-9%	Negociar packs para loja
13	Desodorante Dove Anti Back Spray	22,99	20,9	16,99	-9%	Negociar packs para loja
14	Dove Men Spray	22,99	20,99	16,79	-9%	Negociar packs para loja
15	Escova Dental Colgate Twister 2x1	13,49	12,49		-7%	OK
16	Sabonete Dove Liquido	12,99	12,1		-7%	OK
17	Desodorante Rexona Anti Back Spray	16,98	16,25		-4%	OK
18	Escova Dental Colgate Total 2x1	19,98	19,49		-2%	OK
19	Creme Dental Colgate Luminous 70 g	8,49	8,45		0%	OK
20	Sabonete Barra Nivea	1,99	1,99		0%	OK
21	Shampoo Pantene	12,98	12,99		0%	OK
22	Condicionador Elseve	15,99	16,49		3%	OK
23	Antisseptico Bucal Plax 250 ml	12,99	13,69		5%	OK
24	Shampoo Elseve	11,98	12,99		8%	Aumentar preço
25	Condicionador Pantene	14,99	16,49		10%	Aumentar preço
26	Cartulho Mack 3 com 2 um	15,99	24,9		56%	Aumentar preço
Média de preços		15	14		-9%	
OBS: Panvel com muitos packs de desodorantes 50% de desconto na segunda unidade, escovas(2x1) e enxaguatórios 500x350						

Fonte: Pesquisa de preços realizada em 29.01.18.

Foi identificada a presença de encarte de produtos em promoção na loja, porém nenhum item da categoria de higiene pessoal foi anunciado. Segundo entrevista com os profissionais, a empresa não tem o hábito de fazer anúncios para a categoria. Outro ponto relevante observado é a baixa interação dos *shoppers* da loja com o encarte. Em 2 dias de acompanhamento em loja em horários de pico apenas dois *shoppers* consultaram o encarte no balcão não interferindo em suas compras. Não havia nenhum material de merchandising para destacar os produtos em gôndola. Apenas um item estava em ruptura na loja, desodorante Dove.

No layout da loja foi observado que haveria a possibilidade de se aumentar o espaço para exposição da categoria de higiene pessoal. Na figura 2, vemos a planta baixa da loja e há duas áreas destacadas. Uma delas está a atual área para exposição da categoria de higiene pessoal (aramado) e a outra indicada como higiene. Esta área indicada como higiene há um lavabo e armários para guarda de pertences dos funcionários.

Figura 2-Planta baixa da loja 2



Fonte: Armazém 3.

O atendimento prestado pelos funcionários da loja agradava bastante os clientes e estes esclareciam dúvidas, indicavam onde encontrar os produtos e abasteciam os produtos de forma regular. Todos os funcionários utilizavam o uniforme da loja. Quando o fluxo de clientes aumentava muito a contagem de estoques era sacrificada para que os clientes pudessem ser atendidos. Havia um conflito entre a rotina da contagem de estoque e o atendimento aos *shoppers*.

5.5- Análises das pesquisas com *shoppers* da loja

Foram entrevistados vinte e dois *shoppers* na loja. As entrevistas foram realizadas no *checkout* no momento do pagamento das compras ou logo após o pagamento.

Tabela 5-Entrevista com os *shoppers* das lojas

ENTREVISTA COM O SHOPPER DA LOJA- 29 E 30.01.18					
PERGUNTAS	SIM	NÃO	TOTAL	% SIM	% NAO
Encontra facilmente os produtos	20	2	22	91%	9%
A loja possui espaço suficiente	15	7	22	68%	32%
Exposição de produtos chama a atenção	20	2	22	91%	9%
Compra produtos de higiene e beleza	5	17	22	23%	77%
Acha facilmente os produtos de higiene e beleza	4	1	5	80%	20%
Encontra as marcas de higiene e beleza	3	2	5	60%	40%
PERGUNTA	MAS	FEM	TOTAL	% MAS	% FEM
SEXO	8	14	22	36%	64%
PERGUNTA	MORA	TRABALHA	MORA E TRABALHA	TOTAL	
PERFIL DO SHOPPER	13	3	6	22	
% PERFIL DO SHOPPER	59%	14%	27%	100%	

Fonte: Armazém 3, loja 2

Para 32% dos *shoppers* a loja não possui espaço suficiente para realizarem as suas compras com tranquilidade e apenas 23% costumam comprar a categoria de higiene pessoal na loja. Um outro ponto relevante é que aqueles que compram a categoria de higiene pessoal, 40% não encontram suas marcas preferida devido a amplitude estreita e profundidade pequena dada as limitações de espaço. Segundo Parente (2010, p. 191) “Em geral, as empresas que adotam essa estratégia contrabalançam sua variedade limitada oferecendo uma forte vantagem, principalmente na localização e na conveniência de suas lojas”.

A loja dentro do contexto geral percepção positiva por parte dos *shoppers* onde há facilidade de se encontrar os produtos e exposição das prateleiras são atrativas. Quando particularizamos a análise para as categorias de higiene pessoal vemos que as barreiras são a baixa intenção de compra e a dificuldade de se encontrar as marcas preferidas.

No questionário de entrevistas com o *shopper* foi feita também uma pergunta aberta solicitando a opinião sobre a loja. O quadro 1 abaixo indica a análise dos principais pontos identificados nas respostas.

Quadro 1- Opinião dos *shopper* sobre a loja.

Categoria de análise	Frequência	Unidade de registro	Categoria final	Interpretação com referencial teórico
1.Loja boa, ótima, excelente, bonita e agradável.	Alta	-A loja é ótima e sou bem atendida. -Gosto muito da loja o bairro merecia algo parecido	Atmosfera	Segundo Parente (2010 pg.294). 'A atmosfera é criada utilizando recursos de apresentação externa e interna da loja'. A loja possui mobiliário, exposição e iluminação atraentes.
2.Funcionários	Média	-Os funcionários são educados e corteses.	Atendimento	Funcionário reconhece clientes regulares e dão atendimento individual. Segundo Levy e Weitz (2000, p.503) compreender e conhecer o cliente é uma forma de se avaliar o serviço prestado pelo varejista.
3.Compra em outro varejo	Alta	-Compro produtos de higiene e beleza na farmácia	Multicanal	A maioria dos clientes compra produtos de higiene pessoal nas farmácias. Segundo Guissoni e D' Andreia (2014) a jornada do <i>shopper</i> é multicanal é devemos saber influenciá-lo em sua jornada de compra dentro da loja.
4.Preço	Média	-A loja tem qualidade e é cara. -A loja é mais cara que um supermercado mas vale a pena.	Precificação	A percepção sobre pagar um pouco mais é compensada pela proximidade e qualidade dos produtos. Segundo Parente (2010) a política de preços mais altos pode ser adotada quando: a concorrência é baixa e os consumidores dão maior valor aos benefícios

Categoria de análise	Frequência	Unidade de registro	Categoria final	Interpretação com referencial teórico
5.Produtos diferenciados	Média	-Encontro produtos aqui que não encontro perto de casa.	Diferenciação	A loja atende e consumidores que procuram uma vida mais saudável agregando também produtos de academia de ginástica. Segundo Parente (2010 pg.76) a diferenciação acontece por meio de uma linha de produtos, gama de serviços e localização do varejista.
6.Localização	Média	-A proximidade é muito importante -Fica perto do meu trabalho	Proximidade	A loja é próxima de condomínios e e do trabalho dos clientes. Segundo Parente (2010 pg. 325) a seleção da localização irá influenciar a atratividade da loja e volume de vendas.

Fonte: Armazém 3, loja 2

A indicação da frequência considera as menções do *shopper* que foram classificadas da seguinte forma:

- Frequência alta: acima de 5 indicações
- Frequência média: entre duas a quatro indicações

Os comentários dos *shoppers* sobre a loja são majoritariamente positivos e questões sobre ambientação, atendimento, proximidade e qualidade dos produtos são muito valorizadas. Alguns tem a percepção que os preços são mais altos, mas não deixam de visitar a loja devido aos outros atributos indicados. Dos 22 *shoppers* entrevistados, 9 emitiram suas opiniões sobre as categorias de higiene pessoal e a maioria indicou que compra as categorias nas farmácias. Pelos outros indicativos de não comprar produtos de higiene pessoal, há questões vinculadas a dificuldade de encontrar os produtos, a não presença de algumas marcas e pela pouca atratividade da exposição. Segundo relatório da XP investimentos de dezembro de 2017, CK UP Farmácias, 38% dos consumidores de farmácia buscam o canal para a compra de produtos de higiene pessoal, e de forma geral, as classes A e B estão mais inclinados a comprar as

categorias na farmácia conforme ser observado na tabela 6. As regiões sul e sudeste também são as que apresentam maior incidência de compras das categorias de higiene pessoal em farmácias. Diante de tal cenário, o acompanhamento do sortimento de produtos das categorias de higiene pessoal em farmácias passa a ser uma atividade recomendada para que o minimercado possa melhorar a sua relação com os *shoppers* da loja.

Tabela 6-Compra em farmácias por classe social e região

Categorias de produto que os entrevistados compram em farmácias <i>Resultados por classe social</i>								
	Produtos de beleza e higiene		Remédios sem prescrição		Suplementos alimentares		Remédios genéricos	
	AB	CD	AB	CD	AB	CD	AB	CD
Compra em farmácia	41%	37%	86%	83%	35%	39%	88%	87%
Não compra em farmácia	59%	63%	14%	17%	65%	61%	12%	13%

Categorias de produto que os entrevistados compram em farmácias <i>Resultados por região</i>								
	Produtos de beleza e higiene		Remédios sem prescrição		Suplementos alimentares		Remédios genéricos	
	Compra em farmácia	Não compra em farmácia	Compra em farmácia	Não compra em farmácia	Compra em farmácia	Não compra em farmácia	Compra em farmácia	Não compra em farmácia
Sudeste	43%	57%	83%	17%	37%	63%	86%	14%
Sul	42%	58%	91%	9%	32%	68%	92%	8%
Nordeste	30%	70%	84%	16%	42%	58%	88%	12%
Centro-Oeste	38%	62%	82%	18%	36%	64%	84%	16%
Norte	31%	69%	81%	19%	42%	58%	86%	14%

Fonte: XP CK Farmácias-Comportamento do consumidor-dezembro 2017

5.6-Análise das entrevistas com os profissionais da rede

Foram realizadas 3 entrevistas com profissionais da rede, gerente geral, comprador e gerente da loja no dia 31 de janeiro. Os objetivos foram avaliar a forma de gestão do sortimento e a exposição de produtos e se há colaboração dos fornecedores ou distribuidores no suporte da definição do sortimento e exposição de produtos.

Perguntas	Testemunho	Interpretação
Como é feita a gestão de sortimento da empresa?	Avaliamos giro e margem, e para novos produtos, avaliamos o que os consumidores querem e sugestões dos distribuidores. (Gerente Geral)	Fatores como amplitude e profundidade do sortimento e dados sobre o <i>shopper</i> e a categoria não são considerados.
Como os fornecedores poderiam lhe ajudar no planejamento do sortimento e exposição dos produtos nas prateleiras?	Como somos atendidos por distribuidores gostaria que eles trouxessem mais experiência e avaliassem os nossos dados. (Gerente Geral)	Não há suporte dos distribuidores na divisão de dados sobre as categorias e o <i>shopper</i> .
Quais são os recursos de informática para gestão de sortimento e exposição de produtos na prateleira? Se não há, você acredita que seria importante tê-los? Quais?	Hoje utilizamos o software <i>planogram builder</i> e possuímos um bom sistema que fornece as informações sobre custo, venda, margem (Gerente Geral).	Há infraestrutura de dados para a gestão de sortimento e exposição de produtos para uso colaborativo.
As pessoas na sua empresa estão preparadas para fazer análises de sortimento e exposição de produtos na prateleira? Se não, o que você planeja fazer?	Não, falta ainda treinamento (Gerente Geral).	A capacitação dos profissionais traria melhor aproveitamento dos dados e auxiliaria na tomada de decisões.
Qual o perfil do <i>shopper</i> das lojas? Idade, renda, comportamento de compra?	Nosso público são jovens com bom poder aquisitivo que moram e trabalham na região (Gerente loja)	Não há um entendimento mais profundo sobre o comportamento de compras dos <i>shoppers</i> da loja.
Como é feita a gestão da cadeia de abastecimento? Estoques, transporte, controle, etc.?	Em dezembro de 2017 iniciamos a reposição automática onde o pedido é disparado pelo sistema (Gerente Geral).	A reposição automática permite a gestão mais eficiente do sortimento, controle de estoques e falta de produtos.

Perguntas	Testemunho	Interpretação
Como é feito o treinamento e avaliação dos funcionários das lojas?	Hoje temos um programa para avaliação mensal, vinculado ao uso de uniforme, atrasos e faltas, qualidade do atendimento, etc. (Gerente Geral).	O treinamento deveria ser complementado com outros temas como gerenciamento por categorias e a importância <i>shopper</i> para a loja.
Quais os indicadores utilizados para mensurar o desempenho do sortimento de produtos?	Vendas em unidade e valor e margem de contribuição (Gerente Geral).	O uso do GMROI seria um indicador relevante que combina giro e margem do item.
Como você define a inclusão e exclusão de produtos?	Uso a venda dos últimos 6 meses. Em relação a novos produtos utilizo as informações dos representantes (Comprador)	Não há um comitê envolvendo outros de departamentos e a definição da frequência das análises.
Quem são os fornecedores das categorias de higiene pessoal?	Os distribuidores são o Genésio e Tiscoski (Comprador).	Distribuidores fornecem as categorias de higiene pessoal.
Quais os pontos fortes dos fornecedores de higiene pessoal?	O relacionamento com Tiscoski é bom e o representante nos sinaliza quando os produtos estão ausentes na gôndola (Comprador).	O foco do representante é o <i>sell in</i> e relacionamento ainda é muito mais transacional.
Quais os pontos de melhoria dos fornecedores de higiene pessoal?	É difícil capturar investimentos dos distribuidores. Pesquisas seriam úteis e poderiam oferecer <i>packs</i> promocionais (Comprador).	A colaboração de forma mais estratégica e com foco no <i>shopper</i> , categoria e o <i>sell out</i> seriam pontos de melhoria.
Como é feita a abordagem dos fornecedores de higiene e beleza para recomendar a introdução de produtos?	Sugerem a introdução de produtos usando análise de vendas fornecida pela indústria (Comprador)	A abordagem poderia considerar, tendências sobre a categoria e o <i>shopper</i> e o perfil da loja.

Perguntas	Testemunho	Interpretação
Quem faz o abastecimento na gondola? Qual a frequência?	Eu e a equipe fazíamos o abastecimento da loja usando o ‘planograma’, (Gerente de Loja).	Não há suporte do distribuidor para abastecimento e monitoramento do planograma.
Quais os indicadores utilizados para mensurar o desempenho do sortimento de produtos?	Era mais pela experiência pelo <i>feeling</i> . Eu também utilizava o relatório de vendas, curva abc e focava nos produtos mais vendidos. (Gerente da Loja).	Não há um alinhamento entre as áreas sobre quais os indicadores mais relevantes a serem utilizados.
Você controla as rupturas na loja? Se sim, como ela é feita?	Depois da implantação da reposição automática eu observava os parâmetros mínimo e máximo e se os estoques estavam corretos (Gerente da Loja).	O controle das rupturas foi implantado junto a implantação do sistema de reposição automática.
Qual a frequência você recebe os produtos para a loja?	3 vezes na semana. (Gerente da loja)	Frequência de entrega na loja adequada aos parâmetros de reposição automática.
Há alguma direção para exposição dos produtos na gôndola?	Eu uso os planogramas para todas as sessões (Gerente da Loja).	Há o uso da ferramenta que deveria ser aliada ao racional de segmentação e posicionamento dos produtos.
Como funciona a sua participação na seleção de sortimento da loja?	Se o cliente está pedindo, eu podia recomendar inserir o produto (Gerente da Loja).	Sem o direcionamento estratégico do sortimento atuava mais na recomendação de itens feitas pelos clientes.
Os clientes reclamam sobre falta de algumas marcas de higiene e beleza na loja? Quais?	Alguns clientes que tínhamos maior afinidade falavam sobre as faltas de alguns produtos. (Gerente da Loja).	As reclamações sobre as faltas de marcas indicam que as preferências do <i>shopper</i> não estavam sendo totalmente atendidas.

A estratégia de sortimento e exposição de produtos do pequeno varejo necessitava do entendimento mais aprofundado sobre os conceitos do gerenciamento por categorias e a busca de parcerias com distribuidores que pudessem oferecer o *expertise* sobre as características das categorias e dos *shoppers*. A criação de um comitê de sortimento, o alinhamento e comunicação

dos indicadores de desempenho entre as áreas envolvidas e a definição de períodos específicos para revisão são pontos fundamentais para a gestão de sortimento.

5.7-Proposições

A partir da pesquisa empírica nas duas etapas do trabalho, foram elaboradas proposições articulando entre a teoria estudada e os resultados observados na pesquisa.

P1-Na ótica do pequeno varejista estudado os distribuidores não atuam de forma colaborativa no desenvolvimento de projetos de gerenciamento por categorias para gestão de sortimento e exposição de produtos.

De acordo com as entrevistas com o proprietário e comprador não há suporte por parte dos distribuidores para o desenvolvimento de projetos de gerenciamento por categorias focados no sortimento e exposição de produtos. Todo o trabalho é feito pela rede sem considerar dados de pesquisa sobre o *shopper*, participação de mercado e racional para exposição dos produtos.

Segundo Rosembloom (2009) apenas 1% do orçamento de pesquisa das empresas são direcionados a pesquisas com os canais de vendas, assim avaliar as competências dos membros dos canais de forma independente e com um olhar mais estratégico é uma tarefa que ainda merece bastante atenção por parte das empresas. Ajudar que os membros dos canais criando programas específicos voltados a treinamento de equipes para suporte do gerenciamento por categorias vinculados a *mix* e exposição de produtos além de gerar formas de se atingir objetivos de vendas são elementos que reforçam relacionamentos comerciais com os minimercados. Ainda segundo o autor, a comunicação com os membros dos canais ainda não é bem construída para se obter informações relevantes sobre o mercado. De acordo com Pigatto e Alcântara (2007), a criação de parcerias acontecem através de alianças entre níveis hierárquicos superiores. Porém, se não houver a conscientização de níveis hierárquicos inferiores, não haverá o desenvolvimento que ações que manterão o relacionamento. O grande desafio então é preparar os vendedores, representantes e seus superiores diretos a darem suporte ao minimercado em questões de *mix* e exposição de produtos, inclusive fazendo parte dos objetivos e podendo estar vinculado também a incentivos financeiros.

P2- A mudança no sortimento e exposição de produtos contribuiu para o aumento de vendas e margem de contribuição das categorias de higiene pessoal.

Um estudo promovido por Levy e Weitz (2000) com molhos para salada em uma rede de supermercados alterando 2 itens no sortimento, aumentaram vendas, margem e rotatividade de

estoque. Conforme indicado anteriormente no nosso estudo pudemos identificar um incremento de 44% nas vendas e 51% na margem de contribuição das categorias de higiene pessoal. Na análise foram considerados outros parâmetros além dos utilizados pela rede, como pesquisa com o *shopper*, participação de mercado e estratégia de exposição de produtos conforme pesquisas por parte do fornecedor. Segundo Gooner et al. (2011) quanto mais intenso for o gerenciamento de categorias entre indústria e varejo maiores serão os resultados financeiros. Lindblon e Olkkonen (2008) destacam que embora os varejistas possam praticar o gerenciamento por categorias sem a colaboração dos fornecedores, é reconhecido que os resultados podem ser melhorados com a ajuda destes através do seu conhecimento sobre o *shopper* da categoria.

P3- As mudanças no sortimento e exposição de produtos não influenciaram na melhoria da percepção do *shopper* sobre a categoria de higiene pessoal.

Avaliando o sortimento da loja como um todo foi identificado na pesquisa que há uma boa percepção por parte dos *shoppers* sobre o sortimento geral da loja. Quando avaliamos especificamente a categoria de higiene pessoal identificamos que entre 20 a 25% dos *shoppers* passam pelo corredor e apenas 6% olham a categoria. Outro dado relevante é que 41% dos *shoppers* indicaram que compram a categoria de higiene pessoal na farmácia. A mudança no sortimento e exposição dos produtos não trouxe os efeitos esperados de melhoria na satisfação dos *shoppers*.

P4- O *shopper* busca outros canais para comprar as categorias de higiene pessoal.

Segundo Mantrala et al. (2009) os clientes podem buscar outras lojas caso não encontrem o que procuram. Na pesquisa identificamos que 41% dos *shoppers* compram higiene pessoal na farmácia. A competição maior pode estar em formatos diferentes e para a categoria de higiene pessoal vemos que isto foi identificado pela pesquisa na loja. No estudo observamos que há uma profundidade e amplitude maior do sortimento de produtos na farmácia, com a presença inclusive de vários packs promocionais de fábrica. Diante de tal cenário a farmácia se tornou uma opção mais atrativa para compra de produtos de higiene e beleza comparado com o pequeno varejo estudado que apresenta restrições de espaço, sortimento e exposição limitados.

6.CONCLUSÕES E CONTRIBUIÇÕES

Em relação a questão 1, as mudanças feitas no sortimento e exposição de produtos das categorias de higiene pessoal trouxeram crescimento nas vendas e margem de contribuição e na melhoria da percepção do *shopper*? Houve melhoria no desempenho das categorias em relação as vendas e margem de contribuição, porém não houve melhoria da percepção do *shopper* com as categorias de higiene pessoal. Devido a limitações do espaço da loja, não foi possível testar o aumento da amplitude do sortimento o que seria ideal quando se avalia as categorias de higiene pessoal. Como o apoio das quatro percepções do *shopper* indicado por Bauer et al. (2012) a percepção de preço do sortimento e variedade do sortimento são bastante prejudicadas pelas limitações de espaço. A alternativa para a loja seria ampliar o espaço para a categoria de higiene pessoal, possível dentro do layout apresentado (figura 2). A loja apresenta um fluxo diário elevado de clientes e o conceito *one stop shop* se aplica muito bem dentro da estratégia da loja. Através da imagem das categorias de destino (bebidas, produtos de padaria) as categorias de rotina como higiene pessoal poderiam ser beneficiadas desde que fossem adotadas ações vinculadas a se ampliar o espaço para as categorias de higiene pessoal.

A segunda questão é estratégica para varejistas e fornecedores e perguntava se havia colaboração do distribuidor como o pequeno varejista estudado para o desenvolvimento de projetos de gerenciamento de categorias vinculados ao sortimento e exposição de produtos. Como foi visto no decorrer do trabalho a colaboração no gerenciamento por categorias estreita as relações com os parceiros comerciais e ao mesmo tempo geram ganhos mútuos inclusive para o *shopper*. O gerenciamento por categorias desenvolvido com a ajuda do fornecedor é potencializado e isto pode inclusive gerar alianças estratégicas que vão além dos planos iniciais de trabalho colaborativo. Aqui estamos falando de redução de dependência de alguns canais por parte dos fornecedores, aumento de participação de mercado e também na criação e fortalecimento da imagem da marca tanto para os varejistas como para os fornecedores.

A terceira questão, o *shopper* prefere outros canais para comprar produtos de higiene pessoal caso o sortimento da loja não atenda suas expectativas e preferências, trata da competição entre canais onde o canal farmácia possui um papel representativo nas vendas das categorias de higiene pessoal. Hoje o varejista deve ter uma visão de concorrência multicanal ficando atendo as tendências indicadas pelo mercado. Buscar entender o comportamento do *shopper* é fundamental para se criar estratégias de crescimento das vendas e se tirar proveito da compra

em um único lugar. As farmácias hoje são concorrentes diretos dos pequenos supermercadistas e estas vem cativando o *shopper* através de um sortimento mais amplo, uso de promoções e cartões fidelidade.

Como contribuições, o trabalho promoveu a colaboração interna envolvendo os funcionários e proporcionou o entendimento do problema de forma mais abrangente ressaltando a necessidade de se desenvolver parcerias com os fornecedores para atingir melhores resultados na gestão e na percepção do *shopper* sobre sortimento.

6.1-Implicações gerenciais

Para as indústrias há oportunidades de ampliação de projetos de gerenciamento por categorias através do mapeamento de pequenos varejistas que possuem um papel relevante dentro de regiões estratégicas. Para isto, treinamento e definição de objetivos com distribuidores é fundamental para se ter uma proposta de valor mais atraente para os pequenos varejistas. Usar a tecnologia para identificar pequenos varejistas em regiões potenciais e disponibilizar ferramentas online sobre gerenciamento por categorias também são alternativas que poderiam ser avaliadas e desenvolvidas.

Para os pequenos varejistas fica a proposta de fomentar projetos de gerenciamento por categorias com os seus principais parceiros comerciais. Criar internamente a cultura de compartilhar informações para atingimento de objetivos mútuos e buscar fornecedores que estão propensos a desenvolver parcerias que vão além das relações transacionais.

Treinar a equipe interna por exemplo compradores, gerentes de loja é fundamental para que seja disseminado o conceito de gerenciamento por categorias. Ter uma estratégia de sortimento é uma necessidade urgente que precisa ser discutida com as lideranças dos pequenos varejistas.

6.2-Limitações e sugestões para pesquisas futuras

A pouca literatura sobre projetos de gerenciamento por categorias no pequeno varejo limita ampliar iniciativas para que o assunto seja tratado de forma mais estratégica estimulando novos projetos. Em relação a pesquisa não foi possível se ter uma visão mais detalhada sobre o perfil do *shopper* da loja e avaliar questões com mais profundidade vinculadas a gestão do sortimento e suas implicações na estratégia da empresa. Como sugestão de pesquisas futuras envolver os fornecedores e pequenos varejistas para partilhar suas descobertas sobre projetos envolvendo o gerenciamento por categorias seria uma boa oportunidade para ampliar o entendimento sobre o

tema e principalmente elevar as discussões para o nível de estratégias de canal e *shopper* marketing para o pequeno varejo.

7.REFERÊNCIAS

- ACNielsen., Karolefski, J., Heller A. *Consumer centric category management*,2006.
- Aniceto, G., Ciampone, T. Gerenciamento por categorias soluções para o pequeno varejo. Apresentação ECR Brasil na Apas, 2005.
- Arkader, R. e Ferreira, A., C. *Category Management Initiatives from retailer perspective: a study in the Brazilian grocery retail industry. Journal of purchasing & supply management* (2004).
- Austin, D., Robert., McForlan, W, F. H. E. *Butt Grocery Company: A leader in ECR implementation (B) (Abridged). Harvard Business School* (2001).
- Bauer, J. C., Kotouc, A., J., Rudolf, T. *What constitutes a good assortment. A scale for measuring consumer's perceptions of a assortment offered in a grocery category. Journal of retailing and consumer service* (2012).
- Briesch, R., A., Chintagunta, P. K., Fox, E. J. *How does assortment affect grocery store choice. Journal of Marketing* (2009).
- Cadaux, J., Dubelaar, C. *Marketing environment, assortment policy, and performance of small retailers. Australasian Marketing Journal* (2012).
- Campos,C.G.J. Método de análise de conteúdo: ferramenta para análise de dados qualitativos no campo da saúde. *Revista Brasileira de Enfermagem* (2004).
- CMA, *Category Management Association. Foreword Catman 2.0.* (2016)
- Dupre, K., Gruen, T. W. *The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast moving consumer goods industry. Journal of Business & Industrial Marketing* (2004).
- Dussart, C. *Category Management: Strenghts, Limits and Developments. European Management Journal* (1998).
- Fischer, M., Vaidyanathan, R. *Which products should you stock* (2012).
- Freitas, H., Oliveira, M., Saccol, M. Z. *Método de Pesquisa Survey* (1998).
- Gooner, R. A., Morgan, N. A.Jr. *Is retail category management worth the effort (and does a category captain help or hinder). Journal of marketing* (2011).

- Guissoni, L., C nsoli, A., D'Andrea, R. *Shopper Marketing* (2011). Guissoni, L., Consoli, A., Rodrigues, J. M. Gerenciamento de categorias em pequenos supermercados compensa o esfor o. *RAE* (2013).
- Guissoni, L., D' Andrea, Rafael. *Shopper Safari* (2014).
- Hwang, M., Bronnenberg, B. J., Thomadsen, R. *An empirical analysis of assortment similarities across U.S supermarkets. Marketing Science* (2010).
- JDA Future Series, *The future of category management*, 2016.
- Kwak, K., Duvvuri, S. D., Russel., G. J. *An analysis of assortment choice in grocery retailing. Journal of retailing* (2015).
- Levy, M., Weitz, A. B. *Administração de varejo*, 2000.
- Lindblom, A., Olkkonen, R. *An analysis of suppliers' role in category management collaboration. Journal of retailing and consumer service* (2008).
- Mantrala, M. K., Levy, M., Kahn, B. E., Fox, E. J., Gaidarev, P., Dankworth, B., Shah, D. *Why is assortment planning so difficult for retailers. A framework and research agenda. Journal of retailing* (2009)
- McVEY, P. Are channels of distribution What the Textbooks Says. *Journal of Marketing* (1960) 61-65.
- Oliveira, M. M. *Como fazer pesquisa qualitativa*, 2007
- Parente, J. *Varejo no Brasil*, 2010
- Pigatto, G., Alcantara, R. C. L. *Relacionamento colaborativo no canal de distribuição: uma matriz para análise*, 2007, p. 155-167.
- Pizzi, G., Scarpi, D. *The effect of shelf layout on satisfaction and perceived assortment size: An empirical assessment. Journal of retailing and consumer services* (2015).
- Rosembloon, B. *Canais de Marketing*, 2009, p. 233-256
- Sonali, K. Shah, S. K., Corley, K. G. *Building better theory by bridging the quantitative–qualitative divide. Journal of Management Studies* (2006).
- Silva, A. H., Foss , M. I. T. *A análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. Qualit@s Revista Eletr nica* (2015).

Tajeddini, K., Elg, U., Trueman, M. *Efficiency and effectiveness of small retailers: The role of consumer and entrepreneurial orientation. Journal of Retailing and Consumer Service* 20 (2013) 453-462.

Thiollent, M. Metodologia da pesquisa-ação, 1986.

Tsai, C.Y., Huang S. A. *A data mining approach to optimise shelf space allocation in consideration of customer purchase and moving behavior. Journal of Production Research* (2015) 851-865.

Tripp, D. Pesquisa-ação: Uma introdução metodológica.

Underhill, P. *Why we buy, The science of shopping*, 1999.

XP investimentos, XP CK, relatório de farmácias, dezembro 2017

WEBSITES:

ABAD-Associação Brasileira de Atacadistas e Distribuidores

Dados do setor 2016 Disponível em:

<http://www.abad.com.br/numeros-do-setor.html> acesso em: fevereiro de 2018

ABRAS: ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADO

Woman revolution or evolution. Disponível em:

http://abras.com.br/pdf/Apresent_KANTAR.pdf acesso em Fev 2018

ABRAS: Associação Brasileira de Supermercados

Estudo GKF mercado de vizinhança-2011 Disponível em:

<http://www.abrasnet.com.br/superhiper/superhiper/ultima-edicao/materia-de-capas/?materia=2825> acesso em: Jan 2018

ECR BRASIL

Sortimento Disponível em:

http://www.ecrbrasil.com.br/ecrbrasil/page/noticias_ecr.asp acesso em: março de 2018

ESPM-Escola Superior de Propaganda e Marketing

Boticário Disponível em:

<http://varejo.espm.br/21345/o-boticario-lanca-prateleira-inteligente-e-quer-erro-zero-na-exposicao-de-produtos> acesso em: março de 2018

EUROMONITOR

Deodorants in Brazil Disponível em:

<http://www.portal.euromonitor.com.sbproxy.fgv.br/portal/analysis/tab> acesso em fevereiro 2018

GOOGLE MAPS:

Loja Armazém 3, Rua Jornalista Manoel Menezes, 115- Itacorubi-Florianópolis

Disponível em:

<https://www.google.com.br/maps/place/Armaz%C3%A9m+3+-+Mercearia,+Hortifruti,+Padaria+e+Adega/@-27.5787121,-48.511047,770m/data=!3m1!1e3!4m5!3m4!1s0x952738f25cd6920f:0x94ea631a47d9e2f2!8m2!3d-27.5792288!4d-48.5100771> acesso em Jan 2018

KANTAR WORLD PANEL:

O Shopper Latino em Busca de Praticidade-2013-Disponível em:

<https://www.kantarworldpanel.com/br/Releases/Express-Shopper> acesso em Jan 2018

MEIO E MENSAGEM:

A Geografia do consumo Brasileiro 2016 Disponível em:

<http://portfoliomidia.meioemensagem.com.br/?p=101> acesso em Jan 2018

<https://sis.sebrae-sc.com.br/produtos/relatorios-de-inteligencia/minimercados-e-mercearias:-panorama-de-mercado/5903469837a6ad1800ab538a#download>.Acesso em janeiro de 2018

SEBRAE: Serviço Brasileiro de Apoio às Micro e Pequenas Empresas

Pesquisa Minimercados no Brasil-2015-Disponível em:

[http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3f5908f315baad2fb0ada9de370e4eaf/\\$File/5702.pdf](http://www.bibliotecas.sebrae.com.br/chronus/ARQUIVOS_CHRONUS/bds/bds.nsf/3f5908f315baad2fb0ada9de370e4eaf/$File/5702.pdf) acesso em Jan 2018

O ESTADO DE SÃO PAULO

Grandes redes de supermercados brigam com mercadinhos para crescer: Disponível em:<http://economia.estadao.com.br/noticias/geral,grandes-redes-de-supermercados-brigam-com-mercadinhos-para-crescer,70002068233> acesso em fevereiro de 2018

POPULAÇÃO:

Dados Populacionais de Estados, Cidades e Bairros Disponível em:

http://populacao.net.br/populacao-itacorubi_florianopolis_sc.html acesso em Jan 2018

REVISTA VEJA

Por que os grandes supermercados estão abrindo lojas *express*: Disponível em: [https://veja.abril.com.br/economia/por-que-os-grandes-supermercados-estao-abrindo-__ lojas-express/](https://veja.abril.com.br/economia/por-que-os-grandes-supermercados-estao-abrindo-__lojas-express/) acesso em fevereiro de 2018

SUPERVAREJO:

Os Pequenos Notáveis-2017-Disponível em:

<http://www.supervarejo.com.br/os-pequenos-notaveis/> acesso em Jan 2018

SUPERMERCADO MODERNO:

Guia de categorias Disponível em:

<https://www.sm.com.br/resultado-de-busca-gps/higiene-saude-e-beleza/cuidados-com-o-cabelo> acesso em fevereiro de 2018

TPG-*The Partnering Group*

Brian Harris Disponível em:

<http://www.thepartneringgroup.com/about-tpg/our-people/brian-harris/> acesso em: abril de 2018

8.APÊNDICES

Apêndice 1 -Formulário de entrevista com os *shoppers* da Loja

FORMULÁRIO DE ENTREVISTA COM SHOPPER SUPERMERCADO 3 IRMÃOS
Data da Pesquisa: _____
Preenchido por: Ronildo José Vaz
1- Sexo do entrevistado: Identificado pelo pesquisador: ()Masculino ()Feminino
2- Você Mora ou trabalha no Bairro ou Mora e Trabalha? _____
3- Você encontra facilmente os produtos que precisa? ()Sim ()Não
4-A loja possui espaço suficiente para fazer as minhas compras com tranquilidade? ()Sim ()Não
5-Vc acha que a loja possui variedade de produtos? ()Ruim ()Boa ()Ótima
6-A exposição de produtos da loja chamam a sua atenção? ()Sim ()Não
7- Você tem o hábito de comprar produtos de higiene pessoal na loja? (Shampoo, pasta e escova dental, desodorante, absorventes, sabonetes e aparelhos de barba). ()Sim ()Não, Se não porque não compra? _____
8-Acho facilmente os produtos de higiene pessoal? ()Sim ()Não
9-Encontra as marcas que costuma comprar de higiene pessoal na loja? ()Sim ()Não
10-Qual a sua opinião sobre a loja?

Apêndice 2-Formulário de entrevista com o gerente geral

- 1-Como é feita a gestão de sortimento da empresa?
- 2-Como os fornecedores poderiam lhe ajudar no planejamento do sortimento e exposição dos produtos nas prateleiras ?
- 3-Quais são os recursos de informática para gestão de sortimento e exposição de produtos na prateleira ? Se não há, você acredita que seria importante tê-los? Quais?
- 4-As pessoas na sua empresa estão preparadas para fazer análises de sortimento e exposição de produtos na prateleira? Se não o que você planeja fazer?
- 5-Qual o perfil do shopper das lojas? Idade, renda, comportamento de compra?
- 6-Quais os indicadores utilizados para mensurar o desempenho do sortimento de produtos?
Exemplos: Vendas volume e valor, Giro, Margem, GMROI, Rupturas, ticket médio etc.
- 7-Como é feita a gestão da cadeia de abastecimento? Estoques, transporte, controle,etc?
- 8-Como é feito o treinamento e avaliação dos funcionários das lojas?

Apêndice 3-Formulário de entrevista com o comprador

1-Como você define a inclusão e exclusão de produtos?

2-Como os fornecedores poderiam lhe ajudar no planejamento do sortimento e exposição dos produtos nas prateleiras ?

3-Quem são os fornecedores das categorias de higiene pessoal?

4-Quais os indicadores utilizados para mensurar o desempenho do sortimento de produtos?

Exemplos: Vendas volume e valor, Giro, Margem, GMROI, Rupturas, ticket médio etc.

5-Quais os pontos fortes dos fornecedores de higiene pessoal?

6-Quais os pontos de melhoria dos fornecedores de higiene pessoal ?

7-Como é feita a abordagem dos fornecedores de higiene pessoal para recomendar a introdução de produtos?

Apêndice 4-Formulário de entrevista com o gerente da Loja

- 1-Como é o processo de reposição de produtos para a loja?
- 2-Quem faz o abastecimento na gondola? Qual a frequência?
- 3-Quais os indicadores utilizados para mensurar o desempenho do sortimento de produtos?
Exemplos: Vendas volume e valor, Giro, Margem, GMROI, Rupturas, ticket médio etc.
- 4-Você controla as rupturas nas loja? Se sim, como ela é feita?
- 5-Qual a frequência você recebe os produtos para a loja?
- 6-Há alguma direção para exposição dos produtos na gôndola? Se não, como você faz?
- 7-Como é feito o armazenamento de produtos na loja?
- 8-Qual o perfil do shopper da loja? Idade, renda, comportamento de compra, mora ou trabalha no bairro?
- 9-Os clientes reclamam sobre falta de algumas marcas de higiene pessoal na loja? Quais?
- 10-Como funciona a sua participação na seleção de sortimento da loja?
- 11- Os clientes fazem recomendações de introdução de produtos?

Apêndice 5-Formulário de observação direta dos *shoppers* da loja

[illegible]

