

CARMEN LIDIA RAMUSKI

**ECR E O CONSUMIDOR**  
**Um estudo sobre o comportamento do consumidor,**  
**em relação aos valores ofertados por ECR**

Tese apresentada à Escola de  
Administração de Empresas de  
São Paulo da Fundação Getúlio  
Vargas, como requisito, para  
obtenção do título de Doutor em  
Administração de Empresas

Campo de conhecimento:  
Administração Mercadológica

Orientador Prof. Dr. José Carlos Barbieri

SÃO PAULO

2004

CARMEN LIDIA RAMUSKI

**ECR E O CONSUMIDOR**  
**Um estudo sobre o comportamento do consumidor,**  
**em relação aos valores ofertados por ECR**

Tese apresentada à Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas, como requisito para obtenção do título de Doutor em Administração de Empresas

Campo de Conhecimento:  
Administração Mercadológica

**Data de Aprovação:**

\_\_\_\_/\_\_\_\_/\_\_\_\_

**Banca Examinadora:**

---

Prof. Dr. José Carlos Barbieri (orientador)  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Luiz Carlos Di Serio  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr. Manoel de Andrade e Silva Reis  
FGV-EAESP

---

Prof. Dr<sup>a</sup>. Claudia Rosa Acevedo  
UNINOVE

---

Prof. Dr. Alexandre Luzzi Las Casas  
PUC-SP

**Υ** *Ao meu irmão e meu pai, que,  
não mais aqui, colaboraram para que eu,  
aqui chegasse.*

**Ε** *À minha mãe, que não entendeu muito  
para quê tanto esforço,  
mas teve de fazê-lo também.*

**ΔΔΔΔΔΔΔΔ** *Aos meus sobrinhos, que acompanharam de longe,  
e podem ter como exemplo de carreira.*

**Ξ** *Ao Freitas, que entendeu, me acompanhou de perto  
e me forneceu todo apoio que pôde,*

*um grande companheiro.*

### **Agradecimentos**

Ao Prof. Luciano Motta de Carvalho,  
*in memoriam*, com quem tudo começou.

Ao Dr. Hilário Torloni,  
por todo o incentivo desde sempre  
e que ficará feliz por saber que vou chegar onde ele esperava.

Ao Prof. Dr. José Carlos Barbieri,  
meu orientador.

À Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Claudia Rosa Acevedo,  
sempre pronta para me atender em minhas dúvidas.

Ao Prof. Alejandro Damian Grosso Grazioli, um argentino “pero no mucho”,  
que fez críticas e aconselhamentos interessantes.

Aos alunos da disciplina Administração Mercadológica do ano de 2003,  
do curso de Administração de Empresas das Faculdades Integradas Tibiriçá,  
que viabilizaram a coleta dos dados quantitativos.

## RESUMO

Este trabalho destinou-se a investigar a existência de diferenças no comportamento do consumidor diante dos valores ofertados por ECR - *Efficient Consumer Response*, considerando duas categorias de produtos diferentes.

O principal objetivo era verificar se um mesmo grupo de consumidores atribuía importâncias diferentes para os valores ofertados por ECR com ou sem preço e se estas diferenças também existiam entre classes sociais. Também se investigou a existência de um processo de escolha próprio, por parte dos consumidores que avaliavam os valores de ECR e preço.

Foram realizados 300 levantamentos, junto a moradores da Grande São Paulo, tendo sido utilizado um instrumento de pesquisa auto-preenchível.

Como principais resultados encontrou-se: a) diferenças no comportamento dos consumidores tanto em relação às categorias de produto consideradas, como em relação à importância atribuída a cada valor ofertado, com ou sem preço. b) diferenças no comportamento dos consumidores de classes sociais diferentes, quando consideravam as mesmas categorias de produtos com ou sem preço; c) um processo de escolha próprio a determinados grupos de consumidores e diferentes quando se consideravam um e outro produto, e d) o valor preço com importância destacada.

**Palavras Chave:** Atitude, Comportamento do consumidor, ECR, Gerenciamento de Categoria, Introdução de Novos Produtos Eficiente, Processo de Escolha, Promoção Eficiente, Reposição Eficiente, Resposta Eficiente do Consumidor, Sortimento Eficiente.

## ABSTRACT

This study investigates the existences of differences in the consumer behavior related to ECR values.

The main objective of the study is to analyze if the same group of consumers attribute different importer to ECR values, with or without price, and if theses differences were related with social status.

Three hundred self-administrate questionnaires were collected in São Paulo city focusing two categories of grocery goods. The main results of the study were: a) there were differences in the behavior of the consumers not only in relation with product categories but also related to the importance of the ECR value; b) differences in the consumer behavior related between social classes; c) Different groups of consumer emerged when ECR value were considered. d) Price represents a significant attribute to consumer.

Keywords: Consumer Behavior, Choice Process, ECR, Efficient Consumer Response, Efficient Store Assortment, Efficient Replenishment, Efficient Promotion, Efficient Product Introduction, Category Management.

## SUMÁRIO

|  |               |
|--|---------------|
| <b>1. INTRODUÇÃO .....</b>   | <b>10</b>     |
| 1.1 Panorama.....  | 10            |
| 1.2 Justificativa para a escolha do Tema .....                           | 18            |
| 1.3 Definição do Problema .....  | 19            |
| 1.4 Objetivos e Hipóteses .....  | 20            |
| 1.4.1 Objetivo Principal .....   | 20            |
| 1.4.2 Objetivos Secundários.....   | 20            |
| 1.5 Hipóteses .....  | 21            |
| 1.6 Relevância das Hipóteses .....                                       | 21            |
| <br><b>2. REVISÃO BIBLIOGRÁFICA .....</b>                                | <br><b>24</b> |
| 2.1 Resposta Eficiente ao Consumidor .....                               | 24            |
| 2.1.1 O conceito de ECR.....   | 24            |
| 2.1.2 Gerenciamento da Categoria .....                                   | 31            |
| 2.1.3 Estratégias de ECR.....  | 39            |
| 2.1.4 Ferramentas e Integradores de ECR .....                            | 53            |
| 2.1.5 CPFR – Planejamento Colaborativo de Previsão e Abastecimento ..... | 65            |
| 2.1.6 Resposta Eficiente ao Consumidor - Conclusão .....                 | 67            |
| 2.2 Valor e Preço.....   | 69            |
| 2.2.1 Valor como objetivo de ECR .....                                   | 69            |
| 2.2.2 O preço e o Consumidor .....                                       | 74            |
| 2.2.3 O preço e o intermediário .....                                    | 80            |
| 2.2.4 O preço e valor .....  | 80            |
| 2.2.5 O preço e ECR .....  | 88            |
| 2.2.6 Valor e Preço - Conclusão .....                                    | 89            |
| 2.3 O Canal de Marketing.....  | 91            |
| 2.3.1 Os produtores.....   | 92            |
| 2.3.2 Os intermediários .....  | 97            |
| 2.3.3 Outros serviços .....  | 112           |
| 2.3.4 O Canal de Marketing - Conclusão .....                             | 113           |

|   |            |
|---|------------|
| 2.4 O Consumidor .....  | 115        |
| 2.4.1 Fatores de Influência no Comportamento do Consumidor .....      | 115        |
| 2.4.2 Modelos para estudos de Atitude .....                           | 128        |
| 2.4.3 A decisão de Compra .....                                       | 132        |
| 2.4.4 A difusão das Inovações .....                                   | 139        |
| 2.4.5 Outros Aspectos do Comportamento do Consumidor .....            | 141        |
| 2.4.6 Os consumidores e os Supermercados.....                         | 146        |
| 2.4.7 O Consumidor - Conclusão .....                                  | 155        |
| <br><b>3. A METODOLOGIA .....</b>                                     | <b>156</b> |
| 3.1 Tipos de Pesquisa.....  | 157        |
| 3.2 Universo ou População .....                                       | 158        |
| 3.3 Método de Coleta de Dados.....                                    | 159        |
| 3.4 Amostras .....  | 159        |
| 3.5 O instrumento de coleta de Dados .....                            | 160        |
| 3.6 O Campo .....   | 167        |
| 3.7 Crítica e Verificação .....                                       | 167        |
| 3.8 Tabulação e Análises Estatísticas.....                            | 168        |
| <br><b>4. RESULTADOS DA PESQUISA.....</b>                             | <b>169</b> |
| 4.1 Dados pessoais dos entrevistados .....                            | 169        |
| 4.2 Local de compra do entrevistados.....                             | 169        |
| 4.3 Hábitos de compra dos entrevistados .....                         | 170        |
| 4.3.1 Frequência de Compras .....                                     | 170        |
| 4.3.2 Experiência de Compras .....                                    | 171        |
| 4.4 Importância das Estratégias de ECR sem preço.....                 | 172        |
| 4.4.1 Um mesmo conjunto de consumidores e categorias diferentes ..... | 172        |
| 4.4.2 Classe social diferente analisando mesma categoria.....         | 174        |
| 4.5 Importância das Estratégias de ECR com preço.....                 | 154        |
| 4.5.1 Um mesmo conjunto de consumidores e categorias diferentes ..... | 178        |
| 4.5.2 Classe social diferente analisando mesma categoria.....         | 181        |
| 4.5.3 Comparação de importância de valores ECR com e sem preço .....  | 183        |



|   |            |
|---|------------|
| 4.6 Análises cruzadas – classe social, produtos e valores ECR com preço ..... | 184        |
| 4.6.1 Classe Social e Categorias de Produto versus Sortimento .....           | 184        |
| 4.6.2 Classe Social e Categorias de Produto versus Sortimento .....           | 185        |
| 4.6.3 Classe Social e Categorias de Produto versus Sortimento .....           | 186        |
| 4.6.4 Classe Social e Categorias de Produto versus Sortimento .....           | 187        |
| 4.6.5 Classe Social e Categorias de Produto versus Sortimento .....           | 189        |
| 4.7 O processo de escolha do consumidor ECR.....                              | 190        |
| 4.7.1 Resultados Separados por Questão .....                                  | 190        |
| 4.7.2 Cruzamento de questões “ o que olha “ com “ o que compra” .....         | 192        |
| 4.7.3 Identificação dos Grupos.....   | 199        |
| 4.8 Opiniões dos consumidores conforme valor mais importante .....            | 202        |
| 4.8.1 Quem julgou sortimento o valor mais importante .....                    | 202        |
| 4.8.2 Quem julgou reposição o valor mais importante .....                     | 207        |
| 4.8.3 Quem julgou promoção o valor mais importante .....                      | 210        |
| 4.8.4 Quem julgou lançamento o valor mais importante .....                    | 212        |
| 4.8.5 Quem julgou preço o valor mais importante .....                         | 215        |
| <b>5 CONCLUSÕES DO TRABALHO.....</b>  | <b>218</b> |
| 5.1 O resultado e as sugestões.....   | 224        |
| 5.1.1 Com relação aos valores de ECR sem preço.....                           | 224        |
| 5.1.2 Com relação aos valores de ECR e preço .....                            | 225        |
| 5.1.3 O processo de escolha dos consumidores de ECR .....                     | 227        |
| 5.2 Limitações à Pesquisa.....  | 229        |
| 5.3 Sugestões a futuras Pesquisas .....                                       | 230        |
| 5.4 Considerações Finais.....   | 231        |
| <b>BIBLIOGRAFIA .....</b>   | <b>232</b> |
| <b>ANEXO A – Modelo do instrumento de Pesquisa.....</b>                       | <b>256</b> |

# 1 INTRODUÇÃO

## 1.1 Panorama

Nos últimos anos, após a implantação de parcerias com fornecedores e de processos de qualidade em suas operações, observa-se que, tanto o produtor como o comércio de bens tangíveis dirigem suas atenções para a área de distribuição, fechando-se, com isto, um ciclo de eficácia logística, que vai da aquisição da matéria prima à entrega do produto acabado.

A globalização, a economia e o cliente são responsáveis pela maior parte desta mudança de foco, como pode ser verificado a seguir:

- a) **Crescente globalização dos mercados:** produtores e intermediários, realizam negócios globais e necessitam movimentar matérias primas e produtos acabados de um a outro local no mundo, com qualidade, rapidez e economia (KUMAR, 1997j), obtendo vantagens competitivas nas denominadas operações de *diverting* ou compras globais para vendas igualmente globais, com ofertas de preços privilegiados, em determinados mercados (BARCELLOS, 1998c, LAZZARINI, 2003). A globalização ocorre, particularmente, quando a expansão em mercados domésticos já saturou (KIM e JIN, 2001). Outro aspecto é a necessidade de venda do que já foi estocado, sem refletir demanda, mas sim, compra antecipada para estocagem- *forward buying*, o que gera muito transporte desnecessário destinado à transferência de mercadorias sem igual contrapartida de demanda (KAHN & McALISTER, 1997, p.83). Grandes empresas, multinacionais globais – produtores como a Unilever e a Nestlé, e intermediários como o Carrefour, o Ahold (Bompreço) e o Casino (Pão de Açúcar) são exemplos atuais deste processo (BARCELLOS, 1998c; EMILIO, 2002; NOGUEIRA, 2002a e 2002b).
- b) **Pressões econômicas:** as pressões econômicas, de origem global ou local, causam o encolhimento da demanda, levando produtores e intermediários a uma corrida por menores custos e os consumidores a uma constante busca

por menores preços. Peck já observava em 1997, que as margens de lucro estavam estreitando e os varejistas. Eustacchio em 2001 dizia que muitas vezes os intermediários, que pensam que o consumidor só compra preço, estavam “apertando” seus fornecedores. Evidenciava-se uma “gordura” que deveria ser subtraída e só poderia ser da logística, uma vez que as demais áreas da empresa já haviam passado por sério “downsizing”.

- c) **Mudança no comportamento dos clientes:** clientes do tipo organizacional ou final têm se tornado, também, sensivelmente mais exigentes (TROYER & COOPER; 1995): serviço, qualidade e preço baixo são as bases de suas expectativas. Desde 1998, a ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS - ABRAS mostrava que os clientes não suportavam mais o aumento de preços, decorrente de ineficiência operacional ou de uma política abusiva, por parte de uma empresa ou de um setor, o que fez Jean Duboc - superintendente da rede Carrefour-Brasil, a agir como consumidor, exigindo melhores preços, variedade e atendimento, junto aos seus fornecedores (BARCELLOS, 1998c), além de maior otimização de seu tempo, que é cada vez menor (LAZZARINI, 2003). Tanto atacadistas quanto varejistas estão vendo que seu foco deve sair especificamente do negociar e ir para o atendimento das necessidades de seus compradores (KAHN & McALISTER, 1997, p.84), necessidades estas que mudam conforme muda a situação de consumo e o ambiente em que o consumidor está inserido (YAU, 1994 apud Kim et al., 2002), e, portanto, requer estratégias particularizadas, controles acurados e acompanhamento bastante a miúdo, com gerenciamento diversificado, o que vai muito além do atual comprar bem em termos financeiros.

A importância do fluxo logístico também pode ser visualizada por meio de empresas como a Coca-Cola, a Unilever e a Kolynos, as quais, em 1998, já tinham como prioridade estratégica gerenciar a cadeia de fornecimento, integrando fornecedores e clientes, até porque, têm necessitado, a cada dia, movimentar mais e mais bens de conveniência<sup>1</sup>, de diferentes tipos, num curto espaço de tempo,

---

<sup>1</sup> Bens de conveniência são bens consumidos rapidamente, de baixo valor unitário, comprados "sem muito pensar" e conforme conveniência do consumidor. (Kotler, 1998, p.385)

conciliando operações de logística global com sistemas de distribuição local (D'AMBROSIO, 1998a; LOGÍSTICA..., 2000a).

No caso específico de bens de conveniência - tais como alimentos, higiene pessoal, limpeza e bebidas, tipicamente comercializados por mercearias, e por isto, neste trabalho denominados de “bens de mercearia”, a distribuição física ganha importância peculiar devido, basicamente, a dois fatores: a) o fluxo de distribuição intensivo e complexo que possuem e b) à própria natureza destes bens: facilmente substituíveis, muitas vezes perecíveis e/ou exigindo certo cuidado em seu manuseio.

No intuito de melhor atender a estes desafios, apresentou-se ao mercado americano, na reunião de *midwinter* de 1993 do Food Marketing Institute-FMI (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AUTOMAÇÃO COMERCIAL, 1996, p.15), pela consultoria Kurt Solmon, o movimento denominado *Efficient Consumer Response* - ECR, que tem como idéia principal desenvolver um estreito relacionamento entre os parceiros comerciais de bens de mercearia - produtores, atacadistas e varejistas, utilizando estratégias, ferramentas, técnicas e práticas de gerenciamento, que melhoram a eficácia de todo o canal de marketing, racionalizando e automatizando as operações, reduzindo custos, com o objetivo de entregar maior valor ao consumidor.

Para que se possa oferecer uma “resposta eficiente ao consumidor”, a ECR BRASIL, associação de classe que é representante oficial do movimento no Brasil, como divulgadora deste movimento, apresentou quatro pilares ou estratégias de ECR, a saber (1998b:13-14):

- a) **sortimento eficiente** – disponibiliza produtos afins, de marcas eleitas pelos consumidores, em um determinado ponto de venda; estes produtos são agrupados próximos uns dos outros nas prateleiras, facilitando a localização e compra dos mesmos pelo consumidor, o que permite, simultaneamente a verificação da necessidade de se eliminar da gôndola produtos que ofertem pouco valor, ou não sejam de interesse dos consumidores;
- b) **reposição eficiente** – evita basicamente a falta de produtos ou a “ruptura”, no linguajar do varejo, racionalizando e otimizando as operações de movimentação e estocagem de produtos;

- c) **promoção eficiente** – desenvolve promoções adequadas a cada categoria<sup>2</sup> de produtos e à expectativa dos consumidores, dentro de um calendário pré-definido, entre produtores e intermediários, impedindo uma atitude canibalizadora e ineficaz para todos;
- d) **introdução eficiente de novos produtos** – introduz novos produtos, que sejam verdadeiramente diferentes, oferecendo novas opções aos clientes.

Estas estratégias visavam ofertar aos consumidores, basicamente, os seguintes valores – um sortimento amplo, variado e de acordo com o que eles desejam; o melhor índice possível de reposição de produtos; promoções que despertam o interesse dos consumidores e a introdução de novos produtos, que sejam realmente novos. Estes aspectos do negócio são considerados importantes, há muito, por teóricos e executivos globais. Com relação ao Sortimento, Ball (1994) e Schlossberg (1994) mencionam a necessidade dos clientes terem maior escolha de produtos, mais frescos e apresentados de formas mais convenientes e para uma Reposição Eficiente, Costa, da Nestlé, informou: “a empresa está implantando toda uma estratégia para garantir disponibilidade do produto onde quer que seja” (D’AMBROSIO, 1998a). Quanto à Promoção Eficiente, tanto Schlossberg (1994) como citações na revista Progressive Grosser (A SENSE...1994) consideram promoções de ECR como tendo a vantagem de poderem ser diferenciadas por tipo de cliente e no que se refere à Introdução Eficiente, Molpus (1994) diz: “os consumidores querem novidades e não duplicidades” (GERENCIAMENTO..., 2001, Sadia, Coca-Cola apub MALTA,2002).

Em 2000 a apresentação de ECR, passou a falar em Gerenciamento da Demanda, em que se incluía – Otimizar Sortimento, Promoção e Introdução de Novos Produtos e Gerenciamento do Abastecimento, que envolvia toda a parte ligada a Reposição Eficiente (ECR BRASIL,2000a, p.33 e 2000h, p.10).Isto permite que se entenda, que aquilo que se deseja otimizar seja, justamente, o que vai ofertar maior valor ao consumidor – ou, no mínimo, valores como: ter um amplo sortimento – várias marcas e tipos de produtos; não faltar os produtos preferidos; ter promoções e ter lançamentos de novos tipos ou marcas de produtos.

---

<sup>2</sup> Categoria segundo a ECRBrasil (1998b:15) é um grupo distinto e gerenciável de produtos e serviços que os consumidores percebem ser inter-relacionados e/ou substituíveis na satisfação de suas necessidades.

Também se verificou que as estratégias - Promoção e Sortimento, são mencionadas, neste novo material, como “táticas”, junto a outras duas – preço e exposição e segundo a própria ECR BRASIL, formam a “parte visível para o mercado de todo um processo de Gerenciamento de Categorias” (ECR BRASIL2000g, p.27).

De toda a bibliografia lida, o que há de maior consenso são as estratégias acima mencionadas, e os valores básicos já mencionados. Para fins deste trabalho se estará considerando estas estratégias e estes valores para investigação junto ao consumidor.

Deve-se destacar um aspecto peculiar em ECR, que é o fato das estratégias acima mencionadas, poderem ser implementadas juntas ou separadamente, em qualquer tipo de bem, em qualquer tipo de ponto de venda, para qualquer tipo de consumidor (NODDLE,1994 e ECR BRASIL,1998d, p.20), embora, historicamente, a maior experiência com ECR resida no setor supermercadista. Justamente por poderem ser implementadas separadamente, existe a recomendação de que se comece preferencialmente pela Reposição Eficiente (ECR BRASIL,2000a34) em função das parcerias que tem de se estabelecer entre os membros do canal, quando se tem a oportunidade de aparar as arestas.

Também muitas das práticas, técnicas e ferramentas já conhecidas e sedimentadas no mercado, antes mesmo de ECR, tais como comunicação via EDI, custeio ABC e trabalho em parceria podem ser introduzidas aos poucos e separadamente. Isto permite a obtenção de resultados positivos, mas diferentes, dependendo do que foi implementado.

ECR chegou ao Brasil em 1996, e os principais representantes, desde o início, são, por um lado, produtores e intermediários de grande porte – Nestlé, Brahma, Colgate/Kolinos, Unilever, Pão de Açúcar e Macro (REAÇÃO...,2001), e por outro, as associações de classe como a ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ATACADISTAS E DISTRIBUIDORES – ABAD, a ABRAS, a ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE SUPERMERCADOS – APAS, A ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AUTOMAÇÃO COMERCIAL – EAN BRASIL, além da própria ECR BRASIL, mas, apesar da divulgação em nível nacional, sua implementação está particularmente concentrada em S.Paulo (ECR BRASIL,2000a, p.12).

A velocidade com que ECR ganhou o mercado nacional pode ser vista quatro anos depois que o movimento começou no Brasil. Em 2000 a ECR BRASIL contava

com 140 empresas associadas e mais de 500 profissionais trabalhando em vários comitês - “plataformas” referentes a temas específicos, como padronização e gerenciamento de categorias, entre outros (ECR BRASIL,2000a, p.12-13).

O conhecimento sobre ECR, entretanto, é precário, no que se refere ao aspecto científico. Alguns livros sobre distribuição ou materiais, mencionam ECR e abordam sua recente história, sem ajudar na melhoria de sua conceituação – dizem, por exemplo, que ECR é “uma variação de resposta rápida” ou responsividade, em que membros do canal trabalham juntos para “trazer produtos para o consumidor” (CHASE e AQUILANO,1995, p.722; CHASE, AQUILANO E JACOBS,1998, p.488-489), ou seja o ECR deste modo não difere de outras estratégias de distribuição e logística tradicionais.

Kotler (2000, p.531) diz que ECR utiliza-se de quatro ferramentas que são o custeio ABC, EDI, Reposição Contínua e cross-docking, para fazer com que ECR seja entendido por seus leitores. Em alguns *journals* ECR é mencionado sem ser o alvo principal do artigo; as fontes citadas são revistas técnicas como Progressive Grocer e Distribution. O *journal* específico sobre ECR reúne artigos que focam mais o relato descritivo de “cases” de sucesso. (MOUZAS E ARAÚJO, 2000).

No Brasil, a ECR BRASIL, em 1997 e 2000, lançou duas coletâneas de livros; na primeira procurou descrever e conceituar o movimento e na segunda, também exemplifica, por meio de “cases”, a implementação e resultados do ECR nacional, mas, ainda há dificuldade de se saber “quem” é “o quê”. Mesmo adotando-se conceitos, definições e especificações fornecidas pela ECR BRASIL, quando elas aparecem, precisa-se escolher, antes com qual se vai trabalhar, ou definir-se uma terceira, já que entre as existentes, elas podem ser iguais para tratar objetos diferentes.

Em um curso promovido pela ECR BRASIL em junho de 2003, sobre Gerenciamento de Categorias que é o passo inicial do processo de implementação de ECR, Reposição Eficiente, por exemplo, é mencionado, primeiro, como uma das estratégias, depois, é citada como objetivo (ECR BRASIL;2003), e, a seguir, é também denominada de ferramenta, juntamente com Gerenciamento por Categoria. Isto mostra a necessidade de se aclarar os conceitos mesmo entre os divulgadores do movimento.

Isto nos leva a considerar as quatro estratégias e valores anteriormente mencionados, que se sedimentaram no mercado, como alvo deste trabalho.

Apesar dos aspectos conceituais confusos, presentes na literatura fonte deste trabalho, praticamente só foram encontrados resultados positivos da implementação de ECR – para produtores e intermediários há redução de custos gerais, menor investimento em estoque e espaço físico, menor número de funcionários, menos erros, e no mínimo, mais vendas – o que sinaliza aos integrantes do movimento ECR, imediatamente, uma apreciação pelo consumidor do que foi implementado. Os poucos resultados negativos, não são relacionados a questões pós-implementação e sim às dificuldades e problemas ocorridos antes ou durante a implementação. (KAHN & McALISTER,1997; A CADA..., 1999; UMA PODEROSA...,2000 e MIX..., 2002j; ECR BRASIL,2000a,b,c,d,e,f,g,h).

Um dos assuntos mais recentes, na ECR BRASIL, é a segmentação do consumidor, pois, conforme o Comitê do Consumidor da ECR BRASIL (2003), é necessário segmentar o consumidor de uma forma específica, pois:

- a) os consumidores são diferentes;
- b) um mesmo produto é comprado por diferentes motivos em diferentes pontos de vendas, por consumidores do mesmo perfil demográfico; um mesmo consumidor tem critérios de escolha diferentes frente a diferentes produtos ou necessidades e algumas das variáveis tradicionais mostram-se insuficientes para explicar o consumidor;
- c) é necessário ter-se um melhor foco para se ter um melhor resultado, portanto, uma visão segmentada é a forma eficiente de ver o mercado e gerenciar o negócio;
- d) necessita-se descobrir as necessidades não atendidas e
- e) busca-se uma maior fidelização dos clientes.

Em função disto, este trabalho procurou identificar o comportamento do consumidor frente a estes valores de ECR, considerando a importância atribuída a cada valor pelos consumidores.

Foram alvos da análise as categorias - Biscoitos e Detergentes. Dentro da categoria biscoito consideraram-se os doces, salgados, com ou sem recheio, todos os sabores, formatos e tamanhos de pacotes, os comuns e os “diet”, enquanto em detergentes considerou-se os líquidos e os apresentados em forma de gel, em todos os odores, formatos e tamanhos de embalagem.



- a) tanto biscoitos como detergentes estão entre os 10 bens de mercearia mais comprados no mercado nacional, sendo que, biscoito é o mais comprado; como mostra a Tabela 1.
- b) eles pertencem a classes de produtos diferentes – alimentação e limpeza;
- c) eles são significativamente diferentes, o que permite evidenciar-se ou eliminar-se diferenças existentes, com mais clareza;
- d) ambos são atrativos como assunto de pesquisa;
- e) ambos são comprados pela maior parte das donas de casa e portanto a localização da amostra fica facilitada;
- f) eles ficam muito próximos com relação ao percentual de participação no faturamento médio das lojas bem como no potencial médio de crescimento (CURSO DE GERENCIAMENTO DE CATEGORIA, 2003).

**Tabela 1 – Os 10 bens de mercearia mais vendidos no Brasil**

| <b>Classificação</b> | <b>Categoria</b>              | <b>Participação (%)</b> |
|----------------------|-------------------------------|-------------------------|
| 1 <sup>a</sup>       | <b>Biscoito</b>               | <b>33,0</b>             |
| 2 <sup>a</sup>       | Refrigerante                  | 27,2                    |
| 3 <sup>a</sup>       | Papel higiênico               | 21,7                    |
| 4 <sup>a</sup>       | Margarina e Manteiga          | 21,4                    |
| 5 <sup>a</sup>       | Açúcar                        | 21,2                    |
| 6 <sup>a</sup>       | Leite longa vida              | 21,1                    |
| 7 <sup>a</sup>       | Sabonete                      | 21,1                    |
| 8 <sup>a</sup>       | <b>Detergente/sabão em pó</b> | <b>21,0</b>             |
| 9 <sup>a</sup>       | Café                          | 21,0                    |
| 10 <sup>a</sup>      | Óleo Comestível               | 20,1                    |

Fonte: OS 150...,2001.– Adaptado pela autora deste trabalho

## 1.2 Justificativa para a Escolha do Tema

Escolheu-se o tema “ECR e o Consumidor” em função de quatro aspectos. O primeiro deles é que na revisão bibliográfica encontra-se muita referência à importância que deve ser dada a “conhecer o cliente”. Aprende-se sobre a natureza das preferências do público alvo e como eles consideram suas próprias preferências (WEST,1996). Este conhecimento é particularmente importante no caso do varejo, e, agora, de um varejo com ECR, em que se deve decidir antecipadamente o que comprar, tendo em mente o que é desejado pelo cliente, antes das vantagens que o negócio pode vir a trazer, na aquisição dos mais diversos produtos. Daí a importância em realizar um trabalho em que se investigue especificamente estes valores, ofertados por ECR, e, conseqüentemente qual o comportamento do consumidor com relação a eles. Eles variam de importância quando um mesmo consumidor considera produtos diferentes? E quando consumidores diferentes analisam a mesma categoria de produtos? Que comportamento o consumidor tem quando pretende adquirir estes produtos? O que o consumidor olha em primeiro lugar e o que ele acaba levando?

O segundo aspecto é que, embora os resultados positivos de ECR sejam amplamente divulgados para produtores e intermediários, particularmente no aspecto redução de custos, não há menção de redução de seu correspondente – o preço, no nível do consumidor, apesar de vários autores mencionarem sua importância. “Preço está entre as considerações mais críticas por parte do consumidor” ( ERDEM, SWAIT & LOUVIERE, 1999); “Nenhuma ferramenta de marketing é mais forte do que preço, que tem importância significativa no comportamento de compra dos consumidores[...] vendas e lucros de uma empresa” (HAN, GUPTA & LEHMANN;2001).

“O modo como o consumidor percebe o preço tem influência tanto na sua intenção de compra como em sua satisfação” (SCHIFFMAN & KANUK; 2000,124-125); “o valor percebido pelo consumidor com relação a um bem inclui os custos que ele terá em obter o que deseja” (ZEITHAML;1998); assim, questiona-se alguns aspectos não cobertos pela teoria que envolve ECR: será que preço, hoje, é, realmente, pouco importante para o consumidor? Se sim, ou se não, como fica a

importância que ele atribui a estes valores de ECR, quando as analisa junto a preço? Este é ou não um valor a ser ofertado ao cliente?

Por último, este trabalho se justifica pela própria importância que a teoria de ECR tem para empresas em nível global, merecendo assim, um estudo de forma mais integrada, uma vez que suas estratégias, táticas, objetivos, valores e outras práticas continuam a serem tratadas de forma ainda muito isolada do conceito de ECR (LESZCZIC e TIMMERMANS, 2001) e, o que é mais estranho, distante do campo mercadológico, apesar de se referir ao consumidor.

### **1.3 Definição do Problema**

Para a definição do problema foram considerados basicamente os seguintes aspectos:

- a) os bens de mercearia, comercializados em supermercados, são os que possuem maior tempo de experiência com relação a ECR;
- b) a recomendação de se iniciar a implementação de ECR por Reposição Eficiente, ou se estender a implementação conforme já implementado em outro local, com categoria de produto semelhante;
- c) a ausência quase que total de referência a preço dentro da teoria de ECR, embora a maior parte dos autores o reconheça como significativamente mais importante;
- d) o baixo ou inexistente conhecimento específico das atitudes de comportamento do consumidor com relação aos valores de ECR;

O que levou ao estabelecimento do seguinte problema:

---

***Os consumidores apresentam comportamento diferente  
em relação aos valores ofertados por ECR,  
quando adquirem bens de mercearia  
em supermercados?***

---

## **1.4 Objetivos**

### **1.4.1 Principal**

O principal objetivo deste trabalho é estabelecer, por meio de uma pesquisa de forma estruturada e quantitativa a importância que o consumidor confere, aos valores básicos ofertados por ECR – ter um sortimento variado, a não ruptura dos produtos no pontos de venda, promoções interessantes e introdução de novos produtos realmente diferentes. Esta importância será identificada por meio de uma avaliação que os consumidores farão dos atributos (valores) selecionados, em relação aos objetos analisados (detergentes e biscoitos).

### **1.4.2 Objetivos Secundários**

Os objetivos secundários deste trabalho são:

- a) verificar se existe uma importância diferenciada nestes valores, quando um mesmo conjunto de consumidores adquire produtos diferentes;
- b) verificar se existe uma importância diferenciada nestes valores, quando consumidores de classes sociais diferentes adquirem o mesmo produto ou produtos diferentes;
- c) verificar se a importância atribuída a estes valores se modificam, quando se inclui preço nas análises realizadas;
- d) verificar se existe um “processo de escolha” que o consumidor percorre quando se consideram os valores ofertados por ECR e preço;
- e) verificar se este processo de escolha difere-se quando o produto é diferente;
- f) obter algumas opiniões dos consumidores entrevistados com relação aos valores que eles consideraram mais importantes;
- g) apresentar uma revisão teórica referente a: ECR, Preço e Valor, e Comportamento do Consumidor, além de uma visão atualizada de como o mercado supermercadista nacional se encontra no país.
- h) Realizar proposições em função das conclusões obtidas.

## **1.5 Hipóteses**

Foram estabelecidas seis hipóteses neste trabalho:

- H1 = Um mesmo conjunto de consumidores atribui importância diferenciada aos valores ofertados por ECR, quando considera categorias diferentes de produtos.
- H2 = Quando a categoria de produtos é a mesma, mas, a classe social é diferente, altera-se a importância atribuída pelo consumidor a estes valores ofertados por ECR.
- H3 = Quando se inclui preço, junto a estes valores de ECR, eles mudam de importância para um mesmo conjunto de consumidores, em relação à categoria de produtos considerada.
- H4 = Quando se inclui preço, junto aos valores de ECR, estes valores mudam de importância para classes diferentes de consumidores, em relação à categoria de produtos considerada.
- H5 = Há um "processo de escolhas" que um mesmo conjunto de consumidores "percorre", entre valores de ECR e preço, quando considera a aquisição de diferentes produtos.
- H6 = Este "processo de escolha" é diferente, quando um mesmo conjunto de consumidores adquire produtos diferentes.

Deve-se observar que, neste trabalho, se estará denominando de "um conjunto de consumidores", todo o público entrevistado – as classes A, B e C, como se fossem a amostra de um supermercado.

## **1.6 Relevância das Hipóteses**

Conforme a literatura específica ECR tem sido implementado para diversos tipos de categoria de produtos, revelando-se eficaz, tanto para os membros do canal de marketing, que obtém redução de custos e maior eficácia operacional, quanto, ao que parece, para os consumidores, uma vez que os resultados de venda aumentam sempre.

É fato que os consumidores se comportam de forma diferente quando adquirem as mesmas categorias de produtos e mais ainda quando as categorias de produtos são diferentes. Produtos diferentes oferecem estímulos diferentes aos consumidores.

Para isto, desenvolvem-se projetos de ECR específicos, para cada categoria de produto e público de determinado ponto de venda, projetos estes, quase únicos, em função da combinação resultante de categoria de produto versus público alvo, dificilmente serem semelhantes em dois pontos de venda diferentes. Mas, não existe orientação ou necessidade, de se implementar uma estratégia, ferramenta ou ação de ECR, em determinada ordem seqüencial. É recomendado, sim, que as empresas comecem pela Reposição Eficiente, mas isto ocorre mais para resolver questões de relacionamento entre os membros do canal e obter-se melhorias operacionais entre eles.

Por outro lado, apesar de tantas declarações por parte de estudiosos das mais diversas áreas, sobre o preço ser um valor muito importante para o consumidor em sua decisão de compra, não se tem conhecimento evidente de sua importância junto a ECR e, porque não se ter também uma estratégia - “preço eficiente”, que seja de importância para os consumidores.

A relevância das hipóteses, assim, está apoiada nos seguintes aspectos:

- a) **resultados positivos de ECR** - ECR traz sempre resultados positivos, principalmente em vendas. Desconhece-se, entretanto, se existe, do ponto de vista do consumidor, algum valor que seja mais reconhecido por ele, entre os ofertados por ECR, de forma que os resultados possam ser acelerados ou aumentados. Caso exista diferença de importância para estes valores, poder-se-ia dar mais atenção às estratégias, táticas, ferramentas, enfim às ações que ofertam este valor, na ordem de prioridade de importância que os consumidores identificam, para cada categoria.
- b) **ECR e preço** : preço não se evidencia como elemento de maior relevância dentro de ECR – não se vê “otimizar custos” ou “ minimizar preços”, junto com “otimizar sortimento”, “otimizar promoções” ou “otimizar novos lançamentos”. Estranha-se que o consumidor pareça não estar dando importância a preço, quando está diante dos outros valores de ECR, uma vez que ele sempre compra mais após a implementação de ECR. Portanto,

neste trabalho, se procura confirmar ou não, a importância de preço junto aos valores ofertados por ECR.

- c) **comportamento diferenciado dos consumidores:** um mesmo consumidor comporta-se de forma diferente quando considera categorias de produtos diferentes e consumidores diferentes comportam-se de forma diferente quando consideram uma mesma categoria de produto. Busca-se conhecer o que muda e quando existe esta mudança por parte do consumidor.

Entende-se, assim, que o desconhecimento sobre a importância que o consumidor atribui a estes valores, bem como ao valor preço, pode estar impactando os resultados de ECR, que podem ainda vir a serem melhores e a aparecerem mais rapidamente, tanto para os membros do canal como, principalmente, para o consumidor.

## **2 Revisão Bibliográfica**

A revisão bibliográfica envolve os seguintes aspectos, relacionados a bens de mercearia: a) Resposta Eficiente ao Consumidor – conceito, estratégias, ferramentas de suporte e integradores; b) Preço e Valor – importância e considerações; c) o Canal de Distribuição – características, práticas, o mercado nacional; d) O Comportamento do Consumidor – aspectos relevantes.

### **2.1 Resposta Eficiente ao Consumidor**

Neste capítulo serão apresentados: o conceito de ECR; o gerenciamento de categorias, base para a implementação de ECR; as estratégias de ECR relacionadas aos valores investigados neste trabalho - Sortimento, Reposição, Promoção e Introdução de Novos produtos Eficiente; as ferramentas de ECR; o *scorecard* - modelo oficial e global de medição de ECR e Collaborative Planning Forecast and Replenishment - CPFR ou Planejamento Colaborativo de Previsão e Reabastecimento que tem sido nomeado por alguns como “a evolução de ECR”.

#### **2.1.1 O Conceito de ECR**

Em 1992, vários executivos de empresas de bens de mercearia formaram um grupo voluntário para conduzir um “auto-exame” de sua indústria. Este grupo, conhecido como “Efficient Consumer Response Working Group” patrocinou um estudo realizado pela empresa de consultoria Kurt Solmon Associates, para identificar oportunidade de maior eficiência e melhores práticas na indústria de bens de mercearia. Os consultores retornaram no início de 1993 com um documento que apontava uma redução de custos para a indústria americana da ordem de US\$30 bilhões<sup>3</sup>. Baseado neste potencial de economia o movimento ECR rapidamente obteve momentâneo e entusiástico interesse e obteve a participação de muitos integrantes dessa indústria. Outros movimentos semelhantes desenvolveram-se no Canadá, na Índia, na Europa e na África. Ao que tudo indica os grandes

---

<sup>3</sup> Este documento era: Kurt Solmon Associates, Inc., Efficient Consumer Response: Enhancing Consumer Value in the Grocery Industry, Washington, D.C.: Food Marketing Institute, 1993.



varejistas economizaram milhões de dólares nos anos 90 (FRANKEL, GOLDSBY, WHIPPLE, 2002).

Não é uma tarefa fácil, entretanto, estabelecer o conceito ou mesmo definir-se ECR, uma vez que autores e associações de ECR o descrevem sem diferenciar quem é o que, na maioria das vezes, uma vez abordam diferentes aspectos, mais amplos ou restritos, de formas diferentes, focados para uma área ou outra, dependendo de quem o conceitua.

Roulet (1993), por exemplo, define ECR como: "uma abordagem holística que trata toda a cadeia de valor de um relacionamento, entre um produtor e o varejo. Ela força as funções tradicionais de logística, vendas e marketing a um novo alinhamento para a otimização da eficiência e valor ao consumidor".

Já Pellet (1993) trabalha com a definição da "Food Management Industry - (FMI)" diz: "ECR é uma estratégia da indústria de *grocery*, na qual distribuidores e produtores estão comprometidos em trabalharem juntos, para trazerem maior valor ao consumidor", enquanto Davis (1993) e Dution (1993) mencionam também em suas definições o aspecto da redução de custos.

Esta, entretanto, é uma definição restrita, uma vez que ECR, embora originário da indústria *grocery*, difundiu-se rapidamente para outros ramos de negócio.

Bowersox, por sua vez, diz que ECR é uma iniciativa específica do grande produtor, que visa a capacitar e acentuar alianças entre varejistas, atacadistas e fabricantes, evitando desperdícios e duplicidade (SANSOLO, 1993b).

Nicolino (1994), revela, finalmente, uma particular preocupação com o cliente, em várias versões: "é uma estratégia que se destaca por uma intensa preocupação com o cliente"; "é uma estratégia de negócio que procura o que é melhor para o cliente" e "ECR é uma estratégia que continuamente questiona: o que é melhor para o consumidor?"

No Brasil, as primeiras tentativas de conceituar ECR, apareceram em 1994 ([S.I.] SEM..., 1994), oriundas de divulgações no exterior. ECR foi mencionado como sendo "um conceito que visa melhorar o gerenciamento dos produtos, em toda a cadeia de produção e distribuição, e fazer com que os varejistas e produtores trabalhem em conjunto, tendo em vista a redução de custos para oferecer ao consumidor uma resposta rápida e eficiente a suas necessidades".

Segundo a EAN-Brasil (1996, p.16), ECR é definido como "um sistema ágil e focado no Consumidor, no qual todos os parceiros comerciais trabalham em harmonia ao longo da cadeia de distribuição para minimizar custos e maximizar o valor oferecido ao Consumidor".

Dib (1977), apresentou ECR como sendo "um movimento ou iniciativa do setor de artigos de consumo de massa, em que todos os seus componentes[...] trabalham em conjunto[...] no sentido de aumentar o valor dos produtos que oferecem ao consumidor", enquanto Honda<sup>4</sup>, em 1998, dizia que ECR é "uma estratégia da indústria supermercadista, que visa promover maior valor ao consumidor".

Mais recentemente, a ECR BRASIL (2000g, p.9), apresentou a filosofia ECR como "um relacionamento de negócio em parcerias unindo toda a cadeia de abastecimento à geração de demanda, a fim de desenvolver um novo conceito de valor ao consumidor final"

Mesmo havendo diversidade nas especificações do que seria ECR, observa-se uma convergência em torno dos seguintes aspectos:

- a) a necessidade de haver pelo menos trabalho em conjunto, se não parcerias, entre produtores e intermediários;
- b) a proposição de levar eficácia operacional e financeira aos adotantes da estratégia e;
- c) a entrega de maior valor ao consumidor.

Isto possibilita a reunião dos aspectos preponderantes e a conceituação de ECR como sendo o estabelecimento de uma filosofia de trabalho conjunto, entre os membros do canal de marketing, para ofertar maior valor ao consumidor. Assim, pode-se definir ECR como uma estratégia implementada em conjunto, pelos membros de um mesmo sistema de distribuição, para maximizar a eficácia operacional e financeira do canal e ofertar maior valor ao consumidor final.

---

<sup>4</sup> Honda era presidente da APAS na época.

### 2.1.1.1 A Adoção da Filosofia de ECR

O nível de adoção de ECR já ultrapassou a esfera dos bens de mercearia e atingiu bens duráveis e industrializados comercializados por diversas lojas. No 3rd. ECR International Research Symposium de 2003, Andrianopoulos, Minis e Paraschi, por exemplo, apresentaram idéia da aplicabilidade de ECR em olimpíadas. Por outro lado, há ainda quem procure situar a origem filosófica do ECR, na rápida resposta ao consumidor - *quick response* (HOFFMAN e MEHRA, 2000).

Embora, os resultados da adoção do movimento ECR tragam mostras de inúmeros benefícios para o canal de distribuição, como a diminuição nos níveis de estoque, quando as companhias fazem progressos através do ECR alguns autores ressaltam questões que não devem ser esquecidas para que se atinjam as propagadas economias. A mais importante delas é a modificação interna das empresas - a efetiva “compra” desta filosofia e a realização de mudanças na própria empresa e a modificação externa que é realizada junto com outros membros do canal e que requer um verdadeiro trabalho em parceria (KAPLAN, 2003).

Edmunds (2001)<sup>5</sup> mostra que a necessidade de transformação não é fácil: enquanto a prateleira da loja está apoiada no gerenciamento de categoria, muitos produtores de bebidas americanas, por exemplo, ainda vêem o gerenciamento de seus produtos, como um planograma produzido graficamente, com base em vendas históricas. E complementa que, atualmente, o *mix* de produto oferecido nas prateleiras dos supermercados ainda é dirigido pelos objetivos dos distribuidores, fato bastante preocupante, pois sem entender o que o consumidor quer, se ignora, por exemplo, quão poucos produtos eles realmente querem.

Edmunds (2001) chama a atenção, também, para o fato de que, as ferramentas disponíveis, para determinar o conjunto de produtos da prateleira, não conseguem ligar o comportamento de compra do consumidor com a reposição e os serviços de “*merchandising*” requeridos. Torna-se importante determinar como os recursos estão sendo gastos agora e determinar se aqueles recursos estão ou não entregando valor ao consumidor.

---

<sup>5</sup> Vice-presidente da “Keane Consulting Group”, consultoria em Denver, Estados Unidos

### **2.1.1.2 Parceria e ECR**

A parceria comercial é o primeiro passo para que se possa implementar ECR efetivamente. Há várias ações que podem ser realizadas individualmente em cada empresa, mas as mais importantes e lucrativas precisam de parcerias, para serem implementadas.

Conforme Stern e Weitz (1997) parceria comercial é o estabelecimento de acordos operacionais inter-empresas. No caso deste trabalho, parceria seria o relacionamento entre um intermediário e seus produtores, com objetivos, políticas, e projeções, concordantes, para que houvesse o atendimento de interesses mútuos (SHETH, MITTAL & NEWMAN;1999, p.669)

Um supermercadista observa que antes de se divulgar ECR, dever-se-ia “difundir primeiro a cultura da eficiência nas organizações, de modo que elas[...] possam se integrar com outras empresas da cadeia de distribuição” (O CULPADO..., 1999) para se vencer as barreiras internas, antes de se enfrentarem as externas.

Um exemplo das dificuldades em estabelecer parcerias, pode ser visto quando ocorrem as tradicionais guerras de preço entre intermediários, as quais acabam por se refletir no relacionamento destes com o produtor e a não garantir a fidelidade do consumidor (AÇÚCAR,1999j). Neste caso pode ocorrer: o não aviso ao produtor de que seus produtos estarão em promoção; aviso da promoção, mas a não concordância por parte do produtor com o produto indicado, com a conseqüente perda do negócio ou a escolha de outros produtos combatentes para serem remetidos a uma e outra área de combate – os supermercados em guerra. (MARTINEZ, 2002c; RIBEIRO e MARTINEZ, 2002b; CHIARA, 2002a).

Preparar-se para a parceria é mais importante do que seu estabelecimento. É importante também se verificar a experiência da outra parte pois “é mais fácil dançar com quem dança bem” e ter, muito claro, qual será a parte de contribuição de cada uma das partes (GOLUB,1994). Joseph et al. (1995) eram bastante otimistas, acreditando haver uma significativa tendência de relacionamento, entre os canais de marketing, mas, apesar de alguma melhoria, na prática, este fato não se revela tão fácil.

Entretanto, as parcerias devem apoiar-se numa relação ganha-ganha, e, nem sempre é o que acontece. No Brasil, por exemplo, a Bonduelle ajudou o Pão de Açúcar a reposicionar sua linha de congelados, em troca de espaço promocional (ALMEIDA E SOUZA, 1997)e, mais recentemente, o Grupo SONAE estabeleceu parceria com a GE, para distribuição de um *mix* de cerca de 100 produtos (NOGUEIRA,2002).

Desde a década de 90 vários autores já reconheciam que as diferenças entre empresas causam dificuldades às parcerias: sua relação antagônica os impede de entender que eles existem para satisfazer o consumidor final (HARMON,1994, p.23-24); os intermediários vêem os produtores como adversários no negócio e não parceiros no lucro (O'NEAL,1998), e os produtores não vêem o intermediário como cliente (ALMEIDA e SOUZA,1997, CLANCY E SHULMAN,1993, p. 219-220; HERBIG e O'HARA,1994, p.201). Além disto os grandes estão menos dispostos a realizar alianças e a cumpri-las, por isto é necessário que as parcerias sejam sempre formalizadas (JANDA, MURRAY e BURTON, 2002; KASOUF E CELUCH, 1997).

Os produtores têm que entender, também, as necessidades dos intermediários (CLANCY e SHULMAN, 1993, 219-220); deixando de ser adversários para serem parceiros (WILSON e WILSON, 1994, p.165-166).

A dificuldade na realização de parcerias pode ser explicado, embora não justificado, considerando-se os seguintes aspectos (RAMUSKI,1977):

- a) os produtores e alguns distribuidores recebem de muitos produtores *just-in-time*, mas nem sempre conseguem entregar assim, ou seja, não há sincronia entre produtor e cliente;
- b) o produtor procura reduzir ao máximo seus estoques, enquanto o intermediário quer que o produto não falte, mas igualmente não deseja estocar;
- c) o produtor tem sistemas para se comunicar com os intermediários que nem sempre podem comunicar-se da mesma forma com o varejo;
- d) o produtor tem capacidade para realizar grandes entregas, em *pallets*, com caminhões modernos de abertura lateral e roldanas, mas o varejo pode ter apenas um homem para carregar caixas;

- e) enquanto os controles e processos são, na maior parte, automatizados, apesar de um micro não ser um alto investimento e os *softwares* serem de fácil acesso, nem sempre o varejo tem sabe o que fazer com os equipamentos e os dados que possui.
- f) também conforme Correa (informação verbal)<sup>6</sup> da ASSOCIAÇÃO PAULISTA DE SUPERMERCADOS – o pequeno varejista não tem nem a cultura nem a capacidade financeira para investir. Precisa de um apoio do produtor o que nem sempre ocorre.

Alguns autores destacam a importância das parcerias entre produtores e intermediárias pois “os produtores não vendem através dos intermediários mas, para eles” (KOTLER & ARMSTRONG, 1993. p.254; NARUS & ANDERSON apud KOTLER, 1996, p.465)

JENKINS (1994) menciona que a real parceria envolve confiança e compromisso e isto leva tempo e consome energia, assim como coragem, para confiar um no outro quando se está iniciando o processo de implantação do ECR.

Se não houver parceria, não haverá ECR, e ela é o passo zero para se discutir e acertar o que será implementado, uma vez que reposição automática de estoque, desenvolvimento de novos produtos e o gerenciamento de categoria, precisam ser desenvolvidas em conjunto (SHETH, MITTAL & NEWMAN; 1999, p.672-673).

Goodman e Dion (2001) chamam a atenção para o fato de haver uma tendência dos produtores em escolherem distribuidores que reflitam suas estratégias de marketing, para facilitar seu trabalho, mas quase nunca as políticas, procedimentos e objetivos de um coincidem com as do outro. Além disso, a capacidade de dominar o distribuidor tem enfraquecido, e uma tendência de aumento de maior poder pelas organizações de distribuição tem surgido. A disputa pela hegemonia do canal é, sem dúvida, um dos principais problemas que comprometem a eficácia do canal como um todo e de alguns de seus membros mais fracos, assunto que será tratado na seção 2.3 a seguir.

A parceria esbarra também numa questão importante num canal de marketing, que é a questão do poder – “poder em um canal é a habilidade de uma parte

---

<sup>6</sup> Carlos Correa é Superintendente da APAS, informações obtidas por meio de entrevista pessoal à autora deste trabalho em 2003.

influenciar as decisões de outra”. Goodman e Dion (2001) e Sheth, Mittal e Newman (1999, p.673-674) mencionam tipos de poder que podem ocorrer entre os membros do canal, principalmente entre produtores e intermediários – poder compensatório, legítimo, de interesse, especialista e coercivo. O pior de todos é o coercivo, pois um membro do canal obriga outro a fazer algo, mesmo que não lhe agrade, porque ele tem como lhe punir.

Para concluir, pode-se, segundo Wilson e Wilson(1996), elencar o que seria básico para o estabelecimento de uma boa parceria: procurar melhoria contínua, administrar contato com os clientes, oferecer serviços que agreguem valor e não ignorar problemas. Isto é fundamental para que ECR saia da “fase do eu” e vá para a “fase do nós”.

Verifica-se até aqui que para implementar ECR as empresas necessitam tomar consciência de dois aspectos: a) a adoção da filosofia de ECR requererá investimentos, mudanças e muitos obstáculos a serem superados, durante um tempo razoável, para resultados que só aparecerão no futuro, e b) que o estabelecimento de parcerias, formais, múltiplas, com direitos e obrigações deverá incluir resultados positivos, para ambas as partes numa verdadeira relação ganha-ganha.

Após isto, poderá ser iniciado um estudo com consumidores para orientar o *mix* ideal de produtos que deverá ser implementado em determinado ponto de venda. As principais características do gerenciamento de categoria apresentam-se a seguir.

### **2.1.2 O Gerenciamento da Categoria**

O gerenciamento de categoria é o passo fundamental para a implementação de ECR. Embora não seja relatado explicitamente como a base do ECR, o que se observa na prática é que o primeiro *recall* que se tem quando se fala em ECR é o Gerenciamento de Categorias (ECR BRASIL,2000f, p.9).

No antigo *scorecard* - ferramenta para medir o nível de implementação de ECR nas empresas, o Gerenciamento de Categoria era denominado de Arquitetura de ECR – o que,aliás, sintetiza muito bem sua função (MATHEWS,1995-c e 1996; THE GOSPEL, 1995 e Logistic Management,1996)

Conforme Harris<sup>7</sup> e McPartland (apud KAHN & McALISTER, 1997, p.76), Gerenciamento de Categoria é definido, de forma bastante ampla, como:

- a) uma filosofia para um gerenciamento estratégico das categorias pelos membros do canal, visando a atingir as vendas e os lucros objetivados;
- b) um conceito organizacional que diz quem é responsável pelo que, quando se trata de decidir estoque, espaço e tráfico de clientes;
- c) um desenho organizacional, que envolverá mudanças de estrutura, por parte da empresa;
- d) um processo por meio do qual varejistas desenvolvem planos estratégicos e medidas de performance financeira para a categoria.

Observe-se que nesta “definição”, o gerenciamento de categoria é uma filosofia, um processo, um conceito e um desenho organizacional, o que comprova a falta de um trabalho analítico que aclare tais idéias.

Em 1994 o Gerenciamento de Categorias foi apresentado ao mercado brasileiro, como a fusão de três definições: a de que as categorias de produtos eram unidades estratégicas de negócios, orientadas pelas necessidades do consumidor; a de estrutura organizacional varejista que permite a responsabilidade integrada de comprar e vender, e a de alianças estratégicas entre varejistas e produtores ([S.I.]GERENCIAMENTO...,1994)

A ECR BRASIL (2000g, p.9), em sua segunda coletânea de livros, define Gerenciamento de Categoria como sendo “o processo no qual varejo e produtores gerenciam as categorias como unidades de negócio, produzindo resultados através do foco na entrega de maior valor ao consumidor final” e complementa dizendo que ECR é a única ferramenta ligada à geração de demanda.

O gerenciamento de categoria é realizado por meio de uma parceria entre um produtor e um intermediário com a finalidade de realizarem um estudo, sobre o comportamento de compra e características dos consumidores, de uma determinada categoria de produtos, em um determinado ponto de venda, para que se possa conhecer (ECR BRASIL,2000f, p.15):

- a) comportamento de compra: o quê, quando, como, onde e por quê;

---

<sup>7</sup>Brian Harris é responsável pelo desenvolvimento do conceito de gerenciamento de categorias, implantado desde 1990, nas cadeias de varejo dos Estados Unidos (MALTA, 2002a). Ele atua na The Partnering Group, Inc. e foi também consultor da ECRBrasil, quando da edição da 1ª coletânea de livros em 1998. (ECRBrasil,1998b:9)



- b) locais de compra da categoria e razões de preferência;
- c) ocasião de consumo;
- d) razões/motivações de compra da categoria;
- e) promoções consideradas mais mobilizadoras;
- f) produtos substitutos e complementares;
- g) perfil demográfico/psicográfico/estilo de vida;
- h) necessidades do consumidor;

Todo este estudo de categoria é realizado para poder-se determinar o que o consumidor gostaria de ter, quando e a que preço, respondendo a três questões: *What, When, and How Much?* (NICOLINO; 1994). A ECR BRASIL (1998b, p.20) reforça a idéia, dizendo que "O Gerenciamento por Categoria começa e termina no consumidor." A discussão deste assunto tem dois interesses conjuntos: a) margem oferecida por determinados produtos ou categorias, e b) atender às necessidades do consumidor. (MATHEWS; 1995a; DESODORANTES...,1999).

Para se atender a estes objetivos é necessária uma profunda mudança na visão tradicional dos varejistas, quando se trata de comportamentos negociais e administrativos.

Os resultados positivos do gerenciamento de ECR são vários, segundo a ECR BRASIL (2000g, p.9): a) relacionamento varejista-produtor sem o foco de negociação em volume e preço; b) promoções mais eficazes; maior satisfação do consumidor por meio de *mix* correto, preço e facilidade de comprar; c) melhores resultados de vendas – quem já compra, compra mais, quem não compra passa a comprar; d) maior rentabilidade para a categoria; e) adequação do “layout” da loja e da gôndola, obtendo maior fluxo e “conversão” de produtos.

Empresas nacionais que já realizam o gerenciamento testemunham positivamente - entre elas está a Melitta, O Supermercado Real<sup>8</sup> juntamente com a Nestlé, que, pós ECR, que tiveram aumento de vendas da ordem de 20%; a Sadia, com aumento de 33% no faturamento de algumas categorias e a Coca-Cola, que pôde implantar um *kit* churrasco na Rede Zona Sul, que implicou em aumento de vendas da ordem de 70% e redução de estoques (MALTA, 2002).

---

<sup>8</sup>O Supermercado Real é uma rede supermercadista com 3 lojas, faturamento em 99 de R\$ 13 milhões, é loja vizinhança, com público da classe D, feminino com idade média de 45 anos, da cidade de Batatais /SP. Fonte: Integration Consultoria Empresarial (2003).

O Gerenciamento de Categoria, base de ECR que propicia a implementação de todas as suas estratégias, com vantagens para quem vende e para quem compra, pode ser realizado, inclusive, com apoio de *softwares* especiais, como os gerenciadores de espaço, os *catman* gerenciadores de dados da categoria e, o *customer management*, este último apontando inclusive resultados reais em relação às metas. (ECR BRASIL,2000f, p.33-34).

Mais recentemente, no Brasil, a implantação do gerenciamento de categorias foi simplificada e as etapas reduzidas, visando atingir produtores e supermercadistas de menor porte (ECR BRASIL,2000g, p.11). Este processo denominou-se de “ECR Caipira”, uma vez que visava atingir empresas que não se igualavam as das grandes cidades, seja em forma de negociar, de se atualizar tecnologicamente, de se profissionalizar ou de se modernizar no geral (informações verbais)<sup>9</sup>. Conforme Andrioli<sup>10</sup> estas fases seriam: um mexer não nos resultados.a análise de categoria; um estudo dos consumidores; um planejamento do *merchandising*; o estabelecimento de metas/objetivos; a implementação dos planos e avaliação dos resultados (Supermercado,2000)

Em contrapartida, Brian Harris está divulgando agora o GCO – Gerenciamento de Categoria Operacional, que inclui também o “relacionamento eficaz” entre varejo e produtores, e que junto ao pequeno e médio varejo, desde 1999, tem apresentado excelentes resultados, tanto em aumento de vendas, como faturamento e lucros (MALTA, 2002a). Entretanto, Andréa Aun da Integration diz que o gerenciamento de categoria operacional dificilmente será implantado como se deve, Brasil, por o peso, o pequeno varejo vende para os produtores, as informações sobre o consumo dos produtos que possui, enquanto a filosofia do GCO baseia-se numa troca de informações entre produtor e varejista (MALTA, 2002).

Observa-se neste tópico, que ECR necessita de um gerenciamento de categoria para cada categoria, ou seja de alguém ou uma área que seja responsável por conhecer e cuidar da categoria, em um determinado ponto de venda. É necessário que se veja a categoria como o cliente. Para isto, necessita-se realizar

---

<sup>9</sup>Frederico Gil Ponce é Coordenado de Divulgação ECR, da associação ECR Brasil, e Carlos Correa é Superintendente da APAS, informações obtidas por meio de entrevista pessoal à autora deste trabalho em 2003.

<sup>10</sup>Carlos Alberto Andrioli é responsável pelo plano logístico – indica localidades, lojas e públicos a serem pesquisados, na pesquisa Consumer Check da revista Supergiro.

uma pesquisa com consumidores, daquele ponto de venda para aquela categoria de produto, para conhecimento inicial dos clientes, a determinação do capitão de categoria, do papel que esta categoria terá e estabelecer. O gerenciamento de Categoria, possui três elementos que merecem destaque – o conceito de categoria, de capitão de categoria e de papel da categoria.

### **2.1.2.1 O Conceito de Categoria**

Categoria em ECR vai além do conceito tradicional. Enquanto tem sido um termo utilizado para identificar produtos de natureza/finalidade diferentes como, por exemplo, biscoito, detergente, macarrão ou sabonete (Kotler, 2000, p.326), e, evidentemente todos os tipos e marcas neles inclusos, em ECR, particularmente quando se fala em gerenciar categoria, pode-se estar fazendo referência a um conjunto maior de produtos – a todos aqueles que tenham alguma relação com um produto principal. No caso de detergente, por exemplo, a categoria poderia incluir palha de aço, esponjas, outros produtos de limpeza para a pia, ou fogão, entre outros. Estes conjuntos são definidos a partir de resultados das pesquisas realizadas com os consumidores, podendo, portanto, variar de ponto de venda para ponto de venda, em amplitude e profundidade, e estar embutido muito mais no conceito de finalidade a que atende – como no caso de detergente – limpeza de utensílios de cozinha (SABONETES...2002).

Por isto, a Consultoria Integration<sup>(2003)</sup> define categoria como um conjunto de “produtos que atendem a uma necessidade específica do” “shopper” oferecendo uma “solução completa”, que é possível ser gerenciada pelo varejista”“.

Depois de se conhecer e analisar como os consumidores vêem os produtos, reorganiza-se a “categoria” com os diversos produtos agrupados na gôndola, na forma como ela é vista pelo consumidor, e, procurando-se manter esta forma de apresentação dos produtos, ao longo do tempo, para se poderem obter melhores resultados para todos os envolvidos – produtores, intermediários e consumidores (ECR BRASIL,2000f, p.9). Entretanto, conforme a gerente da categoria higiene bucal, da Colgate (2003), que envolve dentifrício, fio dental, enxaguatório e escova de dente, é muito difícil a manutenção do *mix* da categoria - a posição e a quantidade de bens previamente definidos, em função de dois fatores básicos: a) a

ruptura de produtos, que leva normalmente as lojas a completarem os espaços vazios com outros produtos e depois a não obedecerem mais nem o espaço, nem a localização, nem a quantidade anteriormente definida para aquele produto e b) a falta de aprendizagem e entendimento por parte dos repositores sobre a importância em se manter o mesmo espaço e local, produtos e quantidade, para determinado produto quando ele é reposto.

A árvore de decisão não trata somente de quais produtos serão ofertados conjuntamente, mas de quais produtos serão, ou podem ser ofertados, na ordem em que o consumidor pensa. Tome-se como exemplo a categoria de "Cuidados com Animais", o consumidor pode ir ao supermercado comprar comida para seu cachorro, mas, na realidade pode querer, também outros produtos, que sejam endereçados a eles e facilitem os cuidados com seus cachorros, portanto, a categoria seria dividida em sub-categorias, primeiro, conforme o tipo de animal que o consumidor possui - gatos, cães, pássaros, depois cada uma destas sub-categorias seria dividida em segmentos - alimentos, higiene, adestramento, conforme necessidades sobre os que os produtos irão atender. Poderia haver para cada segmento, por exemplo o de alimentos, uma divisão em sub-segmentos que gerariam - ração, guloseimas, vitaminas, etc. e só então apareceriam as várias marcas e SKUs<sup>11</sup> (ECR BRASIL, 1998b, p.57-58,79 e 2000f, p.11-12).

Neste trabalho entretanto, quando for mencionado categoria, se estará utilizando o conceito tradicional – ou seja as categorias de detergente e biscoitos sem os possíveis agregados.

### **2.1.2.2 O Capitão da Categoria**

O capitão da categoria é uma empresa, que geralmente possui a maior participação de mercado na categoria alvo do gerenciamento, e que normalmente realiza a pesquisa para conhecer os consumidores e para definir o *mix* de produtos ofertados atualmente e o que deverá ser ofertado como novo *mix*. O resultado é

---

<sup>11</sup> **SKU = Stock Keeping Unit** = é a maior especificação que um item de produto pode ter, chegando ao detalhamento de tamanho, cor, sabor, tipo de embalagem, voltagem, entre outros, dependendo do tipo de produto sobre o qual se está falando. Permite que este item seja facilmente diferenciado dos demais, apud associação ECR Brasil. *ECR-BRASIL – Reposição Contínua*. São Paulo, 1998c, p.86.. Esta especificação, hoje, está contida nos códigos de barras dos produtos. – Nota da autora deste trabalho.

discutido com o varejista e implantado por ele (ECR BRASIL,1998b, p.59). Esta empresa, também é, quem, geralmente, na descoberta de novas necessidades e age, no sentido de atendê-las junto ao mercado (LONGO,2002).

A ECR BRASIL (1998b, p.206), alerta, entretanto, que pode haver empresas que abusam da posição de capitão da categoria, utilizando o gerenciamento para empurrar seus produtos e para eliminar a concorrência, sem respeitar a preferência do consumidor. Tem havido grandes problemas num relacionamento desta natureza, e no Brasil, segundo a Integration<sup>12</sup> este relacionamento não tem ocorrido. Colaboradoras da Johnson e Johnson ressaltaram que o capitão de categoria funciona muito bem, mas para isto a área de capitaneamento deve ser totalmente independente da área de negócio. (informação verbal)<sup>13</sup>

### 2.1.2.3 O Papel da Categoria

Outro aspecto importante no gerenciamento de categoria é a definição do papel de cada categoria, que pode ser um dos quatro<sup>14</sup> a seguir descritos, dependendo do ponto de venda. O gerente do ponto de venda é quem define este papel, conforme a formação do *mix* da loja, concorrência, e perfil dos consumidores:

- a) **Destino** – caracteriza as categorias que são capazes de atrair os consumidores para um ou outro ponto de venda, normalmente em função do preço ou da variedade, ou de alguma outra variável que o consumidor ache importante nesta categoria. Requer alto investimento em ações no ponto de venda, alto estoque, devido à necessidade de reposição contínua. Frutas e verduras, oferecidas num “varejão semanal” .
- b) **Rotina** - são os produtos que fazem parte da lista normal de compras do consumidor e, portanto, comprados rotineiramente, com certa frequência. Requerem local de destaque na loja, para facilitar a compra mais freqüente – biscoitos, sabão em pó, entre outros.

---

<sup>12</sup> Integration Consultoria Empresarial, em curso sobre Gerenciamento de Categoria, para a AECRB, em Junho/03.

<sup>13</sup> Informação obtida por intermédio de funcionárias da Johnson & Johnson que participaram do curso de Gerenciamento de Categoria, oferecido pela ECR Brasil, em junho de 2003, embora elas já trabalhassem, ativamente, nesta área na empresa.

<sup>14</sup> As definições foram obtidas junto à Unilever (1999) em entrevista pessoal, nos livros da AECRB (1998-b, p.65-67 e 1998-e, p.40-41) e complementadas com o curso da Integration Consultoria Empresarial, de Gerenciamento de Categorias para a AECRB, em jun/03.

- c) **Ocasional/Sazonal** - produto que o consumidor compra somente em ocasiões especiais, em determinado período, necessita de intensas ações promocionais, estoques sazonais e exposição em destaque. Ovos de chocolate ou colombas na Páscoa, brinquedos no dia das crianças ou Natal.
- d) **Conveniência** - aqueles que o consumidor compra porque está à sua frente, é prático comprar ali, porque não levar? Este papel é conhecido pelas consultorias como "já que.." ou seja, já que eu estou aqui, já que está na minha frente, já que está em oferta[...] vou levar. Necessita estar ao alcance dos olhos e das mãos, não requer alto investimento e a compra é por impulso – uma revista, pilha, etc.

Estes papéis são descolados dos produtos, ou seja, em um ponto de venda, determinada categoria pode ter o papel de destino, em outro ela é rotina.

No Curso de Gerenciamento de Categoria, promovido pela ECRBrasil em 2003, foi apresentada uma matriz básica, em que os produtos dos supermercados são distribuídos em quatro classificações, resultantes de análise do percentual de vendas e de margem que eles possam gerar:

- a) **Geradores de Tráfego** = alto percentual de vendas, baixa margem
- b) **Vencedores** = alto percentual de vendas e margem
- c) **Em dúvida** = baixo percentual de vendas e margem
- d) **Construtores de Lucro** = baixo percentual de vendas, alta margem.

Apresentam também estratégias para os diversos tipos de produtos:

- a) **geradores de Tráfego** – papel higiênico: produtos de alto giro, alta penetração domiciliar e baixa margem;
- b) **proteção de Território** – Salsicha: destaca alguma “parte” da categoria, como o produto salsicha, para apresentá-lo como imbatível em relação à concorrência, principalmente com relação a preço, são de alto giro, alta sensibilidade de preço e anunciado com frequência pelos concorrentes.
- c) **geradores de Transação** – Salgadinhos: visa aumentar o tamanho da transação média na categoria, por comprar mais do produto principal ou

comprar mais produtos relacionados, normalmente utilizado com venda casada ou por impulso.

- d) **geradores de Lucro** – Jogo de painéis: produtos de nicho nos quais se tem margem mais atraente.
- e) **criadores de Sensação** – Produtos em lançamento ou Sazonais: comunicação de urgência ou oportunidade de compra, utilizada para produtos que devem ser destacados e o são em períodos e forma específicos.
- f) **geradores de Conhecimento** – Vinhos: o consumidor pode experimentar e ser orientado por alguém especializado no assunto. Compra ocasional e situações especiais, com alto lucro, em que se gera fidelidade pela informação fornecida, também pode ser para produtos pouco conhecidos ou em lançamento, como um multi-processador.

Em resumo, pode-se dizer que o gerenciamento de categoria inicia-se com uma detalhada pesquisa junto aos consumidores, normalmente realizado por uma empresa, que é quem será o “capitão da categoria”, no ponto de venda em que ECR será implementado. Após este conhecimento do consumidor, intermediário e empresa capitã definem o *mix* de produtos ideal, e, na prática, fica a critério do intermediário, implementar ou não o que foi recomendado pelos estudos realizados com o consumidor. Após, define-se o papel da categoria e começa-se a analisar quais valores e ferramentas serão implementadas em primeiro lugar. As estratégias de ECR – sortimento, reposição, promoção e introdução de produtos que servem como meio de se ofertarem os valores investigados neste trabalho, estão descritas a seguir, como forma, inclusive de se delinear a importância destes valores.

### **2.1.3. Estratégias de ECR**

As seguir serão apresentadas uma descrição das estratégias de ECR consideradas neste trabalho.

### 2.1.3.1. Sortimento Eficiente de Produtos - (*Efficient Store Assortment*)

O Sortimento Eficiente de Produtos visa a:

"otimizar os estoques e espaços da loja no *interface* com o consumidor, ou seja, estabelecer o *mix* ideal de mercadorias que satisfaça às necessidades do conjunto de consumidores de determinada loja, obtendo, com isso, aumento no volume de vendas, na rentabilidade e no giro dos estoques" (ECR BRASIL,1998-d, p.16).

O Sortimento deve trazer ao consumidor uma imagem favorável de facilidade e praticidade em comprar naquela loja (AMACIANTES...,1999). Ele é considerado por Beninati, Evans e McKinney (1997) como responsável por: a) aumento de vendas – os consumidores comprem mais do que não falta e é do seu agrado; b) redução dos descontos – o consumidor valoriza a variedade, a presença do produto, a facilidade em encontrá-lo, não haverá produtos encalhados; c) menor número de cancelamentos de pedidos e/ou transferência de estoques entre lojas de mesma rede – a loja sabe melhor o que, quando e quanto vende e, portanto, o que deve comprar e d) menor custo de mão de obra e diminuição da insatisfação do cliente – sortimento menos mutável e mais rico do ponto de vista do consumidor.

Os dois principais elementos que contribuem para a percepção de variedade dos consumidores são: o número de opções aceitáveis e a quantidade de diversificação desejável entre aqueles itens (KAHN & McALISTER,1997, p.184). O Sortimento Eficiente é, assim, considerado uma das melhores respostas a “como e quais produtos devem ser ofertados” em um ponto de venda.

Baseado nos resultados da “árvore de decisão dos consumidores” a loja determina, para cada categoria: a cobertura mínima; os “SKUs” que farão parte do *mix* - em função do faturamento; os produtos a serem excluídos e os preços a serem praticados; a forma de exibição dos produtos que farão parte das categorias, e o papel de cada uma (ECR BRASIL,2000f, p.22-25).

A identificação do *mix* fundamenta-se em três avaliações – as marcas/produtos mais vendidas, b) qual a contribuição de uma destas marcas/produtos e c) quais itens podem ser substituídos por outros (Supermarket Business; 1995). Vuyk (2003) diz que o planograma, para isto, torna-se, a cada dia, uma ferramenta útil, com



possibilidade de assumir novas funções como: facilitar o processo de escolha por parte do intermediário; diminuir mercadorias fora de estoque e auxiliar um processo de gestão do composto de produtos, particularmente de lojas de pequeno porte.

Com isto, cada loja terá em seu *mix* um diferencial competitivo, pela mínima condição de que o conjunto ideal de produtos de uma loja, dificilmente será o mesmo de uma outra (ECR BRASIL,1998d), embora hoje, já existam estudos que permitem a constituição de *clusters*, ou seja, de se atuar em lojas com similaridades, que permitem a extensão de projetos de um para outro ponto de venda (ECR BRASIL,2000f, p.9), principalmente os de pequeno porte com poucos recursos.

Um fator particularmente importante é o local que o produto ocupará em uma gôndola – qual a extensão da frente, em qual prateleira, e, em que local nesta prateleira, além de junto a quais outros produtos. A posição é mais importante que o número de frentes na prateleira, embora maior espaço ou mais frentes possam aumentar vendas para alguns produtos em que haja compra por impulso (KAHN & McALISTER,1997, p.180-182). Deve-se dizer que compra por impulso é algo mais comum do que se imagina, segundo Welles (1986 apud HAUSMAN, 2000) 90% dos consumidores fazem compras por impulso, ocasionalmente, e cerca de 30 a 50% de todas as compras são classificadas pelos próprios adquirentes como compras por impulso.

Com relação ao espaço ocupado nas prateleiras, a Integration (2003) diz que este deve ser norteador pelo produto que gera lucro e não tráfego, pois o percentual de vendas não pode ser refletido no percentual de espaço e, em relação às prateleiras, quanto maior forem maior sensação de variedade darão ao consumidor. Com relação às próprias prateleiras verifica-se que quanto maior elas forem maior será a sensação variedade ofertada para o consumidor (KAHN & McALISTER,1997, p.183)

Esta questão de onde e quanto apresentar cada produto é particularmente importante quando existe referência à compra por impulso, que é definida por Stern (1962) como sendo um tipo da compra não planejada, diferenciando-se dos demais tipos de compras não planejadas, pela velocidade com que a decisão é tomada. Isto é explicado pelo fato de que a compra por impulso propicia um certo prazer. Nas compras por impulso, o consumidor, ao ver o produto, imediatamente identifica uma necessidade que possui e que quer satisfazer porque isto lhe dará prazer em ter,

por exemplo, o prazer de comprar algo novo, as compras propiciam uma satisfação além daquela que se obterá com o produto em si (HAUSMAN,2000).

Com relação à forma de agrupamento dos produtos, Kahn & McAlister (1997, p.150) também mencionam que se os produtos são agrupados por marcas, o consumidor é levado a decidir primeiro pela marca e depois pelo tipo de produto, se, ao contrário, pelos tipos, ele escolhe o tipo e então pode levar um de cada marca, fazendo com que a versão do produto possa ser tão importante como a marca. Em alguns casos é tão forte quanto ou até mais do que a marca, podendo levar o consumidor a mudar de loja, para encontrar o que deseja.

Não se pode deixar de mencionar, entretanto, que, além do sortimento – tipo e quantidade de produtos, um melhor resultado de vendas também é influenciado por muitos outros fatores externos ao consumidor, tais como a apresentação da loja - larguras dos corredores, a textura dos carpetes e paredes, as cores em destaque, os formatos, os sons, os odores, os diversos *displays*, a iluminação, a temperatura, os arranjos espaciais, a facilidade da circulação, as atmosferas, e o próprio local da loja.(MOWEN & MINOR,1998, p.453-480). Hansen (2002) também menciona que pontos de venda com ambientes mais elegantes influenciam positivamente na avaliação de qualidade que o consumidor realiza, bem como no sentimento de prazer e no nível de interesse ao comprar.

Mowen & Minor (1998, p.421) dizem que há duas dimensões da qualidade: a) a que se refere a “qualidade de serviço” - por meio de elementos que tangibilizam o serviço, habilidade das pessoas, velocidade de resposta, segurança, empatia entre “vendedores” e clientes; e b) a que se refere à “qualidade do produto” – envolve performance, ofertas adicionais, garantia, durabilidade, assistência técnica, estética, manutenção de suas especificações, qualidade percebida.

Para se ter um Sortimento Eficiente, entretanto, há um aspecto difícil de se trabalhar: a necessidade de eliminação de produtos da gôndola. Isto não é fácil, pois, pode representar a eliminação de um produtor. O sortimento demasiado tem-se mostrado contraproducente, sendo que o entendimento geral que os supermercados apresentam, via de regra, uma quantidade de produtos muito maior do que precisam para atender sua clientela. Este exagero acaba por prejudicar os resultados desejados (Supermarket Business, 1995).

Um sortimento exagerado irrita o consumidor, pois dificulta a localização do produto desejado, a oferta parece confusa, ao invés de estimular o conhecimento das opções disponíveis. Se, além disto, os itens são muito parecidos, a variedade percebida acaba diminuindo ao invés de aumentar e ainda acarreta um aumento no serviço do varejista (KAHN & McALISTER, 1997, p.183 e 185).

Entretanto, a eliminação de produtos, por incrível de possa parecer, propicia uma redistribuição das vendas, o que acaba por aumentar as vendas no total. Parte dos lucros da Unilever, em 2002, foi atribuído à eliminação de marcas não tão consumidas (BLOOMBERG NEWS, 2002) e, a Procter & Gamble vem eliminando marcas e versões inadequadas, controlando a introdução de novos produtos e reorganizando a força de vendas, em função das solicitações de clientes como Wal-Mart, o que mostra que o produtor vem sendo dirigida pelo mercado, via intermediário (KUMAR, 1997).

O varejista americano Randalls relatou com entusiasmo o Gerenciamento de Categorias, que colabora para ofertar, por vezes, menos produtos, porém, mais adequados a seu público. A racionalização de *SKUs* ofertados foi um dos maiores benefícios que ele obteve, uma vez que o consumidor não reage sempre negativamente a esta redução, e seus resultados provam isto - um aumento de unidades vendidas da ordem de 66%.

#### **2.1.3.2. Reposição Eficiente De Produtos - (*Efficient Replenishment*)**

O gerenciamento do abastecimento, representado basicamente pela reposição eficiente de produtos, envolve mais que evitar a falta de um produto, ele também envolve a entrega na quantidade certa, no momento certo, em condições de comercialização para o intermediário e de uso para o consumidor.

Segundo a ECR BRASIL(1998-d) a Reposição Eficiente de Produtos é:

“ uma parceria entre membros de uma cadeia de distribuição para o melhor gerenciamento dos estoques, através da construção de um modelo matemático que procura determinar o momento de entrega e a quantidade de produtos adequados que deverão ser comprados, para melhor atender à necessidade do consumidor final e minimizar os custos das empresas envolvidas ”.

Isto otimizará “o tempo e o custo do sistema de reposição, baseando-se na demanda real dos consumidores, reduzindo-se o nível de estoque e os tempos do ciclo, ao longo de toda a cadeia”. (ECR BRASIL,2000h, p.11).Justamente por isto envolve a capacidade estratégica de suprimento - abastecimento eficiente, integrado, direcionado pela demanda e por uma excelência operacional que resulta em menos custo e maior nível de serviço ao consumidor.

A principal mudança reside na inversão do processo que antes começava no produtor - estratégia de *push*, e que, agora, deve começar no consumidor – estratégia de *pull*<sup>15</sup>, uma vez que a Reposição Eficiente baseia-se nos dados capturados nos *checkouts* da rede varejista (ECR BRASIL, 1988d).

É preciso, porém, que algumas das atitudes entre os parceiros sejam diferentes (ECR BRASIL,2000b, p.11), é preciso que se mude da visão atual para um nova visão, conforme descrito no Quadro 1.

| DE  | PARA  |
|---|---|
| Planejamento de vendas com bases históricas   | Identificação do que é desejado pelo consumidor |
| Empurrar estoque                              | Comprar o que é puxado pelo consumo             |
| “Feeling” dos compradores e vendedores        | Resultados quantificados do ponto de venda      |
| Vendedores simplesmente “tiradores de pedido” | Vendedores gestores de processo                 |
| Baixa frequência de negócios e relacionamento | Alta frequência de negócios e relacionamento    |
| Negociação para repor o que falta             | Negociação do que deve ser ofertado             |
| Comunicação por meios não eletrônicos         | Comunicação por meios eletrônicos               |
| Enfoque no dia-a-dia                          | Abastecimento estratégico                       |
| Ações isoladas                                | Ações conjuntas                                 |
| Visão do produtor sobre cada item             | Trabalho de categorias estratégicas             |
| “Vender ao varejo”                            | “Vender pelo Varejo”                            |

**Quadro 1 – Mudança de visão dos parceiros para trabalharem com ECR**

Fonte: ECR BRASIL,2000b, p.11, adaptado pela autora deste trabalho

A Reposição Eficiente oferece uma vantagem ao varejo, que não mais terá de aceitar produtos poucos vendáveis, empurrados pelos produtores, e uma vantagem ao produtor, que passará a conhecer o mercado como ele realmente é, evitando

<sup>15</sup>Push – Estratégia que visa comunicar o produto primeiro para o intermediário para que este realize o esforço de promoção junto ao consumidor final. “Pull” – estratégia que visa divulgar o produto junto ao consumidor , para que ele o procure junto ao intermediários e este, por sua vez, o procurem junto aos produtores. (KOTLER, 1998:426).

produzir o que não vende e depois gastar mais em promoção de vendas para obter seu dinheiro de volta.(REAÇÃO...,2001).

Por outro lado, deixa-lhes dois problemas: para o produtor o de ter de eliminar produtos e de desenvolver e testar os novos; que sejam verdadeiramente novos, e para o varejo, a diminuição de seu poder de negociação, pois o produtor sabe exatamente quais são os produtos de sucesso naquele ponto de venda.

A Reposição Eficiente permite que os objetivos dos varejistas sejam alinhados aos dos produtores permitindo que as vendas aumentem em função de um planejamento conjunto; que haja um melhor *cash flow*; além de fornecer maior valor ao consumidor, o qual sempre encontrará o produto desejado, no ponto de venda escolhido (Raynsford, 1994). Segundo a ECR BRASIL (2000b, p.10) os benefícios estão evidenciados no sonho de distribuição de qualquer empresa de produto tangível: um maior nível de serviço e um menor custo tanto operacional como de capital. Vale mencionar que a literatura tradicional sempre coloca estes objetivos como conflitante, ou se busca maior nível de serviço ou menor custo. Daí a importância do ECR que procura conciliar estes dois objetivos.

A importância da Reposição Eficiente é grande, uma vez que a otimização de tempo e custo no sistema de reposição promove saltos significativos em operações logísticas(ROULET,1993), e desde o início foi considerada a estratégia mais eficaz das que integram ECR (MATHEWS,1997a). Talvez, por isto, a recomendação, já mencionada, que ECR comece por Reposição Eficiente.

ECR, hoje, está presente em países de importância comercial no mundo. Produtores globais como a Procter e Gamble, Nestle e Unilever têm mostrado a aplicação de projetos piloto de ECR, por exemplo, na Tailândia, e em toda a Europa. Em parte, devido à entrada justamente de produtores e varejistas globais que passaram a operar na Ásia. Nestes projetos aparecem resultados referentes à reposição automática, envolvendo redução de custos de operações – com a diminuição do tempo de reposição de 16 para 6 dias, diminuição de estoques em 18% e de prateleiras em (50%), além da diminuição de rupturas na ordem de 50%.

Outros benefícios incluem melhor nível de serviços e maior lealdade do

consumidor, com produtos que não faltam, tornam-se consistentemente disponíveis. (TIGHTENING..., 2000)

ECR pode melhorar, particularmente, o nível de ruptura do varejo nacional, que hoje é, em média, da ordem de 15%, às vezes até 25%, enquanto 10% seria a média européia e americana (REAÇÃO...,2001). Pode aumentar a área de vendas, também, uma vez que o tamanho do estoque pode ser reduzido, bem como melhorar o nível de planejamento integrado entre varejo e produtor, desde que um fator crítico de sucesso, seja atendido: abertura total de informações de ambas as partes (ECR BRASIL,2000b, p.14 e 17).

No Brasil, segundo pesquisa Price Waterhouse & Coopers, a Reposição Eficiente não é nada simples. Há uma concentração das compras, por parte dos supermercadistas, na última semana do mês da ordem de 40% (ECR BRASIL,1998e), e, conforme Ponce (informação verbal)<sup>16</sup>, além deste problema, existente até hoje, há ainda a falta de confiança do varejo em abrir estas informações para os produtores.

Edmunds (2001) também chama a atenção para o fato de que o custo da ruptura está em torno de 6,5% das vendas do varejo, e que 56% dos que não encontram o produto desejado acabam adquirindo produto de fabricante alternativo.

#### **2.1.3.3. Promoção Eficiente De Produtos - (*Efficient Promotion*)**

A Promoção Eficiente de Produtos está fundamentada no princípio de que "as empresas farão mais dinheiro com o que vendem do que com o que compram" (SCHLOSSBERG,1993a), ou seja, elas "regatearão" menos com preço de compra e ganharão mais na venda, porque irão ofertar maior valor agregado. Isto vai contra a prática tradicional de se obter lucro porque se compra por menor preço.

Otimizar a Promoção também quer dizer estabelecer um cronograma que permita distribuir e não "chocar" promoções umas com as outras, numa mesma categoria em um mesmo ponto de venda. Isto implica numa mudança radical no modo de operar do varejo. As ações serão redirecionadas de simples subsídios dos produtores aos varejistas, para o planejamento conjunto das atividades

---

<sup>16</sup>Frederico Ponce é Coordenador de Divulgação ECR, da associação ECR Brasil, em entrevista pessoal à autora deste trabalho.

promocionais, sempre em função do comportamento de compra do consumidor (ECR BRASIL,1998d).

Para isto, é preciso que se saiba prever a demanda antecipada do varejo, o que implica na utilização de ferramentas de informática, para processar e informar o histórico de vendas, as causas e efeitos promocionais e realizar a previsão de variações de fluxos na demanda. (SHERMAN,1995).

Conforme Leeds (1994), a importância da Promoção Eficiente está no fato de que 2/3 das decisões de compra, por parte do consumidor, são realizadas, na loja. Pesquisas realizadas pelo Point of Purchasing American - POPAI revelam que os clientes levam apenas, em média, cinco segundos para decidir-se por um produto (EUSTACCHIO,2001). Portanto, os esforços promocionais precisam ser destinados a “capturar” de forma eficaz os consumidores, no momento em que eles estiverem realizando a compra.

Observe-se que “Promoção Eficiente”, neste caso, está predominantemente relacionada a ações de promoções de vendas e, particularmente no ponto de venda (RIBEIRO,2002; PARA..., 1999). É sabido que a promoção de vendas aumenta o tráfego na loja e aumenta a venda de outros produtos também (MOREAU, KRISHNA, HARLAM,2001), o que interessa, significativamente ao varejista. Isto está fazendo com que haja um destino de mais verba para promoções de vendas do que para propaganda (KAHN & McALISTER, 1997, p.192), pois com a promoção no ponto de venda os produtores podem estimular a compra por parte dos consumidores sensíveis a preço; despertar interesse para novos produtos; aumentar a participação de mercado à curto prazo; conter a atividade da concorrência; construir sinergia de produtos; aumentar a atividade de uma categoria e a venda de marcas lucrativas. Para os pontos de venda, as promoções podem extinguir estoque indesejado; criar imagem da loja e atrair clientes.

Mathews (1995d) elenca os passos para uma Promoção Eficiente: definir a estratégia promocional da empresa; planejar os eventos; discutir a estrutura da promoção; definir como comunicar e remunerar a promoção; determinar critérios de análise e a avaliação da promoção. A ECR BRASIL(1998d) detalha estas necessidades: a seleção de produtos; a determinação de frequência e duração da promoção; seu cronograma; local em que será realizada; bem como a especificação de qual tipo de promoção será implementada - tudo determinado pelas informações

obtidas com os consumidores (ECR BRASIL, 1998d). Supermercados que já estão seguindo estas práticas têm obtido excelentes resultados (PROMOÇÕES..., 2003).

Uma barreira para a promoção eficiente é a compra antecipada – *forward buy* em que intermediários estão mais preocupados em comprar por um preço melhor, produtos que eles nem sempre estão certos que seus clientes desejam ou necessitam ter (PARTCH, 1995).

Por outro lado existe uma situação, que a parceria não tem resolvido (ECR BRASIL, 1998d e PROMOÇÃO, 2002), Pelo lado do varejo realiza com certa frequência promoções que não são comunicadas previamente aos produtores ocasionando falta de produtos. A falta de um produto quando da promoção deste, acarreta resposta negativa ao consumidor – frustração por não encontrar o que iria comprar e má imagem do produtor e do intermediário, conduzindo ainda o consumidor quase automaticamente à compra de produtos similares. É investir em um e vender outro – o do concorrente.

O aspecto-chave, neste tipo de ação, é conseguir definir com antecedência, para evitar falta ou excesso, a quantidade mais próxima possível para atender a demanda que esta promoção irá gerar. E o produtor quer envolver o varejo em suas promoções, mas espera que seja comprada uma quantia de produtos que nem sempre o varejo acredita que venderá, e que, nem sempre está baseada em projeções seguras de resultados de vendas.

A Promoção Eficiente tem ainda uma terceira função, que é a venda de outros produtos relacionados que podem ser avizinados a aquele que está sendo promovido como café e coador, por exemplo, além de poder-se realizar o denominado *cross merchandising* – produtos de alto e baixo giro juntos, como sandália e bronzeador, ou de alta e baixa margem como artigos de bazar e alimentos. Este avizinamento é um importante oportunidade de alavancar vendas, particularmente, no pequeno e médio varejo, em que o espaço de cada produto na gôndola é pequeno e fácil de ser mudado sem criar conflitos, pois não há dois gerentes de setores diferentes como ocorre nos grandes supermercados (MENEZES apud Varga, 2002).

Os produtores estão descobrindo o quanto é importante o pequeno varejo – ele não cobra para expor mercadorias ou material promocional, enquanto ajuda a formar a imagem da marca (VIEIRA, 2002a). Isto faz com que a equipe de



*merchandising* de grandes empresas esteja de volta, ajudando o ponto de venda a expor seus produtos (PROMOÇÃO...,2000).

Deve-se lembrar que os resultados de uma promoção ao consumidor pode ser verificada pelo aumento da quantidade comprada de um determinado produto ou pelo aumento da frequência com que é comprado (NESLIN, HENDERSON e QUELCH, 1985) e que a ferramenta mais utilizada no mercado americano para promoção de preços (NEW..., 1998) - o cupom, que cresceu de dez bilhões de unidades 1960 (WEBSTER,1965), para 300 bilhões de unidades em 1992 não goza do mesmo brilho no mercado brasileiro, em que os consumidores preferem as promoções que envolvem preço.

Das promoções americanas mais utilizadas no mercado nacional, tem-se a *odd pricing*, em que os preços são divulgados com valores muito próximos ao que seria a latitude superior, mas grafados com os algarismos que se referem a latitude inferior – é o caso de R\$ 39,90, por exemplo, dando uma aparente idéia de que o preço não é de praticamente R\$40,00 (SHETH, MITTAL & NEWMAN,1999, p.306). Além desta, no mercado nacional também se tem a “leve três pague dois” como a promoção de maior aceitabilidade.

As promoções que envolvem preço são particularmente importante, pois o preço é um aspecto especialmente tangível a qualquer tipo de consumidor e produto – o cliente percebe melhor um aumento de 10 % no preço do que um aumento de 10 % na qualidade do produto, ou na eficácia da distribuição. SCHIFFMAN & KANUK (2000,124-125) também lembram dos efeitos semânticos sobre o consumidor quando se trata de uma promoção de preço como o desconto, por exemplo: “10% ou mais” de desconto é menos eficaz que “até 40%”, o qual, por sua vez, pode ser mais, ou igualmente eficaz, que a oferta de descontos de “10 a 40%” . Chen et al.(1998), bem como Grewal e Marmorstein(1994) destacam a forma de comunicar o desconto também tem importância – 50% em \$0,50 surte mais efeito do que \$0,25 em \$0,50, mas a informação de um desconto de \$1.000,00 é mais significativo num produto de \$20.000,00 do que um desconto de 5%.

A prática “odd-pricing” é apontada como um motivo para o consumidor ter dificuldade em lembrar o preço dos produtos (KAHN & McALISTER,1997, p.188) e as promoções que envolvem preço, em geral, são acusadas de ensinar os consumidores a comprarem somente quando o preço da melhor marca está sendo

promovido – os consumidores compram, estocam e esperam o preço baixar para comprar novamente. Isto faz com que não haja uma recompra em período regular e, portanto, o aumento de vendas seja ilusório. Também se reconhece que o consumidor estaria disposto a estocar um produto em função do preço baixo, dependendo de dois fatores básicos: a frequência com que estas promoções ocorrem e a quantidade de desconto que está sendo ofertado, porém deve-se lembrar que os consumidores de marcas inferiores correspondem às promoções das marcas superiores, mas o inverso não ocorre (KAHN & McALISTER, 1997, p. 186, 193-195). Daí a importância da promoção ser considerada em nível estratégico, como colocado em ECR.

#### **2.1.3.4. Introdução Eficiente De Produtos - (*Efficient Product Introduction*)**

Otimizar a introdução de produtos se traduz por procurar disponibilizar ao cliente produtos que sejam efetivamente diferentes, e, em período e condições de compra adequados. A Introdução Eficiente de Produtos visa "maximizar a eficácia do desenvolvimento e lançamento de novos produtos" (ECR BRASIL, 1998d, p.17). Os novos produtos devem, assim, serem realmente novos, e não aparentemente novos. Existem na realidade quatro tipos de novos produtos – novos para a categoria, extensão de marca, extensão de linha e *upgrade* ou reposicionamento de produtos e nem tudo é realmente novo ou inovador para o cliente (DESIRAJU, 2001)

DESIRAJU(2001) comenta que os varejistas estão sob constante pressão dos produtores para aceitarem e permitirem a divulgação de novos produtos em seus pontos de venda, embora nem todos sejam adequados a sua loja. Para se ter uma idéia, somente 13% dos produtos lançados no mercado americano em 1989 eram realmente novos, e, segundo Kahn & McAlister (1997, p.35) e esta prática ainda não mudou. Eles observam: enquanto o número de “novos” produtos tem aumentado, os realmente novos têm declinado e é cada vez mais difícil, em algumas categorias, o consumidor distinguir maior benefício em um produto do que em outro. A diversidade de marcas e tipos de produtos que são introduzidos no mercado e a velocidade com que eles surgem acabam por confundir o consumidor e, nem sempre, o comprador ou gerente da loja tem conhecimento sobre o que o consumidor

deseja. Compra preço, para vender preço, quando poderia estar comprando valor agregado e vendendo margem (O *MIX*...1999; ATENÇÃO...,2000). Deve-se observar que isto ocorrerá “onde” e “se” o consumidor reconhecer valor.

Não existe um número ideal de novos lançamentos, nem há muitas análises estatísticas sobre falhas ou sucessos de produtos, ou dos passos que levarão a eles. A introdução de novos produtos, entretanto, deve merecer atenção especial pois cerca de 50% dos produtos mais vendidos hoje, são produtos que não existiam há 10 anos atrás(MATHEWS, 1997).

KERIN, KALYANARAM e HOWARD (1996), dizem que os produtos realmente novos terão maior vantagem se eles pertencerem a uma classe inédita do que se forem simplesmente uma nova forma em classe já existente, haverá maior resultado se houver um novo produto com marca estendida do que com marca nova e, se a marca for estendida dentro de uma nova classe, onde se juntará o ineditismo do produto com a história da marca já conhecida. Também DESAI E RATNESHWAR (2003) dizem que os novos atributos são melhores percebidos em produtos com os quais os consumidores tenham mais familiaridade com a marca.

É inegável o incremento de vendas decorrente da introdução de novos produtos (KAHN & McALISTER,1997, p.130). Entende-se que quanto maior for o conhecimento que o produtor tiver do consumidor, por meio de informações escaneadas e disponibilizadas pelo varejo (MOLPUS,1994), maior será a probabilidade de sucesso de novos produtos (HILL apud Supermarket Business; Miller, 1997), permitindo que se ofereçam inovações reais aos consumidores, satisfazendo suas expectativas, evitando sobreposição de ofertas e revertendo-se em sucesso para produtores e intermediários (ECR BRASIL,1998d, p.17). Isto inclui modificações na aparência dos produtos, Cox e Cox (2002), dizem que a preferência pelos “designs” de produtos visualmente complexo tendem a aumentar quanto mais estes são expostos, enquanto declina a preferência por produtos com “designs” visualmente simples.

Varejistas de modo geral defendem um cronograma de lançamento por parte dos produtores, o que dificilmente ocorre, causando prejuízo à ocupação de melhores lugares, maiores espaços e melhor exposição dos produtos nos supermercados que são, normalmente, surpreendidos com os novos produtos (VIEIRA,2002).

A Introdução Eficiente de Novos Produtos busca o entendimento geral dos produtores com os respectivos intermediários, pelo que diz Mathews (1997c) um novo produto tem a função de “performar” uma construção de marca tanto para o produtor como para o varejo. Novos produtos afetam outras estratégias de ECR, como o Sortimento Eficiente e a Promoção Eficiente, no sentido de que modificam variedade, implicam em promoção e podem vir a ser apenas mais um produto no mercado. (MATHEWS, 1997c).

A apresentação das estratégias de ECR, nos permite verificar que seja por meio de uma ou de outra, os resultados, tanto para o produtor como para intermediários, podem ser planejados e sempre positivo, entretanto, isto nem sempre ocorre, por problemas culturais dos próprios envolvidos.

A troca de informações, por exemplo, entre parceiros, permite a clara visualização de como o consumidor está evoluindo, o que ele está achando dos novos produtos, que produtos estão deixando de ser interessantes, em quais se precisa estimular a experimentação, quais os que estão sendo mais adquiridos, quais e quando as promoções deram mais resultados, e quais os efeitos de uma ruptura, entretanto, o fluxo desta informação do varejo para o produtor é ainda uma grande barreira a ser vencida pelos integrantes do movimento ECR, particularmente no Brasil.

A este problema somam-se as ineficiências de manutenção do sortimento - produto, quantidade em local e espaço inadequados; os custos de ruptura; a dificuldade de se realizar promoções eficazes e em parceria entre produtores e intermediários, devido às compras antecipadas ou à prática de empurrar produtos que serão promovidos, por parte dos produtores; choques de promoção; e a total “operação no escuro”, quando se trata de qual produto, em qual quantidade e para quem deva ser desenvolvido e lançado.

Parece, que o comentário já realizado sobre, primeiro explicar aos novo integrantes do movimento, o que é preciso para operacionalizar ECR, mesmo que seja mais administrativo do que operacional, se mostra bastante importante.

Algumas ferramentas de suporte ou integradoras, podem também ser implementadas junto ou isoladamente às estratégias, mas, embora com efeitos diferentes elas colaboram para que os objetivos sejam alcançados mais facilmente.

## **2.1.4 Ferramentas e Integradores de ECR**

As denominadas anteriormente “técnicas e práticas de ECR” são agora tratadas como ferramentas de suporte e integradoras de ECR (ECR BRASIL,2000a, p.19).

Estas ferramentas foram elencadas e detalhadas pela ECR BRASIL (1998d, p.14) e estarão sendo apresentadas resumidamente a seguir, em grupos, conforme finalidade básica.

### **2.1.4.1 Ferramentas Relacionadas a Custos**

As ferramentas relacionadas a custos envolvem ABC- Activity Based Costing e ABM – Activity Based Management.

A ABC ou Custo ABC ou ainda Custo Baseado em Atividades surgiu na década de 80, originário da engenharia industrial, contabilidade e gerenciamento de operações. É um processo que envolve a identificação de atividades-chave na cadeia de valor de uma empresa (HAEDICKE,1994), a fixação de custos de cada uma delas e o seu respectivo registro, à medida em que as atividades são requeridas pelos produtos e serviços realizados (HAEDICKE, 1994).

Resumidamente pode-se dizer que a metodologia ABC está estruturada da seguinte forma: a) o que se gasta - recursos, b) quem gasta - atividade, e c) para o que se gasta – produto. É o método utilizado pela Coca-Cola, para melhor analisar custos individuais por SKUs, marcas, categoria e/ou mercadorias, há muito tempo (HAEDICKE,1994; WEINSTEIN,1993).

A ABM ou Gerenciamento Baseado em Atividade é o gerenciamento das atividades baseado nas informações do custeio ABC(ECR BRASIL,1998a, p.15). Com o resultado da alocação de recursos usados a cada produto ou serviço, pode-se atuar nas áreas de maior impacto tanto positivo como negativo aos ganhos da empresa, com vistas a otimizar receitas e reduzir despesas (HAEDICKE,1994 e GANHE...,1999)<sup>17</sup>.A Unilever, por exemplo, pôde realizar análises que mostraram que não seria interessante “paletizar” todos os seus depósitos (GANHE..., 1999).

---

Alguns produtores estão utilizando os resultados das análises de custeio por atividade para mostrar quanto custa para o supermercado vender seus produtos; também permite mostrar o custo real e o lucro de cada produto para a loja. Pode-se, com base na informação detalhada, perceber quais produtos são vendidos a um mesmo preço para um determinado ponto de venda, mas como vêm de depósitos diferentes, poderão conferir ao produtor lucros diferentes em função dos custos logísticos específicos de cada um. No sistema tradicional a empresa simplesmente consideraria todos os seus custos de transporte e os ratearia, sem perceber estes “detalhes financeiros diferenciadores” podendo em alguns casos estar perdendo dinheiro (GANHE...,1999).

#### **2.1.4.2. Padronização**

A padronização envolve três aspectos básicos em ECR – a identificação dos produtos, a forma de movimentação/transporte dos produtos e a comunicação.

##### **2.1.4.2.1 Bars Code –Codificação de Produtos**

Um dos principais problemas que as lojas têm, e que são agravados em ECR, começa na codificação de produtos de forma adequada. Quando os produtos de sabores diferentes são codificados igualmente, a loja nunca sabe, se pode aceitar uma caixa mista de sabores entregue pelo produtor ou seria preferível comprar apenas um sabor. Ela também não sabe, qual sabor vendeu primeiro, nem consegue saber se existe alguma relação entre tipo de cliente, horário de venda e o item escolhido. Ela opera na penumbra e não consegue discernir os diferentes resultados de produtos assemelhados porém diferentes quando ao comportamento do consumidor.

Além disto, modernas formas de relacionamento, como cartões eletrônicos de relacionamento tornam-se inúteis, do ponto de vista de fornecer informações sobre o comprador ao lojista e aos produtores (ECR BRASIL,2000f, p.29-30).

Assim, o código de barras é a base da padronização necessária à ECR. Este código é único, em cada país, para cada produto com características únicas – refrigerante Coca-Cola, *diet*, em lata, por exemplo. No Brasil a administração destes códigos é realizada pela EAN<sup>18</sup> (ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AUTOMAÇÃO COMERCIAL, 1996).

Trata-se de uma seqüência numérica, atribuída a um item de produto e representado por barras, impressos a laser em produtos – rótulos e/ou embalagens, que permitem aos membros do canal, inclusive transportadoras e seguradoras, identificar e diferenciar, por rápida leitura ótica, um item que está sendo movimentado (EAN,1996).

A Eletronic Shelf Label – ASL ou etiquetamento eletrônico nas prateleiras, que permitirá a identificação individualizada do item; a divulgação e ajuste de preços nas prateleiras; bem como a edição de mensagens promocionais específicas nas gôndolas, já existe nos Estados Unidos desde o início da década de 90 (ECL..., 1993) e em fase de demonstração no Brasil.

#### **2.1.4.2.2 Movimentação e Transporte**

Para que haja uma perfeita integração entre parceiros é necessário que se verifique também a possibilidade de haver um mesmo nível, entre eles, no que se refere à recepção e remessa de mercadorias, ou seja, movimentação e transporte (ECR BRASIL, 1998d e ECR BRASIL, 2000c, p.8-15; ECR BRASIL,2000h, p.13-14). Isto envolve ter alocação ideal de espaço para estoques; ter sistemas de gerenciamento – *warehouse management* de docas e plataformas; ter equipamentos para movimentação física e automação com cargas padronizadas e *pallets*; receber e expedir mercadorias pelo método de *cross-docking*; fazer programação de recebimento e aproveitamento máximo de horários; padronização dos meios de transporte e das embalagens primárias e secundárias; utilização de instrumentos de medição ou cartões de metas para verificar disponibilidade de produtos, prazo de entrega combinado, percentual de entregas no prazo, média de dias de atraso, estoque em dias – nas lojas, centros e *pallets*, além do índice de rupturas.

---

<sup>18</sup>EAN = Associação Brasileira de Automação Comercial, fundada em 08/11/83, administra o Código Nacional de Produtos. É representante da EAN International, sediada em Bruxelas, Bélgica. In EAN – Brasil. ECR-Efficient Consumer Response : Guia de referencia IV ; 1996)

Entre as questões para uma boa movimentação de mercadorias, estão:

**a) *Cross-Docking* - Transferência Em Docas**

O *cross-docking* é um processo realizado em centros distribuidores, que permite a recepção de produtos do produtor, em uma doca e a remessa destes bens para os clientes, desta mesma doca, sem que estes produtos tenham de ser primeiro estocado para depois preparadas para serem remetidas a outro destino. (ECR BRASIL,1998c, p.59). Requer grandes mudanças por parte do produtor e do intermediário no que diz respeito a *softwares* específicos, treinamento de funcionários, adaptação das docas, padronização de horários de recebimento, e rotinização geral de transporte. Seu principal objetivo é reduzir tanto a parte operacional do transporte - o manuseio de caixas e pacotes num centro de distribuição, como os custos deste manuseio, que podem ser reduzidos à metade (GARRY,1993).

**b) DSD – *Direct Store Delivery* - Entrega Direta à Loja**

Processo alternativo ao *cross-docking*, quando possível, refere-se a entrega direta da mercadoria do produtor diretamente à loja do varejista, ou à cada uma das lojas de uma rede varejista (ECR BRASIL,1998c, p.166). É utilizado, normalmente, quando o varejista tem condições de estar recebendo o produto com a velocidade esperada pelos parceiros, ou o tamanho da compra justifique a entrega direta.

**c) VMI – *Vendor Managed Inventory* - Estoque Gerenciado pelo Vendedor**

É a prática advinda da reposição contínua, uma das ferramentas da Reposição Eficiente, já mencionada na seção 2.1.3.2. Quem não trabalha com reposição contínua não poderá ter seu estoque gerenciado pelo vendedor. A principal vantagem para o ponto de venda é a não ruptura dos produtos, e para o produtor um planejamento mais perfeito da produção (JANDA, MURRAY & BURTON,2002), mas, por outro lado, este gerenciamento na mão do produtor pode atrapalhar o



remanejamento de compras, para produtos que o ponto de venda entenda serem mais interessantes.

Existe também o processo contrário – RMI – Retail Managed Inventory, em que o produtor nada sabe sobre o intermediário ou o consumidor: o que ele vende, quanto, quando, por quanto, para quem[...] ou seja, o varejo gerencia totalmente o estoque, não permitindo previsão antecipada e contínua e por vezes não revelando nada do que pensa aos produtores (ECR BRASIL, 1998c, p.56). Este é o modelo tradicional que é utilizado pela maior parte do comércio brasileiro e aí reside uma das principais barreiras para o desenvolvimento do ECR.

#### **d) *JUST-IN-TIME***

A operação *just-in-time* – JIT visa a disponibilizar produtos acabados ou peças, para clientes, na hora e quantidade que eles desejarem, evitando a formação de estoques (O'NEAL, 1989). JIT confere vantagem competitiva com a integração e otimização de funções e sistemas melhorando a compreensão das necessidades dos clientes (LUBLEN, 1989, p.122-124, 135, 179-180, 182-183).

A visão japonesa do JIT, é reserva zero, já que haverá uma contínua entrega do produtor para o usuário (LEENDERS, 1991). Entretanto, Harmon (1994, p.17) lembra que reserva zero pode nunca existir, devido a várias limitações – falta de mão de obra, matéria-prima, problemas com transporte, entre outras.

JIT é importante para ECR, porque também trabalha com a filosofia de inverter o fluxo do sistema, conforme mencionam Giunipero e O'Neal (1988): de *pull* para *push*, ou seja, a compra do consumidor final é que deverá comandar a produção do produtor. Além disto JIT também pressupõe parcerias, com poucos produtores por mais tempo, sem que se tenha de lançar mão da prática de *milk-run* (SILVA, 1995), em que o cliente busca a mercadoria no produtor, quando precisa, ao invés de esperar pela entrega. A GM usou este processo e diz que diminuíram falhas na entrega e a Volkswagen, que isto evita o controle da entrada e ocupação de suas docas por caminhões enormes para realizar pequenas entregas (GOMES, 1998).

#### 2.1.4.2.3. Comunicação

A padronização da comunicação se baseia na padronização da tecnologia, uma vez que esta se tornou necessária para simplificar processos, para evitar que tarefas sejam realizadas de forma errônea ou em duplicidade, e também para que se realize uma comunicação entre empresas rápida, veloz e de alto nível (ZAMBRANA,2003). Roulet (1993) já previa que a informação integrada era importante, pois com ECR, sistemas internos e externos estarão se conectando quase que o tempo todo.

Mais recentemente, há oferta no mercado de *softwares* de baixo custo – cerca de US\$ 1.000,00, que impedem o pequeno varejo de atribuir à falta de recursos, motivo para não estar informatizado (OITICICA,2000), o que permite que informações importantes e formas de negociações agilizadas sejam realizadas, entre parceiros, independente do porte destes (AGILIDADE...,2003).

Cada vez mais, ter bancos de dados únicos, com sistemas que se intercomunique, tanto interna como externamente, são de grande importância para reduzir o tempo que se levará para implantar ECR (MOORE, 1994), evitando as barreiras de sistemas proprietários, na maioria das vezes, não compatíveis uns com outros (THYSSEN, 1994)

Quando do estabelecimento de parcerias, é fundamental que se discuta o aspecto de comunicação eletrônica entre as partes e ajustem-se às diferenças (MAHLMEISTER,1996), para não haver impactos posteriores devido “à área de informática”.

Ressalta-se aqui a importância dos dados obtidos pelo *scanner*, que apesar de apresentarem uma falha da ordem de 5% e não permitem a obtenção de informações qualitativas, proporciona a obtenção de dados fundamentais para uma série de decisões estratégicas a serem tomadas pelo produtor e pelo ponto de venda (WHALEN, 1994).

Esta integração eletrônica entre parceiros também está oferecendo às produtores um lado cruel, a tão desejada informatização do varejo, levou os grandes varejistas a implantarem o denominado “leilão reverso” ou eletrônico, em que se compra o lote de produtos de quem “resistir” até o fim do leilão e ofertar o produto ao menor preço (MARTINEZ, 2002a). Essa prática, no entanto, não condiz com as recomendações de ECR, uma vez que a estabilidade entre parceiro é uma condição

*sine qua non*, para o seu sucesso e vai contra a filosofia em que o lucro deve vir da venda e não da compra que o intermediário faz.

#### **a) Troca Eletrônica De Dados – (*Electronic Data Interchange*)**

A padronização da comunicação está apoiada basicamente na troca eletrônica de dados – EDI, denominada de “capacitador de ECR” (REAÇÃO...,2001). Tendo surgido no final da década de 80, apóia-se no conceito de uma caixa postal eletrônica.

EDI é uma forma de comunicação eletrônica, que ocorre entre todos os envolvidos em um negócio – vendedor, comprador, transportador, segurador, e órgão financeiro, permitindo que cada negociação seja realizada em poucos segundos de forma rápida, segura e o mais corretamente possível, com baixo custo, principalmente porque não usa materiais, e por vezes, nem pessoas (ECR BRASIL,2000e, p.31). Os dados transacionais não precisam ser digitados evitando erros e uso indevido de tempo.

Para que isto ocorra é preciso que cada parceiro tenha uma caixa eletrônica virtual numa empresa genericamente chamada de “van”<sup>19</sup>, que é a responsável por “receber e disponibilizar” as mensagens de um a outro parceiro (HART & SAUDERS, 1998).

Esta comunicação, mais recentemente passou a poder ser realizada via Internet, o que fez com que muitas empresas, de qualquer porte, aderissem a este meio e pudessem se colocar no mesmo nível que qualquer outra empresa, independente de porte, a um baixo custo e simples operacionalidade (ECR BRASIL,2000d, p.14; LANCIONI,SMITH e OLIVA,2000; DESAFIOS...,2001). Neste caso a “van” passa a denominar-se ASP – Application Service Providers (ECR BRASIL,2000d, p.57). Os resultados mais visíveis são a redução de custos, de erros e de tempo (FERRERE,1995; ECR BRASIL,2000d, p.14).

Os adotantes iniciais – produtores e intermediários, despendiam grandes investimentos e necessitavam de equipamentos de grande porte (ECR BRASIL,1998d, p.60; D’AMBROSIO,1998a), tendo o EDI sido adotado por poucas empresas, mas, de porte e de vários ramos de negócio, mas de porte, como a

---

<sup>19</sup>VAN = Value Added Network, empresa responsável por administrar caixas postais eletrônicas (AECRB,2000d:55)

Unilever, Nestlé, Pão de Açúcar e o Unibanco<sup>20</sup> e a muitas outras a uma adoção forçada, em função de necessitarem negociar com empresas de maior porte, dominantes no canal (HART & SAUNDERS,1998). Hoje, empresa pioneira, como o Pão de Açúcar, tem todos os seus produtores interligados e processa 300.000 pedidos/mês, com uma economia de milhares de horas operacionais, já que não há emissão de papel (MOGLIA,2002b).

A realização do comércio eletrônico pode ser implantado por fases – por exemplo: só remessa de notas fiscais eletrônicas, ou só posição de pedidos, e já se ter resultados positivos (JANDA, MURRAY & BURTON,2002). Também neste caso precisa-se ter uma relação de confiança, de parceria (HART & SAUNDERS, 1998). Entre as vantagens de EDI estão a redução de níveis de estoque, de custos, de ruptura, de margem de preço, com um aumento de vendas e otimização de todo o sistema (MALTZ e SRIVASTAVA, 1997). Com a introdução de EDI – o vendedor tornou-se um consultor de vendas, o poder de decisão de compra passou para o intermediário, e houve uma redução do número de visitas necessárias a cada vendedor, apesar de haver ainda barreiras a serem vencidas: adotar novas tecnologias, ter meios de comunicação adequados, dificuldades em implementar solução completa de comércio eletrônico ECR BRASIL (2000d, p.34).

#### **b) CAO-Computer Assist Ordering- Pedido Comandado pelo Computador**

O pedido comandado pelo computador só é possível se houver uma comunicação eletrônica entre produtor e cliente. Quando o estoque de um produto chega ao mínimo, é disparado, eletronicamente, um CAO ao produtor, visando a reposição o mais rápido possível do produto, pois o mesmo poderá faltar, caso o pedido não seja atendido imediatamente.

O Makro emite CAO para a Colgate e o Wal-Mart nos Estados Unidos é famoso por operar desta forma, originalmente, com a Procter e Gamble, além de tirar vantagens desta informação para poder negociar melhor a compra e a promoção de seus produtos (MAHLMEISTER,1996). O Pão de Açúcar comenta vantagens para ele e para os produtores: “Hoje, quando o caminhão encosta, a conferência é feita eletronicamente, evitando erros e aumentando a velocidade da operação[...] de

---

<sup>20</sup> A autora deste trabalho foi gerente de produto no Unibanco e participou também deste projeto.

cinco para apenas um minuto”; “o produtor[...] recebe os pedidos[...]no seu escritório[...]a equipe de vendas pode assim destinar mais tempo e esforços em ações específicas para cada loja” (MENOS ERROS..., 2001).

### **c) *Continuous Replishment* – Reposição Contínua**

A reposição contínua é o motivo pelo qual um CAO, visto no tópico anterior, é tão importante. Mais do que uma prática, é um acordo realizado entre produtor e intermediários, visando que determinados produtos, ao serem vendidos no ponto de venda, sejam imediatamente repostos, com base na quantidade e tipo de itens comercializados. Para que isto ocorra é necessária codificação de produtos, pedidos comandados pelo computador, bem como sistemas de comunicação eletrônicos (RAYNSFORD,1994).

A reposição contínua é o ápice da representação do que ECR propõe – todo o ciclo de pedido começa no consumidor e não no produtor. Assim, o varejo é quem determina o que deve ser comprado e só compra o que consegue vender. Por sua vez, o produtor tem maiores informações para negociar melhor, o que vende mais, e a racionalizar, se não eliminar, o que não vende ao invés de “empurrar” produtos, não mais desejados tanto pelo intermediário como pelo cliente.

### **d) *Electronic Replishment* - Reposição Eletrônica**

A reposição eletrônica diz respeito à forma totalmente eletrônica de se conferir uma mercadoria, o que reflete total integração eletrônica de informações entre as produtoras e a loja (DIB,1997).

Em resumo, pode-se dizer que estas ferramentas estão ligadas a todas as estratégias de ECR, uma vez que elas estarão permitindo a recepção ou reposição de produtos já introduzidos no mercado, os novos, ou aquele que estão em promoção.

A implementação das estratégias e o uso destas ferramentas, além de um trabalho em parceria entre os diversos membros do canal e de um estreito relacionamento entre produtores e intermediários, entretanto, precisam ser avaliadas para que se possa corrigir rumos e apurar os resultados efetivos. No tópico a seguir

comenta-se sobre o *scorecard* - instrumento oficial de medida de implementação de ECR que hoje, por ser global, permite que se compare o nível de implementação de ECR de uma empresa no Brasil e outra do outro lado do mundo.

#### **2.1.4.3 O *Scorecard* - Instrumento De Medição De ECR**

O *scorecard* é definido como “uma ferramenta versátil que proporciona às produtores de bens de consumo e às suas coligadas um entendimento objetivo da visão de ECR, criando uma linguagem comum associada a esta visão” (ECR BRASIL,2000a, p.30).

O *scorecard* visa avaliar o nível de desenvolvimento de ECR em cada empresa; permitir o estabelecimento de um *benchmarking* das empresas de um mesmo tipo e, ainda, avaliar o nível de desenvolvimento dos parceiros. (MATHEWS, 1996; WHAT’S..., 1995; Logistic Management,1996; ECR BRASIL,2000a, p.30-31).

É, parcialmente utilizado, por empresas individuais, como intermediários ou produtores, ou por ambos. Ele é utilizado para garantir um entendimento comum dos conceitos de ECR dentro e fora das empresas; nos diversos níveis de sua aplicação; priorizar os esforços de ECR e monitorar o progresso do ECR ao longo do tempo (ECR BRASIL,2000a, p.30).

O *scorecard* permite aos varejistas, por exemplo, medir a performance dos produtos disponíveis, giro do estoque, média do investimento em moeda, crescimento das vendas e margem bruta, podendo também avaliar entrega, qualidade, serviço ao cliente, pedidos emergenciais, percentagem de preenchimento de *pallets*, utilização de “trucks”, últimas cargas e eficácia promocional. No nível de relacionamento entre os membros do canal pode-se ter uma visão da regularidade do partilhamento de dados, medidas alinhadas com os objetivos interno e externos, foco no agregar valor ao consumidor – como não faltar o produto no ponto de venda. (FRANKEL, GOLDSBY, WHIPPLE, 2002)

Desde o final da década passada, o *scorecard* denominado “global” avalia “quatro grupos inter-relacionados”, que são chamados de “áreas de interesse de ECR”, a saber (ECR BRASIL,2000a, p.33):

- a) Gerenciamento da Demanda – especificado como “um conjunto de 16 conceitos de melhoria de gerenciamento da demanda”. Envolve estratégia da demanda e capacitadores, otimizar sortimento, otimizar promoções, otimizar introdução de novos produtos e a criação de valor para o consumidor
- b) Gerenciamento do Abastecimento – especificado como “os 13 conceitos de melhoria em gerenciamento do abastecimento abrangem os requerimentos necessários para atender à demanda do consumidor, efetiva e eficientemente”. Envolve abastecimento eficiente, abastecimento integrado e direcionado pela demanda e excelência operacional;
- c) Habilitadores – especificado como “os oito conceitos de melhoria [...] englobam os padrões, a tecnologia e a infra-estrutura de suporte à decisão que facilitam o atingimento de benefícios e a habilidade em fornecer um serviço de alto nível ao consumidor” Envolve dados comuns e padrões de comunicação, e quantificação do valor;
- d) Integradores – especificado o *scorecard* como “[...] conjunto de medições do negócio e indicadores de desempenho[...]” Envolve o planejamento colaborativo e aplicações do B2B.

Cada uma destas etapas é avaliada com notas de 0 a 4, que vão do nada planejado ao totalmente implementado. No Brasil, o *scorecard* foi utilizado para “medir” 100 grandes empresas, sendo 1/3 varejistas e atacadistas e 2/3 produtores. O resultado mostrou um nível melhor de implementação para o produtor (informação verbal)<sup>21</sup>:

- a)Gerenciamento da Demanda (principalmente Gerenciamento de Categoria) - 2,01 para produtores e 1,65 para o varejo;
- b)Gerenciamento de Abastecimento (principalmente Reposição Automática) - 1,93 para produtores e 1,65 para o varejo;

---

<sup>21</sup> Frederico Gil Ponce é Coordenado de Divulgação ECR, da associação ECR Brasil, em entrevista pessoal à autora deste trabalho.

c) Ferramentas de Suporte e Integradores (principalmente EDI) - 1,72 para produtores e 1,22 para o varejo.

Como se vê há muito o que fazer, pois somente um lado da parceria atingiu o valor médio no *scorecard*. Segundo Ponce (informação verbal)<sup>22</sup>, se fossem consideradas todas as empresas que poderiam adotar ECR, estima-se que a média nacional ficaria em torno de 0,5, uma vez que muitas pequenas empresas estariam com zero pontos – elas fazem apenas o que depende exclusivamente delas, quando se necessita iniciar a parceria o processo acaba por ficar mais lento, ou parar mesmo.

Deve-se reconhecer que se não fossem as grandes empresas, dificilmente seria possível implementar ECR, uma vez que para cada ponto de venda e categoria de produto é necessário realizar uma pesquisa e um projeto específicos. Algumas evoluções tem ocorrido nesta área e algumas empresas com mais experiência em ECR, como a Colgate (informação verbal)<sup>23</sup>, estão “replicando” projetos, no mercado nacional, para lojas em que se visualize similitude de características, viabilizando o ECR entre os varejistas de menor porte.

Mas a avaliação medida, em torno de dois pontos num máximo de quatro, tem sido considerado um “progresso fantástico” em quatro anos. Isto quer dizer que as empresas estão saindo da fase do “eu” – esfera de iniciativas individuais de cada empresa e estão indo para a fase do “nós” – esfera de envolvimento com parceiros de mesmo nível de desenvolvimento e implementação de ECR (informação verbal)<sup>24</sup>.

Alguns dos problemas na implementação de ECR esbarram em questões, por vezes, não exclusivas do mercado nacional; e herdadas de sistemas antigos de comércio, tais como:

---

<sup>22</sup>Frederico Gil Ponce é Coordenado de Divulgação ECR, da associação ECR Brasil, em entrevista pessoal à autora deste trabalho.

<sup>23</sup> Informação obtida no Curso de Gerenciamento de Categorias da ECR Brasil em jun de 2003, durante palestra da gerente de higiene bucal dessa empresa.

<sup>24</sup>Frederico Gil Ponce é Coordenado de Divulgação ECR, da associação ECR Brasil, em entrevista pessoal à autora deste trabalho



- a) forma de administração ultrapassada: centralizadora, familiar, sem investimentos, sem inovações (informação verbal)<sup>25</sup>;
- b) falta de profissionalização: desconhecimento dos próprios custos, falta de identificação do que é bem pessoal e bem empresarial, o que pode fazer o negócio, ainda que mal gerido, parecer lucrativo (informação verbal)<sup>26</sup>;
- c) práticas desleais de mercado, o que torna os resultados econômicos de ECR pouco interessantes, à primeira vista (informação verbal)<sup>27</sup>;
- d) algumas práticas do varejo, em geral, dentro de um sistema tradicional de distribuição, com interesses diferentes dos demais membros do canal, faz com que haja, por exemplo, a venda e não a troca de informações com o produtor, como se pressupõe em ECR (LANCIONI, SMITH & OLIVA; 2000), embora Longo(2002) aponte o compartilhamento de informações entre os times de varejistas e produtores como um dos principais fatores para o crescimento do próprio varejo.

A pesquisa bibliográfica realizada permite dizer que muito se evoluiu no mercado brasileiro em termos de ECR, que hoje pode ser conhecido e implementado, mesmo por empresas de menor porte, em menos tempo e com menores recursos. Entretanto, há ainda um grande descrédito por parte do varejo (GOLDMAN, RAMASWAMI & KUIDER, 2002), o que não é privilégio nacional, barreiras como as citadas anteriormente associadas ao receio de mudar e/ou perder o controle do negócio, imprimem certa lentidão ao movimento ECR o que nos leva a crer que só uma força maior, como o aumento da concorrência ou a retração da demanda podem alterar este rumo.

### **2.1.5 CPFR – *Collaborative Planning Forecast and Repleishment*** **Planejamento Colaborativo de Previsão e Abastecimento**

Atualmente se está começando a trabalhar em um novo conceito: o Collaborative Planning Forecast and Repleishment – CPFR ou Planejamento

---

<sup>25</sup>Carlos Correa é Superintendente da APAS, informações obtidas por meio de entrevista pessoal à autora destes trabalho em 2003.

<sup>26</sup>Carlos Correa é Superintendente da APAS, informações obtidas por meio de entrevista pessoal à autora destes trabalho em 2003.

<sup>27</sup>Laban é diretor do Grupo Pão de Açúcar, informação fornecida à autora deste trabalho por meio de entrevista pessoal.

Colaborativo de Previsão e Reabastecimento, que foca, particularmente as relações de compra e venda, visando uma Reposição Eficiente (MAIS... 2001).

O programa é visto como um “rebento” do movimento ECR, destinado a atingir melhorias. O CPRF é uma tentativa de se criar produtores mais dirigidos pela demanda, só possíveis com o partilhamento de informações tendo como principal benefício a diminuição dos itens fora de estoque, dentro ou fora de promoções (FOOD MARKETING INSTITUTE, 2001).

Nos Estados Unidos em 2001 já se registrava o envolvimento de 300 empresas, com CPFR, entre grandes produtores e intermediários. As economias com vendas ocorrem a partir de 10%, podendo chegar a 100%, reduzindo a ruptura entre 25 e 50% e a devolução de mercadorias entre 5 a 20% (VENDAS...,2001). Esforços de parceria são o tema central de ECR quando se estabelece que a missão do “trabalhar juntos, entre *trading partners* são importantes para preencher melhor, mas rapidamente e com menos custos os desejos do consumidor (FRANKEL, GOLDSBY & WHIPPLE,2002 e FOOD MARKETING INSTITUTE, 2001a).

As principais vantagens apontadas no CPFR são a de realizar previsões baseadas no mercado e de serem efetivamente previsões e não históricos de venda, que geram excesso de estoque e falta de produtos, deixando o consumidor sem encontrar o que deseja.

O CPFR pressupõe, para sua efetivação, um altíssimo nível de comprometimento, uma atitude de melhoria contínua e de mudanças organizacionais, entre as partes, que exigem um rompimento com muito do que a empresa faz e pensa, hoje, o que poderá causar impactos no clima organizacional dos envolvidos. (FRANKEL, GOLDSBY & WHIPPLE,2002)

Outro benefício, citado por Frankel, Goldsby & Whipple (2002) é se poder antecipar a demanda futura. Outros benefícios do CPFR são : a) aumento de vendas – cerca de 13% para a categoria e 50% por itens individuais; b) menor nível de estoque para produtor e varejista; c) maior acurácia nas medidas de resultados; d) aumento de lucro em dólares e na margem para o varejo; e) redução em dias de fornecimento para o nível de varejo em torno de 20%; e f) aumento de performance.

Os autores (FRANKEL, GOLDSBY & WHIPPLE,2002) também dizem que embora o movimento ECR tenha diminuído, no momento, nos Estados Unidos, o “ar da cooperação” que foi engendrado através dos anos 90 permanece forte no produtor de bens de mercearia. Estudo realizado pelos autores com entrevistas em 29 empresas, apontam os fatores críticos para uma parceria de sucesso: disponibilidade para inovar e mudar; entender o negócio do outro; ter objetivos e alvos comuns; ter medidas e incentivos apropriados e partilhar informações

Veropoulos<sup>28</sup>, no 3º Simpósio de pesquisa internacional de ECR em 2003, revela que os pilotos de projetos de CPFR se desenvolveram bastante, com sucesso, mas eles têm sido limitado em escala. Eles têm focado mais nos centros de distribuição de varejo e tendem a negociar com poucos produtos selecionados. O Wal-Mart desenvolveu programa de CPFR com a Warner-Lambert, e conseguiu reduzir seus *lead-times* de 21 para 11 dias e as vendas do produto Listerine, por exemplo, aumentaram em US\$ 8,5 milhões com a diminuição de rupturas de 13 para 2%<sup>29</sup>.

A Voluntary Interindustry Commerce Standards - VICS criou um guia para que varejistas e produtores reconheçam a necessidade de remover barreiras que impedem a realização de um maior número de tarefas, de forma conjunta, tais como: detecção de oportunidades de melhoria de venda; de eficácia do negócio e a realização de planejamento semanal. Por exemplo, a maior mudança do CPFR é no planejamento da promoção e da reposição de produtos (FRANKEL, GOLDSBY & WHIPPLE,2002).

### **2.1.6 Resposta Eficiente ao Consumidor - Conclusão**

Como visto neste capítulo, ECR é uma moderna possibilidade de se conseguir ganhos negociais, satisfazendo ambas as partes – vendedores e compradores, numa relação “ganha-ganha”. Entretanto, para o seu início há necessidade de se mudar comportamentos - é preciso “comprar a idéia de verdade”, disseminá-la na empresa e vencer os obstáculos culturais.

---

<sup>28</sup>Nick Veropoulos é gerente geral do “ Veropoulos Group of Supermarkets” na Grécia, Secretário Geral da Associação Grega de Mercados e vice-presidente do ECR Hellas.

<sup>29</sup>Parks, Liz, "Wal-Mart Gets Onboard early with Collaborative Planning," Drug Store News, Vol. 23, No. 2 (2001), p. 14.

É também necessário entender que o outro – produtor ou intermediário que participe de um mesmo canal de marketing não pode ser inimigo, ou trabalhar em lado oposto, os objetivos precisam ser comuns e a confiança, no parceiro, precisa ser evidenciada.

Mesmo considerando que os resultados em vendas, em redução de custos e operações tenham sido várias vezes comprovados e divulgados pela literatura, estes valores são mencionados, de modo geral. Também curiosamente, não se inclui como objetivo específico de ECR o valor “preço”. Ele não possui destaque em nenhum dos quatro grupos inter-relacionados da nova forma de se ver ECR (ECR BRASIL,a, p.33).

## **2.2. Valor e Preço**

### **2.2.1 Valor como Objetivo de ECR**

Todo este esforço em adotar filosofias, implementar estratégias e utilizar ferramentas por parte de empresas parceiras em ECR, tem sido realizado com o intuito de se “oferecer maior valor ao consumidor”, que se entende seja o objetivo maior de ECR.

Em publicação oficial do ECR Europeu tem-se a seguinte especificação: “valor ao consumidor é definido como valor de ambas as perspectivas: a visão dos consumidores para com o valor que as companhias entregam a eles, e a visão das companhias para como o valor que recebem desses consumidores” (ECREUROPE & ROLAND BERGER & PARTNERS, 1999, p.21). Mais adiante se comenta que entender e preencher os desejos dos consumidores seja “entregar-lhes valor” (ECREUROPE & ROLAND BERGER & PARTNERS, 1999, p.21) e que estes valores podem, por exemplo, serem entregues ao consumidor por meio de “ações comerciais” tais como expandir o mercado atual ou entrar em novo mercado; lançar novas campanhas de comunicação e propaganda; conduzir um evento promocional, desenvolver e lançar novos produtos ou serviços; adicionar ou eliminar produtos ou serviços; reduzir espaços nas prateleiras; mudar a localização dos produtos ou o serviços ofertado; ou ainda mudar o preço, embora não se especifique se para mais ou menos (ECREUROPE & ROLAND BERGER & PARTNERS, 1999, p.36).

Também é mencionado, que o papel destas ações comerciais é atender a razões de tomada de decisão de compra, que sejam lógicas, como, por exemplo, receber melhor valor para o dinheiro (ECREUROPE & ROLAND BERGER & PARTNERS, 1999, p.23).

Kotler (2000, p.33; 56; 251-252) também partilha da idéia de que valor é o que se recebe pelo que paga. E ainda complementa que o profissional de marketing deve aumentar o valor da oferta, para o cliente, com diversas estratégias como redução de custos e, ou aumento de benefícios e que se deve perguntar ao cliente quais atributos e níveis de desempenho ele procura ao optar por um produto ou produtor e, avaliar a importância quantitativa destes diferentes atributos.

Também fala da utilização da estratégia de valor do cliente ao longo do tempo - ter um lucro menor a curto prazo, para ter uma recompra constante a longo prazo (KOTLER,2000, p.49) e comenta que a identificação de valores pode servir de base para segmentação de clientes (KOTLER,2000, p.289).

Ebersberger(1999) lembra ainda que a oferta de valor começa na linha de produção, passa pelo transporte, pelo cliente organizacional até chegar ao consumidor final com o *mix* de produtos certos, nas quantidades certas e nos locais certos, detectando (*mining*) produtos que rendem mais, uns próximos a outros.

Considerando que ECR preocupe-se com sortimento, promoções, reposição e introdução de novos produtos de forma eficiente, como meio de entregar maior valor ao consumidor considera-se que o consumidor irá receber valores decorrentes de um melhor sortimento – em que ele terá não necessariamente maior, mas, melhor condição de escolha; da não falta de produtos – o que permitirá com que ele também faça compras, sem mudanças, se desejar; da oferta de promoções do tipo que o consumidor gostaria de ter, ou seja interessantes e compensadoras; e de encontrar novos produtos realmente diferentes – o consumidor poderá sempre contar com produtos mais inovadores.

Sheth, Mittal & Newman (1999, p.78-79;774-790), auxiliam na identificação destes valores, com uma classificação própria e relacionada à comercialização de produtos:

- a) Valores sociais: ofertar produtos que num determinado ponto de venda terão importância (serão desejados, procurados) pelos consumidores.
  - Em ECR este valor é ofertado pelo Sortimento Eficiente, com o *mix* de produtos; pela Introdução Eficiente de Produtos, com as novidades, e pela Reposição Eficiente, com a não falta do que é desejado
- b) Valor de conveniência: oferta de alimentos prontos.
  - Em ECR este valor é ofertado pelo Sortimento Eficiente, com produtos pré ou totalmente prontos, práticos.
- c) Valor de performance: inovações ofertadas no mercado.
  - Em ECR este valor é ofertado pela Introdução Eficiente de Novos Produtos

d) Valor de serviço: informações sobre os produtos antes da compra; displays; demonstração de produtos; apoio e aconselhamento e, responsividade

→ Em ECR este valor é ofertado pela Promoção Eficiente e pela Reposição Eficiente

e) Valores emocionais: ofertar produtos que tenham uma boa imagem junto ao consumidor, e novas ofertas exclusivas

→ Em ECR valor ofertado pelo Sortimento Eficiente e por Promoção Eficiente

Entre os valores mencionados pelos autores também se inclui o valor preço, o qual, segundo eles, pode ser ofertado ao consumidor, por vários motivos - adquiriu-se grandes quantidades; a política é de margens baixas; a empresa é mais produtiva; ou ainda em função do que é passado pela propaganda como praticidade, familiaridade, novidade, ser saudável ou ter exclusividade, por exemplo (SOLOMON, 1996, p.142).

ECR também atende aos valores universais (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.66) e pessoais (HUBER, HERMANN & MORTAN; 2001). Os valores universais são os que atendem às necessidades existentes para qualquer consumidor: performance, preço, serviço e os valores pessoais são os que atendem desejos de grupos ou de indivíduos. Os desejos de grupo, por sua vez, são representados pelo valor social, de crédito, conveniência, e os desejos individuais pelos valores emocional ou de personalização, por exemplo (SHETH, MITTAL & NEWMAN, 1999, p.60-73):

Allen (2001) mostra que existe uma relação entre os valores humanos<sup>30</sup> e as compras realizadas pelos consumidores. Os valores humanos são variáveis em importância, e fazem parte do que as pessoas denominam de princípios e que acaba por nortear suas vidas. Ou seja, aquilo que o consumidor considera mais importante para si, acaba por se refletir na forma que ele utiliza para decidir o que compra, por exemplo, se para ele o elemento principal é a segurança, ele tomará decisões de compra baseado no que for mais seguro. E que existe influência direta e indireta destes valores na escolha de produtos, uma vez que, conforme Shim &

---

<sup>30</sup>Valores humanos, segundo (1994:21), mencionado in ALLEN (2001), são os objetivos desejáveis, variáveis em importância, que servem como guia de princípios na vida de uma pessoa ou outra entidade social".

Eastlick (1988), valores afetam vários aspectos do comportamento e atitudes dos consumidores.

Kim et al. (2002) também mencionam valores que têm sido identificados como um poderosa força na escolha de produtos por um consumidor e, por priorizar necessidades a serem preenchidas.

Por outro lado, Sheth, Mittal & Newman (1999, p.81-85), mostram uma significativa capacidade de mudança e evolução por parte dos consumidores, o que impede uma tranquilidade e um assentamento por parte dos parceiros do canal de marketing, mesmo quando os resultados de ECR forem muito melhores do que os esperados. Isto ocorre, segundo os autores porque os valores, no geral, são:

- a) instrumentais: saciam necessidades ou desejos;
- b) dinâmicos: mudam constantemente no sentido de evolução;
- c) hierárquicos: se as necessidades foram satisfeitas, os valores passarão a serem identificados pela satisfação dos desejos de grupos específicos e depois pela satisfação dos desejos individuais.
- d) apresentam uma diversidade crescente com relação à hierarquia: quanto mais pessoal o desejo, mais ele diferirá entre os consumidores.
- e) sinérgicos: eles tendem a serem associados com outros valores já ofertados ou a ofertar – o melhor valor universal, será aquele que oferecer a melhor performance, pelo melhor preço com o melhor serviço, por exemplo.
- f) variáveis: os consumidores têm necessidades e desejos muito diferentes, portanto, quanto mais possibilidades um produto tiver em atender o maior número de consumidores, mais versátil ele será;
- g) mutáveis: os valores podem mudar de importância ou não existirem, conforme o papel a ser exercido pelo consumidor e conforme diferenças culturais e condições sócio-econômicas. Kim et al.(2002).

Com relação, ainda, à oferta de valor pode-se dizer que ECR procura ofertar o denominado “melhor valor” que é aquele resultante de uma “boa eficácia” e de uma “boa eficiência”, entendendo-se a primeira como a capacidade de bem atender a uma necessidade ou desejo do consumidor; e a segunda como a facilidade com que o consumidor obtém o que deseja – baixo esforço (SHETH, MITTAL & NEWMAN,1999, p.772-773).



Beninati e al.(1997) dizem que, especialmente no caso de supermercados, é fundamental que se saiba não só conquistar como também manter os clientes, o que se faz por meio de sua satisfação. Huber, Herrmann e Morgan (2001), lembram que o valor esperado e o valor percebido estão inter-relacionados, o que se pode entender por haver uma maior sensibilidade à percepção de valor, quanto maior for o valor esperado. Ressaltam, entretanto, que o valor percebido está muito relacionado aos custos de se obter o benefício: custo monetário, de tempo, de pesquisa, de aprendizado, emocional, esforço físico, e de conhecimento casado com riscos financeiros, sociais e psicológicos.

LAZZARINI, da ACNielsen (PANORAMA..., 2003), diz que a variedade apresentada pode ser o principal aspecto de destaque de determinados produtos e que suas versões podem atender a segmentos específicos, criando valor.

Ulag e Chacour (2001) ainda comentam alguns aspectos importantes que fundamentam a pesquisa deste trabalho:

- a) clientes são diferentes e devido a esta diferença percebem diferentes valores em um mesmo produto;
- b) é importante definir os valores a serem analisados sob a perspectiva do cliente;
- c) os grupos de componentes e os próprios componentes podem ser avaliados sob o aspecto da importância relativa que exista entre um e outro, por meio de escalas de distribuição de pontos fixos;
- d) “para desenvolver estratégias competitivas, uma empresa necessita entender o valor percebido do cliente para cada grupo de produtos[...] sendo a informação individual do cliente muito valiosa para desenvolver planos de micromarketing”;
- e) com estas medidas se constituem mapas e tabelas de valor. A importância destas tabelas e mapa, no desenvolvimento de estratégias de marketing, reside em se poder identificar como são percebidos pelos clientes os atributos específicos e como a empresa pode se posicionar, para melhorar sua posição competitiva.

- f) qualidade reúne tudo que o produto pode ofertar ao cliente – atributos físicos, serviços e imagem de marca, entre outros;
- g) valor é um conceito multidimensional e estas dimensões podem ser descritas como benefícios ou esforços (sacrifícios), por meio de grupos; atributos, itens, critérios, referem-se a benefícios e integram o denominado “valor qualidade”, e os esforços / sacrifícios integram o denominado “valor preço”;
- h) os mais freqüentes atributos utilizados junto ao varejo são: conveniência, tempo de viagem, estacionamento e velocidade dos *checkouts*;

Com estes conhecimentos a empresa poderá tomar diferentes decisões, tais como consolidar ou melhorar o que ela já tiver em posição de alto valor; melhorar o que não estiver bom; aumentar o preço, enquanto os clientes estiverem percebendo valor positivo - muitos benefícios para um preço bom; atribuir qualidade aos itens não valorizados com ações diversificadas, tais como a obtenção de uma posição positiva com um certificado ISO.(SHETH,MITTAL & NEWMANN , 1999:78-79 e 774-790).

### **2.2.2 O Preço e o Consumidor**

O preço, sem dúvida é um aspecto muito importante, e, porque não decisivo na aquisição de um produto. Manzano (2003) diz que “a busca do preço justo é a manifestação, no plano do comércio, de um valor antropológico e ético. Todos nós estamos em busca do “preço justo”, ou seja, aquele que represente lucratividade satisfatória para quem vende e reconhecimento de valor para quem compra algum bem”.

Han, Gupta & Lehmann (2001) também dizem que não é de se estranhar que a promoção de preço tenha sua parte aumentada no orçamento de marketing, e que preço seja um aspecto que esteja presente em quase todas as escolhas dos consumidores, pois a teoria econômica, a psicologia, e o marketing discutem e reconhecem quanto o preço afeta as escolhas dos consumidores. Reforçando a idéia Kalyanaram & Winer (1995) dizem que há ampla evidência que consumidores usam as referências de preço para fazerem suas escolhas de marca.

O preço, entretanto, bem como sua redução, nos bens de mercearia, adquiridos pelos consumidores, é uma questão delicadamente abordada em ECR, ao contrário de custos - que poderia ser apontado como sua causa mais direta.

### **2.2.2.1 Forma do Consumidor se Relacionar com o Preço**

Conforme Kahn & McAlister (1977, p.185-197) e outros autores a seguir mencionados, há três formas básicas do consumidor se relacionar com preço, o que afetará sua percepção, sua escolha, compra e conseqüentemente seu nível de satisfação: a) o que eles conhecem do preço; b) as influências no preço e c) a sensibilidade à preço do consumidor.

#### **a) Conhecimento do Preço**

Quanto ao conhecimento do preço observa-se que há sensíveis diferenças de comportamento relacionadas ao nível de conhecimento, lembrança e consideração que o consumidor faz do preço de algum bem. De maneira geral, os consumidores acham que sabem o preço dos produtos, mas na realidade não sabem. Boa parte nem percebe que os produtos estão em promoção. Isto pode ocorrer por vários motivos: a) devido ao consumidor comprar de forma rotineira, sem pensar; b) de ele precisar de um estímulo maior para perceber preços em promoção; c) do fato de os preços serem quebrados, dificultando a memorização ou facilitando a memorização pelo valor inferior e não superior; d) porque os consumidores notam os preços, mas não se lembram deles depois, embora saibam as posições relativas das marcas; e) os consumidores têm idéia de preços e não costumam checar, com freqüência, suas diferenças (URBANY & DICKSON, 1991). Para estes autores preço é “uma determinante crítica de escolha do consumidor”

#### **b) Influências Específicas no Preço**

As influências específicas, referem-se a situações em que o consumidor pode ficar mais suscetível a alterações de preço, tais como: a) a percepção de promoção ser maior quando as promoções ocorrem mais espaçadas; b) ao consumidor comprar muito menos quando o preço sobe, do que muito mais quando o preço

desce; c) aos consumidores terem aversão a aumento de preços e por isto, estes devam ser administrados em “doses homeopáticas” ou utilizar-se de recursos como a oferta de versões de tamanhos menores, d) à diminuição de quantidade nas embalagens; e) ao fato do consumidor perceber qualquer alteração de preço, mesmo que pequenas, naquelas marcas que nunca oferecem promoção (HAM, GUPTA & LEHMANN, 2001).

### **c) Sensibilidade a Preço**

Os consumidores podem ser muito ou pouco sensíveis a preço dependendo de vários fatores, tais como: a) a necessidade e a importância do produto para o consumidor; b) a facilidade em encontrá-lo; c) o nível de lealdade à marca<sup>31</sup>; d) a intensidade da competitividade do mercado e e) às características dos próprios consumidores, entre outros (KOTLER, 2000, p.479-478).

Não se pode esquecer que os consumidores podem até achar positivo um produto cujo preço seja alto se ele entender preço alto como sinal de qualidade, neste caso, a sensibilidade é maior ao prestígio do bem, do que ao preço dele. Ele estará mais disposto a pagar um preço maior pelo produto, ou seja, será menos sensível, o que não ocorre com bens de mercadoria em geral.

Esta idéia é partilhada por Noel & Hanna (1996) e Erdem, Swait e Louviere (2002). Mas, quando visto como um atributo negativo, como um custo ou despesa, os consumidores são mais sensíveis a preço e é mais provável que queiram ter vantagens usando cupons e que saibam o preço real dos produtos. Com esta obtenção de vantagens, Reichheld (1996) apud Sirohi, McLaughlin e Wittink (1998) diz que ferramentas, como cupons e promoções são ineficazes, pois atraem consumidores indevidos - os *cherry pickers*”, ou seja, os consumidores que só compram o que não dá lucro.

---

<sup>31</sup>Lealdade a marca é, conforme MOWEN & MINOR (1998:435), o grau para o qual um consumidor mantém uma positiva atitude para uma marca, tem um comprometimento com ela, e tem a intenção de continuar comprando-a no futuro.

O preço ainda pode ter efeitos como o de atração: se for baixo, para quem é sensível a preço; ou o de indicador de qualidade: custa mais porque é melhor.

#### **2.2.2.2. Teorias sobre Preço e o Consumidor**

Artigos que relacionam preço e consumidor, destacam a importância de duas teorias sobre o comportamento do consumidor, com relação a preço – a Teoria da Adaptação e a Teoria de Assimilação.

##### **2.2.2.2.1 Preço Referência/Teoria da Adaptação**

Kumar, Karande & Reinartz (1998) definem preço de referência como: “o preço padrão contra o qual consumidores avaliam o preço atual dos produtos que eles estão considerando para comprar” e Kalyanaram e Winer(1995) apud Kumar, Karande & Reinartz (1998), dizem que preços referência tem um consistente e significativo impacto na demanda do consumidor. Sheth, Mittal & Mewman (1999, p.305) além de Kumar, Karande & Reinartz (1998) comentam as duas faces do preço referência, a interna, que se refere à idéia de preço que o consumidor acredita que o produto deva ter e a externa, que se refere ao preço que o produto efetivamente apresenta no mercado. Muitas vezes, inclusive, realizando comparações: “mais caro que[...], mais barato que[...],” entre outras.

O preço referência está relacionado à Teoria da Adaptação, que leva um consumidor a ajustar seu preço interno ao preço externo encontrado. Chen, Monroe & Lou (1998) mencionam que caso um consumidor encontre um preço externo menor, ele ajustará o seu preço interno em direção ao preço mais baixo, embora corra o risco de fazer o mesmo ajuste com relação a qualidade do produto. O preço de referência interno é muito mais forte que o externo e há três tipos de preços considerados pelo consumidor: o preço já pago no passado, o considerado típico (médio) na categoria e o desejado.(YADAVA & SEIDERS,1998).

É sabido que o preço de referência externa pode afetar a percepção de valor, embora quanto mais familiaridade com a marca o consumidor tiver, menor será a influência deste preço.(KAHN & McALISTER (1977, p.185-197).

Se o preço real é menor do que a referência interna, isto aumenta a percepção de valor do consumidor (GREWAL et al.,1998). Quando o preço interno é defrontado com um preço de mercado menor, o consumidor considera isto um “ganho” assim como quando a confrontação com um preço maior é visto como uma “perda” (HAN, GUPTA & LEHMANN,2001).

O preço externo é fornecido por estímulos no ambiente de compra, tais como informações em prateleiras e proximidades do produto que contenham “preço sugerido em oferta” e demais produtos com respectivos preços facilmente comparáveis. Os consumidores comparam os preços expostos, com a informação memorizada (preço de referência interno), para tomarem suas decisões com relação a preço (MAYHEW e WINER, 1992).

A teoria de adaptação permite que o consumidor ajuste “o nível do estímulo já possuído (preço interno) com o novo estímulo (preço atual), conforme sua capacidade de adaptação”, o que pode variar, em função de haver ou não ruptura no ponto de venda ou do nível de suscetibilidade a preço do consumidor, por exemplo (KUMAR, Karande & Reinartz;1998).

KRISHNA et al. (2002), em pesquisa própria e análises de resultados de outras pesquisas, estabeleceram três grupos de fatores, que podem influenciar a percepção de preço dos clientes, em supermercados: a) os fatores situacionais - marca da loja e do produto, os descontos e preços baixos ficam ressaltados em lojas que não são caracteristicamente de descontos; b) características negociais - economias adicionais nos pacotes e informação do tamanho da vantagem obtida, e c) os relacionados à apresentação do preço ao cliente - verossimilidade do desconto em relação ao preço normal, inter-relacionado com outros fatores, como brindes e outras referências de preço. BOBINSKI, COX e COX (1996) também concluíram que, a percepção da redução de preço pode variar em função do motivo que o varejista apresenta ao cliente para o desconto, se ele é lógico ou não, aos olhos dos clientes.

Mayhew e Winer (1992), também mencionam pesquisas que verificam que os consumidores reagem mais fortemente à quantidade de descontos do que ao tamanho de descontos, ou seja, são mais influenciados pela sinalização do desconto em muitos produtos, do que propriamente pela significância destes. Já KRISHNAMURTHI (1988) apresentam um curioso resultado: o preço afetará somente a escolha da marca e não a quantidade comprada da marca.

#### 2.2.2.2.1 Teoria de Assimilação e Contraste

A Teoria de Assimilação-Contraste (Sherif & Sherif, 1969 apud HAN, GUPTA & LEHMANN, 2001), aplicada ao preço refere-se ao fato dos consumidores estabelecerem como aceitável uma faixa de preço para determinado produto. Um preço dentro da faixa de latitude é aceito e assimilado, enquanto, um preço fora desta faixa é contrastado, não assimilado e rejeitado.

Esta faixa de preço possui limites inferiores e superiores, denominados de latitudes de preço superior ou inferior. A volatilidade de preço e o tempo de variabilidade destes preços, aumentam as faixas de aceitação de preço (KALYANARAM & LITTLE, 1994 e RAO & SIEBEN, 1992).

Quando o preço está dentro desta faixa, o consumidor não experimenta nenhuma “utilidade de transação” positiva ou negativa, e a eficácia da promoção depende de fatores como: a) a facilidade em se obter ou não descontos nos produtos desta marca; b) a grandeza dos aumentos; c) a análise dos descontos destes produtos em relação aos dos concorrentes (HAN, GUPTA & LEHMAN, 2001).

Entretanto, os típicos compradores de preço – *deal-prones*, descritos por Webster (1965) como donas de casa, de idade madura, que comprem grandes quantidades somente em promoções, mas que têm marcas de preferência e as comprem de vez em quando<sup>32</sup> serão mais sensíveis a preço, percebendo quaisquer pequenas alterações de preço (HAN, GUPTA & LEHMAN, 2001).

Não se pode esquecer, entretanto, que seja qual for o valor que o consumidor analisa primeiro ou julga mais importante, para decidir-se por um produto, o preço é um valor que sempre existirá, em qualquer negócio, enquanto os outros poderão ou não estar presentes e serem considerados menos ou mais importantes conforme o comprador e a circunstância de compra em que ele estiver (PLANK & FERRIN, 2002)

---

<sup>32</sup>“Deal prone”, consumidores que adquirem produtos em promoção. (HAN, GUPTA & LEHMANN, 2001). E, “deal proneness”, função da frequência com que um produto é ofertado em promoção e do comportamento de compra do consumidor que é deal prone ( Webster, 1965).

O relacionamento direto que o consumidor faz de qualidade e preço, também conhecido como *making inference* – maior qualidade, maior preço, ou o que custa mais, é melhor, é apontada como um viés da análise feita pelo consumidor, juntando qualidade e preço, ou seja, ele entende, geralmente, que tudo que é mais barato é pior, ou que o que custa mais seja melhor, quando isto nem sempre é verdadeiro (LICHTENSTEIN, RIDGWAY e NETEMEYER, 1993; HILL E GARNER, 2001).

Tanto uma quanto outra teoria, alertam os estudiosos da questão preço, sobre como funcionam estes dois aspectos psicológicos do consumidor: a confrontação e o aceite ou não do preço. Entretanto, os supermercados parecem apoiar-se somente no que diz respeito a ofertar valor para poder aumentar preço, e assim ter maior margem de lucro. Aspectos colocados por Bolton, Warlop & Alba (2003), detectados por meio de vários experimentos, auxiliam esta idéia, que parece existir junto aos supermercados. Os autores concluíram que os consumidores:

- a) consideram, em geral, que os preços não são justos;
- b) acham que os produtos deveriam custar menos do que custavam (mais de 50% dos entrevistados);
- c) esquecem fatores de encarecimento do produto, como a inflação, vindo a classificar os lucros empresariais como abusivos;
- d) acham que sabem o preço, mas não sabem, e o erro é sempre para baixo;
- e) não são capazes de predizer o preço pelo qual o produto deve estar sendo vendido, mesmo quando fornecidas taxas inflacionárias ou preços anteriores dos produtos;
- f) o lucro é percebido como uma parte do preço;
- g) na hora de avaliarem o preço não consideram os custos operacionais de vender, somente o preço de compra do produto;
- h) acham que os preços são diferentes em lojas diferentes porque o lucro é diferente e não porque haja algum serviço ou ação diferenciadora, que implique em maior custo para o ponto de venda.

### **2.2.3 O Preço e o Intermediário**

Como visto até aqui, o preço é um valor a ser ofertado ao consumidor, considerado muito importante por ele, mas tido como relativo dependendo do que se oferta em troca.



O preço no supermercado, entretanto, é muito mais percebido pelos consumidores, uma vez que os bens lá comercializados, são comprados com muito mais frequência do que os demais e, justamente devido ao giro dos produtos, o repasse dos aumentos é quase simultâneo à detecção de alguma variação econômica, política ou monetária.

Algumas redes supermercadistas, detectando esta sensibilidade a preço e disponibilidade do consumidor em ir a outro supermercado em função do preço, mesmo que mais longe, vêm, há muito, tomando providências. O Carrefour, por exemplo, aumentou a compra de 20 produtos básicos e disponibilizou-os com preço 5% inferior à concorrência, uma vez que em épocas de crise, os consumidores procuram freqüentar locais onde estas categorias de produtos possuem preços mais vantajosos (MOGLIA, 2002), ou seja, o consumidor, escolhe o local de compra, pelos produtos básicos e rotineiros de sua lista mensal de compras, indo onde é mais em conta (informação verbal) <sup>33</sup>.

A importância do preço, também foi confirmada por Rhee e Bell (2002) que concluíram que os consumidores mudam de ponto de venda se suas respectivas localizações não forem convenientes, mas que preço baixo e/ou melhor sortimento, sejam justificativas para ir até eles.

Kahn & McAlister(90-94) dizem que normalmente a percepção do consumidor, com relação ao ponto de venda, fica em torno do preço e sortimento ofertado por esta loja, resultando em alguns modelos gerais:

- **Preço “Premium” com largo sortimento:** uma superloja ou uma loja conjunta – supermercado com drogaria, por exemplo.
- **Preço “Premium” com limitado sortimento:** padaria, café, etc. apresentam-se normalmente como lojas de conveniência
- **Preço econômico e limitado sortimento:** lojas destituídas de *design*, poucos serviços, ou pouco atendimento pessoal, preços bem atraentes, compras em grandes quantidades -clubes de atacado.
- **Preço econômico e largo sortimento:** um supermercado como Wal-Mart. Apresentam-se como hipermercados, lojas de superatacado, supercentros.

---

<sup>33</sup>Carlos Correa é Superintendente da APAS, informações obtidas por meio de entrevista pessoal à autora destes trabalho em 2003.

No Brasil, o preço nos supermercados, é particularmente importante, independente de classe social, como mostram resultados de pesquisas realizadas pelo PROGRAMA DE VAREJO - PROVAR<sup>34</sup>, mesmo pós-plano Real, como mostra a Tabela 2.

**Tabela 2 - Importância de Preço para diversas classes sociais**

| <b>Classe Sócio-Econômica</b> | <b>(%)</b> |
|-------------------------------|------------|
| A                             | 41,1       |
| B                             | 53,4       |
| C                             | 47,1       |

Fonte: Meio de Mensagem, 1997, a. XIX, n. 788, p. 25, adaptado pela autora deste trabalho de pesquisa PROVAR.

Se, em 1997, quando estas pesquisas foram divulgadas e a moeda nacional estava praticamente estabilizada, preço era um atributo importante, tornou-se, muito mais importante hoje, em que uma economia muito mais “apertada” precisa ser praticada pelo governo, para que a inflação não chegue aos dois dígitos.

Moreau, Krischna e Harlam (2001) mostram, entretanto, que os produtores e os supermercadistas conhecem pouco do próprio consumidor, do que ele sabe sobre seus preços e ações promocionais, levando-os a valorizar o que não tem importância e desprezar o que tem. Enquanto os supermercadistas (cerca de 70%) acham, por exemplo, que o consumidor sabe que um produto que está colocado ponta da gôndola é porque ele está sendo promovido, o mesmo percentual de consumidores (cerca de 70%) diz justamente que não sabe disto.

No mercado nacional, algumas fontes de informação sugerem que os supermercados já poderiam estar repassando menor preço ao consumidor, uma vez que além das economias propiciadas pelo ECR, muitos, hoje, possuem um faturamento “não operacional”, advindo de práticas, tais como:

- a) auto-financiamento por parte dos produtores – vendem 51% de seus bens à vista e pagam em média em 90 dias (EXPANSION; ARBEX; MARTINEZ; MONTEIRO; OITICICA, 2002);

---

<sup>34</sup>PROVAR é o programa de estudos do varejo, da Universidade de São Paulo. Ele é formado por um grupo de acadêmicos, empresários e interessados no assunto e destinado a realizar estudos que visem a melhoria e a divulgação destes avanços ao mercado.

- b) venda de espaço promocional em suas lojas - sacolinhas, carrinhos, esteiras de caixa, adesivos de chão, espaços específicos, separadores de compra e painéis em estacionamento (MOGLIA,2002a);
- c) obtenção de descontos em faturas – para repor mercadorias, para aniversários do ponto de venda, da matriz, de chegada ao país - o que corresponde de 8 a 15% de desconto em cada pedido (MARTINEZ,2002; NOGUEIRA,2002m);
- d) precificação de produtos conforme entendem que o mercado suporta, independente do que lhes foi recomendado, acertado ou cobrado pelo produtor – na Páscoa de 2000 um mesmo ovo de Páscoa poderia ser encontrado com diferença de preço de até 86% (PROCON..., 2000).
- e) realização de convênio com a rede bancária para recebimento de contas bancárias (SONAE..., 2003)

Além disto existe a recusa de assunção de novos custos tais como:

- a) aumento de tarifas de cartões de débitos (ARBEX, 2002) – para isto lançam, em conjunto com um banco privado, internacional, um cartão próprio, mas assumido pelo banco, para dar crédito a mais clientes via banco – sem riscos próprios e reduzindo custos (informação verbal)<sup>35</sup>;
- b) etiquetamento antifurto: os supermercados desejam que os produtores o façam;
- c) colocação de etiquetas de preço: os supermercados não concordam em fazê-lo, com a justificativa de que o código de barras e a indicação do preço do produto já existentes nas prateleiras são suficientes e não requerem mão de obra extra para realizar este etiquetamento (informação verbal)<sup>36</sup> e (MARTINEZ,2002b; MOGLIA,2002d e 2002e; UM MAPA...2000).

E a prática de efetivo aumento de preços:

---

<sup>35</sup>Carlos Correa é Superintendente da APAS, informações obtidas por meio de entrevista pessoal à autora destes trabalho em 2003.

<sup>36</sup>Carlos Correa é Superintendente da APAS, informações obtidas por meio de entrevista pessoal à autora destes trabalho em 2003.

- a) Silveira e Lepsch (1997), dizem que houve um aumento de margens, em todas as seções dos supermercados, desde o plano Real em 1994, como forma de compensar os ganhos financeiros da época da inflação e pela continuidade da estratégia *markup*, utilizada para dar preços aos produtos;
- b) Nogueira (2002c), diz que no período de um ano (set/01 a 02) a cesta básica da ABRAS teve aumento de 10,10%, revelando-se alto, se considerada a inflação;
- c) estudiosos do mercado, como Forgioni (2002) dizem ainda que a situação de “lucratividade difícil” por parte dos supermercados, não parece real, pois seus proprietários são sempre donos de grandes fortunas.
- d) Como mostram as revistas do setor, os supermercados procuram ampliar as seções em que o lucro dos produtos seja significativo - 40%, por exemplo, como no caso de desodorantes e eletrodomésticos (DESODORANTES..., 1999 e LIGUE-SE..., 1999; ORGÂNICOS..., 2000 e LACTEOS..., 2001) o que pode gerar dúvidas sobre a baixa lucratividade média de 2%, declarada pelos supermercadistas.

Correa (informação verbal)<sup>37</sup> sai em defesa de sua classe, dizendo que o INPC calculado para a APAS, indica que os supermercados, estão cobrando 50% a menos do que poderiam se acompanhassem a inflação dos últimos anos. E, nesta linha, tanto Correa (informação verbal)<sup>38</sup>, como Laban (informação verbal)<sup>39</sup> têm outras explicações para o não repasse de margem de lucro - “se é que eles tenham margens maiores”, é que:

- a) o intermediário não sabe quanto custa seu negócio, não sabe por onde o dinheiro está escapando, só que está ganhando o mesmo que antes - não ficará no mercado por muito tempo;
- b) o intermediário está investindo – em funcionários, equipamentos, automação e outros processos, já reduziu custos em função de melhorias, mas ainda necessita de muito dinheiro para poder correr atrás da diferença de automação e atualização geral;

---

<sup>37</sup> Carlos Correa é Superintendente da APAS, informações obtidas por meio de entrevista pessoal à autora destes trabalho em 2003.

<sup>38</sup> Carlos Correa é Superintendente da APAS, informações obtidas por meio de entrevista pessoal à autora destes trabalho em 2003.

<sup>39</sup> Laban é diretor do Grupo Pão de Açúcar, informação fornecida a autora deste trabalho por meio de entrevista pessoal.

- c) o intermediário não reduziu preço, mas está ofertando valor – mais opções de produtos, melhor manuseio, mais serviços;
- d) o intermediário está se precavendo para situações em que o mercado não suporte um aumento maior;
- e) “o consumidor sempre acha tudo caro, se você perguntar para qualquer consumidor sobre qualquer preço ele sempre achará que está caro”! (informação verbal)<sup>40</sup>.

Um reflexo desta forma de considerar preço é o que diz Bethlem<sup>41</sup> em entrevista recente à revista Exame – “estávamos focados puramente em preço agora estamos empenhados em obter ganhos mútuos” (MANO, 2003, p.86). Deve-se considerar que o outro lado do “mútuo” são os produtores e que parte das economias conseguidas são oriundas de práticas e estratégias de ECR, que fazem parte de projetos-piloto implantados por Dias<sup>42</sup> com os doze maiores produtores da rede Pão de Açúcar.

Com isto pode-se elaborar uma série de tentativas de explicar o não repasse de menor custo para preço ao consumidor. Estas explicações seriam: a) que o preço não se reduz porque o custo Brasil não deixa, ou o oculta; b) que só a concorrência pode fazer o preço baixar, mas como todos estão ganhando...; c) que o consumidor tem uma percepção míope do preço no supermercado, deixa-se seduzir por outros estímulos; d) que o preço não se reduz, porque o intermediário fica com a margem, seja quais forem os motivos; e) que este não é o valor procurado pelo consumidor, pelo menos não em primeiro lugar. Isto, somente para citar algumas possíveis justificativas obtidas na literatura e nas entrevistas realizadas – formais e informais, com pessoas do ramo.

Observa-se que com o passar do tempo esta situação só piora, o varejo diz que o produtor está reclamando agora porque ele estava mal acostumado, ele ditava as regras e agora está vivendo numa situação oposta.

---

<sup>40</sup>Laban é diretor do Grupo Pão de Açúcar, informação fornecida a autora deste trabalho por meio de entrevista pessoal.

<sup>41</sup>Hugo Bethlem é diretor executivo de compras do Grupo Pão de Açúcar (Mano, 2003)

<sup>42</sup>Márcio Dias é diretor da ECR do grupo Pão de Açúcar (Mano,2003)

Os produtores dizem que os descontos são repassados pelos supermercados, mas em cima de margens altíssimas já embutidas, “não adianta tentar discutir porque eles alegam que a margem de lucro é decisão interna de cada empresa”. Para alguns consumidores mesmo que se abajassem preços por parte do produtor, este desconto não chegaria ao consumidor (CHIARA e DANTAS,2004)

Pode-se ver como é difícil ECR avançar no país, em sua filosofia original e apesar disso, o avanço foi considerável, conforme já mostrado em seção anterior.

Tudo isto junto, pode fazer com que o supermercado até não tenha tanta responsabilidade pela não diminuição de preços, entretanto, parece haver muito mais motivos para que ele tenha, se considerarmos todas as fontes de recursos, mencionadas neste trabalho, que ele possui.

#### **2.2.4. O Preço e o Valor**

O preço também tem sido apontado como algo relativo, por vários estudiosos e pesquisadores, os quais afirmam que qualidade e preço baixo não são mais considerados como valores suficientes para atender ao consumidor (GOLDZIMER,1991; BOWERSOX;1998e).

A ECR BRASIL (1998b) e Berry (1999) também afirmam que o consumidor não compra somente preço. Saes e Hafers (2000) reforçam esta idéia – o consumidor pode procurar preço quando precisa saciar suas necessidades frente à renda disponível que tem, mas, quando estas necessidades estiverem satisfeitas, ele buscará satisfação, e o preço passará a ter importância relativa. Lazzarini (PANORAMA..., 2003) também acredita, por resultados de pesquisa realizados pela ACNielsen, que vantagens competitivas sustentáveis não vem de preço, pois preço é a vantagem mais fácil de ser copiada pela concorrência, e é facilmente superada quando existe uma relação de valor, com o consumidor.

Considerando que o consumidor não compra só preço, e que o preço praticado pelas lojas supermercadistas de sucesso não sejam os menores, entende-se que existem outros valores que estejam sendo ofertado aos clientes. Estes valores são especificados por Kanh e McAlister (1997, p.131-132) e por Sheth, Mittal & Newman (1999, p.67 e 308) como a agradabilidade do ponto de venda com entretenimento e eventos; a melhor qualidade e apresentação de produtos; o maior nível de informação pessoal e atenção ao consumidor; as ações demonstrativas e

degustativas no ponto de venda; que parecem estar sendo considerados pelos consumidores, quando realizam análise de custo e benefício.

Río, Vásquez e Iglesias (2001), como resultado de suas pesquisas evidenciaram que a disposição do consumidor em pagar um preço *premium* por uma marca pode ser resultado de uma positiva associação da marca com garantia, ou da marca com sua aceitação social.

Esta inferência de qualidade pode ocorrer, segundo Mowen & Minor (1998, p.82-83), devido as seguintes circunstâncias:

- Consumidor acredita que o preço é sinal de qualidade;
- Há uma real ou percebida variação entre marcas de preços diferentes;
- Grandes diferenças de preço têm maior impacto na qualidade percebida;
- Consumidores usam o preço como um indicador de qualidade, mais freqüentemente para marcas familiares do que para outras.

Schiffman & Kanuk (2000, p.125-126) mencionam também a importância da qualidade percebida pelos consumidores, advindas não das características específicas do produto ou do produto em si, mas sim, da imagem da marca, do país de origem, da loja ou do preço que os produtos carregam e que aparecem nos denominados “sinais extrínsecos”. Por isto, alguns produtores utilizam nomes de marca para seus produtos que confirmam a estas características valorizadas no mercado como Häagen-Dazs, um nome sem significado, mas com som escandinavo e bom para sorvetes, ou Smirnoff, com típico sotaque russo, adequado para vodca, mas, ambos, originários dos Estados Unidos.

Kotler (2000, p.487-489) também fala no “preço de valor percebido” que é estratégia praticada por empresas em que os consumidores reconhecem um valor superior em seus produtos, ou inferior, e aí estão ou não dispostas a pagar mais pelo produto ofertado.

Pode-se assim entender que, segundo estes autores, o consumidor até está disposto a pagar mais e paga, desde que se apresente algum tipo de vantagem ou valor que ele reconheça e seja importante para ele, pois se assim não o fosse “os consumidores estariam só tomando tubaína e comprando biscoito a granel”, como diz EUSTACCHIO(2001).

Além de todas estas considerações que mostram como a fria análise de preço do consumidor pode ser afetada, há, na contramão, no caso brasileiro, o chamado “custo Brasil” (EAN-Brasil;1996), que se origina de altos e variados impostos, sistemas e meios de transporte deficientes, tecnologia atrasada, cultura burocrática e altos custos financeiros – os quais se mantém incidentes até hoje (SARDENBERG,2002); e tendem a impactar, se não impedir, que uma redução nos custos, possa “aparecer” para o cliente no ponto de venda.

### **2.2.5. O Preço e ECR**

Como visto até aqui os preços têm importância para os clientes embora possa não ser o mais importante para eles. Os preços nos supermercados parecem ser sempre crescentes, exceção quando há promoções temporárias e localizadas. ECR que tem como principal objetivo ofertar valor para o consumidor não inclui o valor preço entre o que oferta aos clientes - será que não precisa?

Parece que não se pode ignorar a importância do preço em qualquer economia monetária (SANSOLO, 1993a), nem imaginar, que este seja um valor pouco importante, até porque ele é um dos elementos da “equação de valor”: valor é igual ao benefício recebido menos o que foi pago.

Algumas empresas e executivos sugerem, desde o início da era ECR, haver uma relação entre a redução de custos para produtores e intermediários, e a redução de preço para o consumidor, como se pode verificar por alguns comentários realizados por eles: ECR trará[...]“reflexos efetivos para o consumidor, tanto em termos de preço quanto na qualidade dos produtos” (SIMÃO, 1998), ou ainda “além das economias para produtores e intermediários, deva haver, também, uma redução de preços finais da ordem de 10%” ou “os ganhos de ECR são repassados imediatamente para o consumidor” (BARCELLOS, 1998b; Congresso ECR BRASIL, 1998). O esperado seria que as reduções de custos junto aos intermediários permitisse a oferta de preço menor, conforme KAHN & McALISTER (1997, p.64-65) o que se confirma, em termos de expectativa com o resultado de um estudo da PriceWhitehouseCoopers, mais recente, em que declara: “o varejo terá de oferecer[...] preços reduzidos[...]” (CAMPOS, 2001).



Não se tem, entretanto, evidências de que isto tenha ocorrido na prática, que ECR tenha valorizado particularmente este ponto, nem tampouco parece que o consumidor tem percebido uma redução de preço no ponto de venda. Uma sondagem da Fundação Getúlio Vargas detectou que o consumidor está percebendo que continua a “pagar mais caro por tudo, inclusive os itens básicos”, mesmo nos supermercados (FRANCO,2003). Assim, se houve uma redução de preço e o consumidor não está percebendo, algo precisa ser feito para que ele perceba, ou, se não houve redução, algo também precisa ser feito para que haja.

Isto leva a um importante questionamento neste trabalho - que valor o consumidor atribui a preço, e como ele está posicionado em relação aos outros valores ofertados por ECR?

Para um melhor entendimento da questão, a seguir apresenta-se um capítulo sobre o canal de marketing – características e problemas atuais, envolvido em bens de consumo de massa.

## **2.2.6 Valor e Preço - Conclusão**

Como se pode ver, há duas correntes distintas para a questão preço – uma que diz que preço é fundamental, que o consumidor escolhe sim, baseado em preço e outra, igualmente respeitável, embora mais recente, que o consumidor não compra mais só preço, pode até superá-lo se reconhecer valores que procura no bem adquirido.

O Wal-Mart, que é onde se localiza o mais antigo “embrião” de ECR em 1969, fruto de seu relacionamento com a Procter e Gamble para realizar reposição automática de fraldas, diz que seu sucesso no mundo, deve-se aos seguintes aspectos: a) formato de hipermercado; b) eficiência em logística e c) política agressiva de preços, o que a tornou a maior empresa do planeta, com faturamento mundial de 247 bilhões de dólares em 2002 (GUROVITZ,2003).

As duas teorias sobre preço, e seus efeitos no consumidor, mostram que os processos não são tão simples, e que o consumidor, vai fazer, sim, embora rápido, uma análise do preço que acha que conhece com o preço que vê. Por outro lado, observa-se um conjunto de produtores deste consumidor – intermediários e produtor, que conhece pouco este consumidor, quando conhece, não divide este

conhecimento com o parceiro, e entende que deve agregar serviços, para poder cobrar mais, e assim, aumentar seu lucro.

Temos ainda ECR que oferta valor ao consumidor, mas não se menciona a oferta do valor preço. Os depoimentos, mesmo recentes, de produtores e supermercados são focados, nitidamente, para reduzir custo e tempo, aumentar a lucratividade, com a oferta de maior valor ao consumidor como “pano de fundo”. Para ter uma melhor idéia do relacionamento entre os membros do canal de marketing, a seguir estão as características e principais aspectos do mercado de bens de mercearia.

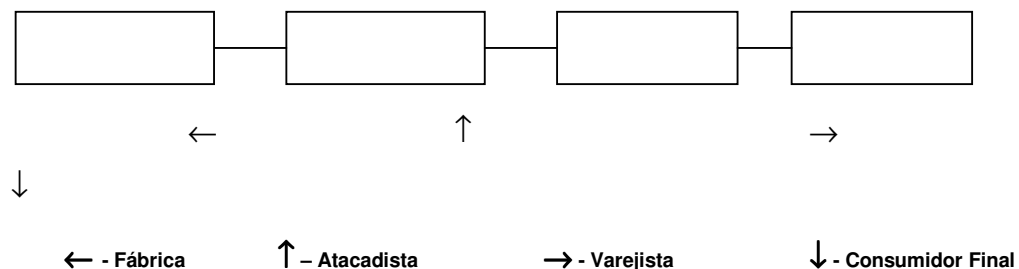
## 2.3 O Canal de Marketing

O canal de distribuição de bens de mercearia envolve tanto produtores como intermediários de vários portes e origens. Sejam quais forem estas empresas, deve-se ter em mente que a principal finalidade da gestão da distribuição é maximizar as utilidades de tempo, lugar e posse, de qualquer bem ou serviço para que o cliente final possa ficar satisfeito (DIAS, 1993, p. 18-22).

Dentro deste objetivo é que ECR caminha. Conforme Mathews (1998) "o novo modelo econômico é baseado na teoria de maximizar valores e minimizar custos em nível transnacional". Entretanto, a variabilidade dos intermediários; a diversidade de tipos das organizações (formatos); o volume de compras e recursos; o *timing* entre os membros do canal; os sistemas de compras; o nível de risco; a forma de venda e comunicação; as estratégias de preço; as formas de operar estoque, armazenagem e transporte formam um conjunto de fatores que interfere e modifica as relações entre o canal, podendo vir a impactar o objetivo maior de uma distribuição eficaz e criar os indesejáveis conflitos de canal (DIAS, 1993 p. 24).

Com tantas variáveis, influenciando os resultados, não é difícil imaginar que no tradicional modelo da cadeia de distribuição, muitos dos esforços dos produtores, iniciados de forma isolada por eles, podem não "atravessar" o canal, e perder o efeito pretendido junto ao consumidor final. Dib (1997) diz, inclusive, que "[...]a forma como a cadeia de distribuição tradicional está estruturada[...] é fonte de grandes perdas nas suas "interfaces"[...]".

Observa-se que a tradicional representação de um canal de distribuição, retrata esta diferença entre as diversas partes do canal.



**Esquema 1– Canal de Marketing para Bens de consumo**

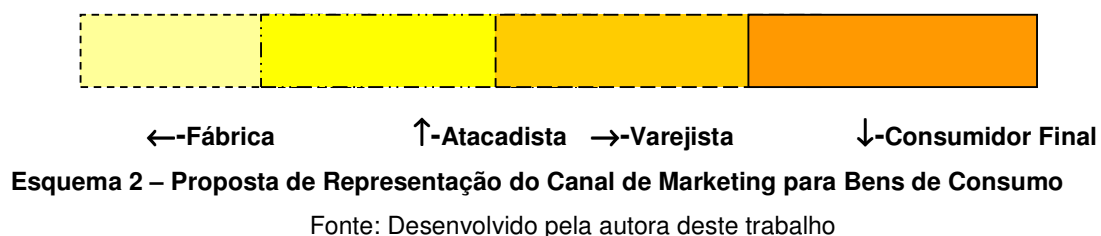
Fonte: Kotler. P. *Administração de Marketing*. p.457.- adaptado pela autora do trabalho

O canal, desta forma, não é propriamente um canal, é um conjunto de instituições fechadas e unidas por uma tênue linha – de comunicação, negociação e

operação, e o fluxo não flui com a eficiência desejada aos obstáculos conforme comentado anteriormente.

Tanto na representação gráfica como na prática, a maior parte dos sistemas de distribuição nacional de bens de mercearia ocorre de forma tradicional – pouca parceria e qualquer obstáculo é motivo para rompimento de relações.

Ao que tudo indica, a representação de canal, e sua prática, deveria se materializar, dentro de uma moderna visão de integração, atendendo a um serviço de distribuição mais eficaz:



Além desta questão interna e da forma de trabalho em parceria, a cadeia de distribuição está enfrentando desafios que vão além das pressões econômicas no mercado nacional, ou de se aplicar técnicas modernas de administração e gestão logística. A seguir, serão destacados e comentados alguns destes desafios, tanto para os produtores, como para os intermediários.

### **2.3.1 Os produtores**

Os produtores podem ser divididos em dois grandes grupos. Os grandes, geralmente multinacionais, com poder junto aos intermediários de médio e pequeno porte, que querem ter produtos de projeção em suas lojas, para atrair consumidores que exigem marcas famosas e, com restrito poder junto aos intermediários de grande porte em que ocorre uma relação de certa dependência – o produtor precisa da “grande vitrine”, para mostrar e escoar sua produção (LEENDERS & BLENKHORN, 1991, p.74). Por outro lado os médios e pequenos produtores, geralmente nacionais, em sua maioria dependentes dos grandes supermercados, para expor seus produtos e torná-los conhecidos, e que a eles se submetes, por vezes, para fabricar marcas próprias.

Representando os grandes produtores, entre os cinco maiores está a Unilever, que possui oito das 25 marcas mais famosas, consideradas indispensáveis pelos consumidores, no *mix* de produtos da maioria dos supermercados. Entre elas está a marca OMO com 47% de participação no mercado nacional e a Bombril. A importância da marca famosa no ponto de venda é grande pois supermercados que tem 60% de seu *mix* composto pelas marcas líderes vendem mais do que outros que não possuem esta proporção de marcas reconhecidas (MARTINEZ, 2002d e 2002e). Junto à Unilever estão também: a Ambev, a Coca-Cola, a Parmalat, a Coopersucar e a Kraft Foods (OS 50...,2002).

Com relação aos produtores de porte, pode-se dizer que eles enfrentam um período de transição - passar a ganhar pela quantidade ao invés de pela margem; definir as estratégias que lhes permitam enfrentar a concorrência inclusive global, com igual “poder de fogo”, e que possam “driblar” a preferência às concorrentes menores, que não tem imagem de marca, mas ofertam menor preço e, como se sabe, muitas vezes o consumidor compra preço. (NOGUEIRA e MARTINEZ, 2002).

Quanto ao pequeno produtor, ele enfrenta questões como: dificuldade em conseguir vender seus produtos em grandes redes supermercadistas, brigar contra o preço da grande, ou defender-se da fúria desta que deseja comprá-lo, quando ele começa a fazer sucesso; além da necessidade de fabricar para marcas próprias (KAHN & McALISTER,1997, p.3 e 7).

Entretanto, tanto grandes quanto pequenos, os produtores estão assustados com o nível de concentração de seus clientes - em 1997 as cinco maiores redes supermercadistas detinham 27% das vendas do setor e em 2001 este índice já havia subido para 39% (NOGUEIRA e MARTINEZ, 2002a) e a tendência é de continuar, com a saída da rede holandesa de supermercados AHOLD do Brasil, que deixa 17,5% do mercado e 151 lojas a seu comprador (GUARDA,2003; CHIARA e DANTAS,2004). Bethlem, diretor executivo do Grupo Pão de Açúcar, diz que não há concentração e que a concentração está no produtor, como por exemplo: a) na AMBEV, com 88% do mercado b) na Unilever e Procter com 89% do mercado de sabão em pó, c) na Unilever e Parmalat, com 81% do mercado de molho de tomate, e d) na Nestlé, com a Kraft com 88% do mercado(CHIARA e DANTAS,2004). O diretor do Sonae, Abílio Almirante, também diz que ele “não vende marca” ele presta serviço e tem de investir muito na loja, para alcançar os resultados que tem e que se cobra um percentual pela exposição do produto é porque a prateleira da loja não é

elástica. A SECRETARIA DE ACOMPANHAMENTO ECONÔMICO – SADE, pertencente ao Ministério da Fazenda, diz que está atenta a um preço abusivo, mas o próprio presidente da FEDERAÇÃO DAS INDÚSTRIAS DO ESTADO DE SÃO PAULO - FIESP, manifesta sua preocupação com a concentração e a preocupação com o “levar vantagem” de apenas um lado. (Chiara e Dantas,2004)

A concentração supermercadista não é exclusiva ao Brasil, parece ser uma tendência. Segundo Aalto-Setälä (2002), também tem ocorrido no mercado americano e no europeu. Na Suécia, Noruega e Holanda o nível de concentração está em torno de 80% do mercado, na Bélgica, Dinamarca e Finlândia: acima de 60%, no Reino Unido, França e Áustria, acima de 50% e na Espanha e Itália, acima de 30%. E, ao que tudo indica, existe uma relação entre tamanho dos concorrentes e preço - enquanto lojas de grande porte oferecem baixos preços em relação às de menor porte; lojas que pertencem a grandes redes trabalham com preços maiores do que as pertencentes a redes menores. Entretanto, a margem de lucro está clara e é diretamente afetada pela quantidade do que se vende. As fusões parecem atender mais ao objetivo de uma imagem de poder de mercado do que ao objetivo de obtenção de menores custos(LEENDERS & BLENKHORN,1991, p.74).

Pode-se dizer que as questões mais recentes dos produtores sejam:

- a) redução de custos de movimentação física (PINTO,1998, THOMPSON, 1998;NOGUEIRA,MARTINEZ e MOGLIA; 2002);
- b) definição de estratégias para manter, senão aumentar mercados: ofertar produtos em tamanhos e preços menores – aumentar a família; ou lançar e reforçar linhas de produtos dirigidas a segmentos com menor poder aquisitivo (EMBALAGENS..., 2003; RAPOSO,1998<sup>43</sup>) e criar novos produtos para novos mercados emergentes (BELL,DAVIES,HOWARD, 1977; BISCARO e KARAN, 1998; SCHIFFMAN & KANUK,2000, p.158; CAMPANHA..., 2001 e AS 400...,2001);
- c) assumir posição com relação a marcas próprias (WILLMAN,1998), uma vez que a posse da marca “define o controle sobre o mercado” (Dias, 1993, p. 118-119) e, “quem pode mais é decidido pela preferência da marca, por parte do consumidor”. Se o cliente sai da loja porque não há uma

---

<sup>43</sup>A Perdigão e a Bombril-Cirio, esta última recém-chegada ao país, vão pelo mesmo caminho, pois acreditam que se perderem a imagem da marca de fabricante agora, quando a economia melhorar, terão um custo alto para sua recuperação. In RAPOSO, M. Companhias [...] 1998.

determinada marca, é porque o produtor tem o poder, mas se o cliente aceita uma marca alternativa, quem tem o poder é o intermediário (KUMAR,1997). As estratégias sobre marcas próprias são tratadas pelas empresas, com cuidado, pois, o reconhecimento da marca tem sido um dos mais citados atributos de sucesso das empresas. Grandes produtores como Campbell, Kraft, Nestlé e Hershey estão, em alguns mercados, produzindo marca própria, o que aumenta a qualidade destes produtos e tira a margem de lucro dos produtores, pois marcas próprias são comercializadas por preço menor e gozam de melhor exposição, mas compensam a eventual perda de capacidade produtiva e economia de escala do produtor (KAHN & McALISTER,1997, p.42-45; MASON, MAYER & WILKINSON,1993, p.268; BELL, DAVIES e HOWARD, 1977);

- d) enfrentamento da concorrência em dois níveis: a global, com gigantes do mercado, que chegam para ficar e tem grande poder de fogo, e a dos pequenos, que, embora desconhecidos, estão ganhando espaço nos supermercados em produtos em que não se tenha tanta diferença em qualidade ou tecnologia e sim em preço;
- e) enfrentar a imposição diária dos supermercados, que, quanto maiores, mais força têm para ditarem condições e preços de negociação; procurar reduzir ou transferir custos; cobrar por todo tipo de serviço; decidir entre promover produtos (KAHN & McALISTER,1997, p.19-22);
- f) permitir que os supermercados estoquem para vender mais caro em outros períodos ou mercados (KAHN & McALISTER,1997, p.19-22);
- g) não promover e deixar de vender (KAHN & McALISTER,1997, p.19-22);
- h) transferência de ação promocional de mais propaganda para mais promoção de venda, transferir ou não e quanto – o consumidor decide a compra no ponto de venda, mas é a propaganda que cria a imagem de marca (KAHN & McALISTER,1997, p.20);
- i) perdas advindas de problemas em ambas as partes: acidentes de transporte, embalagens inadequadas, falhas em novos produtos, ou, mau manuseio no estoque, na loja, ou mesmo em transferências (KAHN & McALISTER,1997, p.23). Decidir quais práticas adotar

Com a finalidade de melhor atender ao canal, desde o final da década de 90 os produtores estão implantando área especialista em trabalhar / atender aos revendedores e cuidar dos clientes destes. Denominada de *Trade Marketing*, em 1999 já reuniu em *meeting* específico mais de 700 produtores, entre as quais as maiores, mostrando que só vender é pouco quando se trata de intermediário, é preciso entender, colaborar, desenvolver, e atender bem ao canal. Só o trabalho entre áreas conjuntas será suficiente para melhorar o relacionamento e alavancar resultados de ambos os lados (2º MEETING..., 1999 e 2º. MEETING...,1999a; RAMUSKI,1997).

Pode-se dizer, hoje, sem sombra de dúvida, que ser produtor é muito difícil, a pressão ocorre por todos os lados – consumidores mais exigentes, intermediários mais concentrados e concorrentes com experiência e poderes globais, que trazem consigo práticas contra as quais se necessita repensar – mais promoção que propaganda, mais marca própria que nacional, mais tecnologia do que gente, mais eficácia do que eficiência em sua forma de operar.

Chiara e Dantas (2004), apresentam um retrato recente e atualizado do que os supermercados podem exigir dos produtores:

- a) enxoval = lote gratuito de mercadorias para a inauguração;
- b) lançamento ou diversificação de produto = cobra-se uma porcentagem pela introdução do novo produto;
- c) publicidade = uma porcentagem para anunciar o produto em campanhas promocionais da loja;
- d) abertura, reforma e aquisição – verba variável conforme o formato do mercado;
- e) verba condicional - uma porcentagem sobre crescimento de vendas;
- f) verba de distribuição - uma porcentagem quando a mercadoria é entregue em apenas um local;
- g) desconto pela abertura da loja concorrente: os negócios da loja já existentes ficam prejudicados então devem ser indenizado;



- h) exposição de produto em local nobre – de R\$ 1 a 3 mil por exposição por 15 dias em ponta de gôndola;
- i) promotores – colocação de pessoas especializada em repor mercadoria, na loja;
- j) verba incondicional - uma porcentagem sobre o faturamento obrigatório.

### **2.3.2 Os Intermediários**

Neste trabalho estão sendo denominados de intermediários todas as instituições que estão entre o produtor e o consumidor final, com a finalidade de distribuir bens de mercearia.

Existem vários tipos de intermediários, mas serão alvo de atenção nesta seção os intermediários que atuam no varejo, no formato supermercado. Também se realizará alguns breves comentários sobre outros intermediários.

Os intermediários ou revendedores tem tradicionais expectativas com relação aos produtores no que se refere à a) terem liberdade para fixar preço de acordo com seus objetivos de margens de lucro; b) poderem decidir quanto e quando comprar de qual produto (SHETH, MITTAL & NEWMAN, 1999, p.663-668); c) de receberem apoio na promoção de produtos; em treinamento, informação e conhecimento do mercado e, d) mínimo – o atendimento exato, ao pedido realizado, que, até hoje, é o principal problema de quem compra mercadorias (2º. MEETING..., 1999).

#### **2.3.2.1 O Atacado**

Os dois principais representantes do atacado são os atacadistas e os distribuidores.

Os maiores desafios do atacado e prestadores de serviço ao canal é o de agregar mais serviços e realizar investimentos em modernização para suas operações logísticas e negociais, visando reduzir, a cada dia, seus custos e a manutenção de seus negócios. Os produtos da área de alimentação continuam a ser a maior parte do negócio - 37%, seguidos pelos de higiene pessoal e limpeza

caseira - 16 e 13% . Recentemente, o porte dos varejistas de bens de mercearia levou uma nova preocupação ao atacadista: trata-se da negociação direta que eles, devido ao porte que tem, realizam com o produtor, o que leva o atacadista, em alguns casos, a simplesmente repassar o produto, quase sem lucro, para manter sua presença junto ao membro do canal e não onerar o canal como um todo (FELIX,2002).

Os principais benefícios para o atacado, com relação a ECR, são: redução de estoques, não falta de mercadorias, adequação dos espaços no depósito, facilitação de manuseio e transporte, e um maior conhecimento do cliente (INFORMAÇÃO...,2001).

#### **2.3.2.1.1 Os Atacadistas**

Há uma alta concentração entre atacadistas. Quase metade do mercado está na mão das cinco maiores empresas atacadistas em um negócio de cerca de 40 bilhões de reais. A maioria destas empresas entretanto, podem ser caracterizadas, literalmente intermediárias, não tem especialização e vendem preferencialmente o que for fácil.

Os atacadistas, por sua vez, são de dois tipos: os de auto-serviço e os tradicionais ou de balcão. Os atacadistas de balcão, foram introduzidos na década de 40 no país, representados por negociantes portugueses, que se desenvolveram no ramo, como Dias Pastorinho e J. Alves Veríssimo – ex-Eldorado; com cerca de 2% do setor em 2002 (FELIX,2002). Eles vem desaparecendo do mercado mantendo a mesma tendência do mercado americano, conforme previram Barrizzelli (1998) e Barcellos (1998e), uma vez que “não há mais lugar para o atacadista de balcão” [...] “muitos ainda acham que o foco principal do seu negócio é comprar e vender”, mas na realidade é o de prestar serviço. (DESODORANTES..., 1999 ).

O conceito de auto-serviço, segundo a ACNielsen, é a loja que, por meio de carrinhos permite que os clientes sirvam-se a si próprios, para depois pagar suas compras em *checkouts* que se localizam na saída (PANORAMA..., 2003). O maior atacadista de auto-serviço, que opera desta forma é o Makro, que nasceu para atender ao micro, pequeno e médio varejo.

#### **2.3.2.1.2 Os Distribuidores**

Com relação aos distribuidores, estes podem ter seus mercados aumentados ou diminuídos, dependendo dos investimentos que estiverem dispostos a fazer. A maioria dos distribuidores é também atacadista, e o maior do Brasil é o Martins, com faturamento em torno de R\$ 2 bilhões, 207.000 clientes (2003), com 50 centros de distribuição e armazenamento, para poder chegar a mais de 5.000 municípios do país. Hoje possui uma outra bandeira – SMART, que na realidade representa só o resultado de um associativismo, mas que conta com 136 lojas só na grande S.Paulo. (NASCIMENTO, 2002, CORREA, 2003).

Os distribuidores caracterizam-se pela entrega de produtos, além de sua estocagem, e esta se tem revelado a forma preferida de intermediação em nível de atacado - 74% do setor atacadista (ABRAS, 1999), sendo representados por empresas dos mais diversos portes formatos.

Conforme literatura e entrevistas exploratórias com instituições do canal de marketing, observa-se que os atacadistas, encontram-se em condições não muito privilegiadas. Eles estão sendo suplantados pelos distribuidores que, logo perceberam a necessidade de mais serviços por parte dos clientes e os estão prestando, a começar da entrega, tradicional, que não é realizada por quem optou pelo atacado. O caminho para sobreviver nesta área seria investir para principalmente se automatizar e modernizar para prestar mais serviços e verticalizar, se for possível, como fez o Martins (CORREA, 2003).

#### **2.3.2.2 O Varejo**

A imagem da loja do varejo tem importância peculiar junto ao consumidor, tanto que alguns pontos de venda, por sua construção de marca, usam com muito sucesso a estratégia de marcas próprias.

O varejo de bens de mercearia, no país, é altamente pulverizado (BARCELLOS, 1998-f) e formado por dois grandes grupos distintos, um caracterizado pela grande quantidade e pequeno porte - muitas pequenas lojas independentes ou pequenas redes locais ou regionais; e o outro caracterizado pela pequena quantidade e grande porte, assim como grande faturamento - poucas grandes redes, com lojas de médias para grandes, presentes, regionalmente, em todo o território nacional. No caso das grandes, o predomínio é de empresas globais que sofrem um dos seguintes problemas em seu país de origem (BARCELLOS, 1998-a): mercado saturado, proteção legal ao pequeno comércio, falta de espaço físico para instalação de grandes lojas, mais rentáveis.

A tendência é se manter o mercado desta forma – só há espaço para estes dois tamanhos, e o pequeno ainda o tem porque conhece muito bem seu território e oferta muitos serviços (GERENCIAMENTO..., 2000).

Os formatos de varejo de bens de mercearia mais presentes no país são o varejo independente (um *checkout*) com muitas lojas, mas baixo faturamento por loja; supermercados de diversos portes (dois a 49 *checkouts*), com grande quantidade de lojas e alto faturamento por loja e hipermercados (50 ou mais *checkouts*)<sup>44</sup>, muito faturamento em poucas lojas. A ACNielsen, dentro do que ela classifica como comércio alimentar, identifica supermercado como sendo aquela loja que possui mais de um *checkout*<sup>45</sup> e mostra que houve uma evolução na quantidade de lojas.

O formato supermercado é negócio que se desenvolve mais rápido em regiões urbanizadas que em outras - o Estado de São Paulo é responsável por cerca de 40% do faturado em nível nacional para o setor (TELCH, 2002a). As redes são representadas por cinco ou mais lojas com a mesma razão social (PANORAMA..., 2003) e se acredita que as lojas do tipo *hard discount*, localizadas em zonas periféricas de baixa renda, com até 600 m<sup>2</sup> e 4 *checkouts*, com preços 40 a 50% menores, com grande força da marca própria, terão muito sucesso junto particularmente aos consumidores de baixa renda e aposentados (PERSPECTIVAS..., 2002) o varejo de alimentos faturou cerca de R\$ 80 bilhões, com 69.000 estabelecimentos supermercadistas no Brasil e apresentou resultado

---

<sup>44</sup> A ACNielsen Alimentar tem 7 classificações de supermercados : tradicionais ou 1 *checkout*; até 4 *checkouts*, de 5 a 9; de 10 a 19; de 20 a 49; com 50 ou mais *checkouts*.

<sup>45</sup> Os outros formatos são : armazéns; bares do tipo mercearias; empórios; lojas de conveniência; mercarias do tipo quitandas,e padarias do tipo leiterias.

crescente em relação à 1999 devido a muitas promoções, novos pontos de venda e a entrada de novos recursos junto a população<sup>46</sup> (PANORAMA...,2003).

A sobrevivência, neste mercado, necessita de capital, mas segundo a ABRAS, pode ainda crescer apesar de retração econômica. (BARCELLOS, 1998g; LUQUET e MONTERO,1997). O setor supermercadista é bastante importante na economia nacional, e já representava em 1998, sozinho, 6,2% do PIB (BARCELLOS, 1998a) e a 85% do abastecimento da população brasileira (MALTA e Souza,1998). A quantidade de lojas vem crescendo - de 1994 para 2001, passaram de quase 44 mil para cerca de 70.000; mas o faturamento tem aumentado pouco, é maior junto às redes maiores (SILBERFELD & HAGE,1998; SANTOS,2002; OITICICA,2002a).

A exemplo do verificado com os produtores e o atacado, o varejo abraça os mesmos problemas, só que com a visão do outro lado: pressões econômicas; utilização de marcas próprias e a concorrência global. Além disto há a questão da concentração, que ameaça o próprio setor, quando se pensa nos pequenos varejistas, e a questão do reduzido espaço físico para montagem de novas lojas em mercados atraentes, o que leva diretamente à necessidade de capital para aquisições de redes já instaladas.

Outras questões varejistas recentes são:

- a) introdução das etiquetas eletrônicas, ainda caras, mas inteligentes – são capazes de identificar todos os aspectos desejados pelos membros do canal, e individualizar o item de produto (informação verbal);
- b) repassar a etiquetagem anti-furto para os produtores (OITICICA, 2002; KIEFER, 2002);
- c) diminuir perdas (PERDAS...,2003);
- d) implantar no estado de São Paulo, um cartão de crédito com a bandeira da APAS e um banco, que viabilizará a venda para clientes de baixa renda (BANCO..., 2003; NIGRO,2003, p.49);
- e) Conhecimento do consumidor – quem, compra o quê, quando, por quais motivos, quando, entre outras informações.

---

<sup>46</sup> Os próprios supermercados entendem que os resultados positivos ocorreram devido a devolução da correção de FGTS, à expansão do uso de cartão de crédito, entre outros(ACNielsen,2003).

O conhecimento do consumidor parece ser a questão mais importante para os supermercadistas hoje, tanto que a convenção anual de supermercados em São Paulo, em 2003, teve um tema indicativo desta relevância: o DNA do consumidor. O conhecimento é fundamental, para a fidelização do consumidor, o qual precisará receber:

- a) mais produtos desejados, inovadores (MADUREIRA, 1998);
- b) Mais serviços – café, caixas automáticas e agências bancárias (MELLO, 1998 e UMA AGÊNCIA..., 2000), cabeleireiro, farmácia, pizzeria e praça de alimentação (SÓ A PRAIA..., 2001);
- c) Mais valor agregado – comida pronta, verduras já limpas, recantos especiais como *baby-center* ou degustação e orientação de vinhos (ECR BRASIL, 1998b, p.28; NEVES, 2002a);

Observa-se que as lojas de vizinhança são o formato preferido, no mercado nacional, elas são facilitadoras, em termos de acesso, aos que podem e aos que precisam ir a pé, mas, embora a quantidade de lojas automatizadas seja grande, o nível da automação é baixo (BARCELLOS, 1998).

Segundo previsões da Price Waterhouse & Coopers, em 2005, o sucesso estará com empresas, que se disponham a “repensar, reestruturar e reorganizar suas atividades com foco no consumidor”, assim como serão eliminados produtores que não atenderem aos requisitos do grande varejo. Também deve haver redução no número de depósitos e centros de distribuição, bem como do tempo médio de permanência dos produtos na rede de distribuição (CAMPOS, 2001).

#### **2.3.2.2.1 Os Pequenos**

O pequeno varejista do mercado nacional apresenta-se em situação muito pouco privilegiada. Se como resultado geral apresenta baixo faturamento não tem recursos para investir por conta própria e nem apoio dos grandes produtores, para seu desenvolvimento; estão sujeitos a desaparecerem, porque venderão suas lojas para outras redes por não agüentarem a concorrência com os maiores (BARCELLOS, 1998f; SILBERFELD & HAGE, 1998; BARCELLOS, 1998a).

O desaparecimento de varejistas pequenos, no Brasil, pode ocorrer com facilidade, pois inexistem leis que impeçam a entrada de concorrentes estrangeiros, como as que existem na França (SILBERFELD & HAGE, 1998) ou ainda, que restrinjam a abertura de grandes lojas, como na Espanha, Itália e Japão, ou, que, ao menos, impeçam a concentração, como na Alemanha (KUMAR,1997 e OITICICA,2002). No Brasil, apenas Porto Alegre está em sintonia com o problema: já possui legislação específica, com estudo de viabilidade estruturado, para verificar impactos que grandes lojas podem causar ao comércio local.(FLACH, 1998; OITICICA,2002).

Os danos causados pelos grandes pontos supermercadistas são grandes – cada dois empregos gerados em uma loja Wal-Mart, três deixam de existir na vizinhança. Embora ela seja responsável pelo incremento de 25% no comércio da cidade em que se instala, a queda no comércio das cidades vizinhas é da ordem de 34% (VARGA; FORGIONI, 2002). No Brasil, a atuação dos grandes supermercadistas também é significativa – em Pernambuco, 40 empresas de pequeno e médio, neste setor, encerraram suas atividades, devido à expansão dos grandes (MONTELES e NOGUEIRA, 2002).

De maneira geral as pequenas redes tem tido muita dificuldade de operar nos últimos anos, registrando efetivo decréscimo destas (-31%) contra o crescimento (+4,9%) das grandes (SILBERFELD & HAGE,1998), mas as que se mantiveram no mercado tem apresentado significativo crescimento nas vendas (TELCH, 2002a e Laban (informação verbal)<sup>47</sup>.

O pequeno varejo conta, porém, com pontos positivos (SILBERFELD & HAGE, 1998) como por exemplo: a localização próxima à residência dos clientes, o que facilita a entrega em domicílio e a frequência constante no ponto de venda; além do conhecimento pessoal dos clientes – o que facilita o relacionamento. (SERVIÇO..., 1999) embora enfrentem grandes desafios com relação a preço e prazo de entrega, pois as condições de negócio são desiguais, junto aos produtores.

---

<sup>47</sup> Laban é diretor do Grupo Pão de Açúcar, informação fornecida a autora deste trabalho por meio de entrevista pessoal.

Pesquisa realizada no Estado de São Paulo, sob encomenda da Supergiro, sobre o perfil do pequeno e médio supermercado paulista obteve as seguintes informações (O PEQUENO..., 2003):

- a) as lojas são freqüentadas na maioria por adultos (78,3%), que pertencem às classes B,C,D (83,7%) e vão à loja a pé (62%);
- b) o hábito de compra da Grande São Paulo e do interior é praticamente igual, uma vez que os produtos comprados e seus respectivos giros são quase que semelhantes: arroz, açúcar, carne, leite, óleo, feijão, refrigerante, pães, hortifrutis, sabão em pó;
- c) a maior parte das lojas (39,1%) administra de 5 a 10 mil itens, (57%) possui padaria própria e (55,4%) tem de um a cinco *checkouts*;
- d) quase todas as lojas são automatizadas (90,2%);
- e) a maioria possui até 500m<sup>2</sup> de área de venda, 25,% de suas compras são realizadas diretamente do fabricante, e apenas 29,7% possui centro de distribuição e tem gerenciamento automatizado;
- f) a cobertura e a previsão de estoques varia entre 11 e 30 dias (50%).

No 1º ENCONTRO NACIONAL DE REDES INDEPENDENTES – 1º ENRI, ocorrido em São Paulo, por organização da Revista Supergiro, para surpresa dos produtores, a grande preocupação dos pequenos não era nem Gerenciamento de Categorias, nem promoções especiais, nem prazos especiais, nem a implantação de ECR, o pequeno e médio varejo deseja apenas que fossem cumpridos alguns aspectos da finalidade básica da distribuição: “se você falou que vai me entregar, entregue a mercadoria em boas condições, no dia estipulado, de uma só vez e nas condições de pagamento estipuladas”, frase que resumiu uma pesquisa de nível de satisfação realizada pela Unilever e apresentada no encontro (1º ENCONTRO.... 2002).

Outras necessidades mencionadas foram: entregas semanais, prazos de pagamentos adequados, faturamento correto, assessoria por parte dos produtores, e flexibilidade em atender exceções, muitas vezes para o próprio benefício do produtor, pois se trata de lançamento de produto que vendeu muito (SE NÃO..., 2002).

Isto leva os “pequenos” a uma busca por diferenciais e soluções, que nem sempre são possíveis de serem administrados ou ofertados pelos “grandes” como: atendimento pessoal e especial – os donos ficam no *checkout* ou circulando pela loja



e vão pessoalmente providenciar ou buscar os produtos desejados pelos clientes, fazendo-os se sentir importante: “o próprio dono foi buscar para mim”; implantação de simples, mas efetiva modernização; oferta de estacionamento; facilidade de pagamentos – cheques pré-datados e aceite de cartão de crédito, e até pequenos saques financeiros, incorporados ao cheque de pagamento da compra (BRITO,2002a).

Ainda no 1º ENRI, outra preocupação dos pequenos, centrava-se na gestão: organização da central de compras, administração logística para redução dos custos de armazenamento e abastecimento de suas lojas, além de sincronização entre propaganda e distribuição de promoções, bem como a distribuição de material adequado ao porte da loja (GESTÃO...,2002, SE NÃO..., 2002 e 1º. ENCONTRO..., 2002g).

As centrais de compras tem sido uma opção importante para os pequenos (Varga, 2002), embora muitas não tenham tido sucesso(OITICICA,2002). Entre as que sobreviveram já há inclusive concorrência com as grandes redes, quanto a exigências junto a produtores (CHIARA e DANTAS, 2004).

A APAS<sup>48</sup> no final de 2002 calculava que cerca de 300 centrais já haviam se formado no Estado, embora não houvesse ainda dados oficiais. Se isto for real, Honda<sup>49</sup> crê que, juntas, elas ocupariam a quarta posição do varejo nacional, mas, o empecilho para seu desenvolvimento é a questão da bitributação, pois a Central é considerada uma empresa e deve recolher 3,65% de PIS e Confins, o que diminui sua margem de vantagem (BRITO, 2002). A primeira central de sucesso já administra compra para 150 lojas (GERENCIAMENTO....., 2000).

#### **2.3.2.2.2 Os Grandes**

Os grandes supermercados adquiriram *status* de atacadista, uma vez que possuem centros de armazenamento, ditam as regras para o próprio mercado e muitas vezes para os produtores, já que podem ser maiores que eles em faturamento (KUMAR,1997).

---

<sup>48</sup> APAS = Associação Paulista de Supermercados. Nota da autora deste trabalho.

<sup>49</sup> Sussumu Honda era presidente da APAS, no período. Nota da autora deste trabalho.

O setor supermercadista no país está concentrando-se cada dia mais. Desde 1997, foram mais de 40 transações, que estão a cada dia transformando os já grandes, em maiores, como estratégia para sua rápida e eficaz expansão – os cinco maiores representavam 33% em 1988 e em 2002 já eram 39,1 (PEREIRA, 2002).

Os principais participantes do mercado são seis, sendo quatro totalmente estrangeiros – Bompreço-Ahold/holandês, Carrefour/ francês, Wal-Mart/americano e o Sonae/português. Um é nacional - o Sendas; e o outro CBD - Pão de Açúcar, Extra e Barateiro é 75% nacional e 26% francês, mas as associações entre estas empresas dá-se em nível global (FÉLIX; SANTOS,2002):

- a) **os portugueses Sonae e Jerônimo Martins:** estudam fusão de suas áreas de vendas. Destaca-se o Sonae que é dono de parte do Modelo, cuja outra grande parte (21%) é do Carrefour (NOGUEIRA, 2002-e). O Jerônimo Martins, no Brasil, era dono do Sé, vendido ao Pão de Açúcar. Além disto é sócio do Ahold em Portugal. O Ahold, por sua vez, adquiriu a rede Jumbo do Jerônimo Martins na Polônia (NOGUEIRA, 2002e e 2002f);
- b) **o francês Carrefour:** adquiriu em 2002, o total controle da 2ª maior rede supermercadista Argentina, com 350 lojas Disco (MALTA,2002c; DOW JONE NEWSWIRE, 2002a);
- c) **o americano Wal-Mart:** é conhecido como varejista de desconto nos Estados Unidos, pois oferta produtos com preço cerca de 20% inferior à concorrência (DOW JONES NEWSWIRE, 2002). Tem presença em vários países da Europa e América Latina. No Brasil seu sucesso tem sido bastante relativo, já que 1998 foi seu primeiro ano de lucro (BLOOMBERG NEWS,1998). É apontado como o principal candidato à compra do Ahold no Brasil.(CHIARA e DANTAS,2004)
- d) **o franco-brasileiro Pão de Açúcar:** é há dois anos o 1º no mercado nacional. Mas ainda é apontado como o 2º dependendo das considerações que são feitas para este *ranking* – com ou sem as redes adquiridas durante o ano, o que confere o 1º lugar ao Carrefour (MONTELES,2002). Seus melhores resultados foram, no último ano, com o Barateiro (NOGUEIRA,2002-d). Possui como sócio parcial (26% de suas ações) a francesa Casino (PEREIRA, NOGUEIRA, 2002; MARTINEZ 2002h).

e) **o brasileiro SENDAS** : é o 1º no Estado Rio de Janeiro(NOGUEIRA,2002i). Seus pontos de venda são divididos por *mix* de produtos que ofertam para atender aos diversos segmentos, diferentemente do Pão de Açúcar que faz esta divisão pelas bandeiras (NOGUEIRA,2002g). Está também se associando a outros negócios como farmácias e postos de gasolina, instalados junto à sua rede de supermercados, que acabam ofertando mais serviços ao consumidor e gerando fluxo de pessoas e lucros para ambas as partes (NOGUEIRA,2002h e 2002j). Recentemente associou-se ao Pão de Açúcar (CHIARA e DANTAS,2004)

Os grandes supermercadistas estão não só crescendo no país, como na América Latina. México, Colômbia, Chile e Argentina são os principais alvos (Nogueira,2002). Já no Paraguai, existe uma barreira cultural e outra demográfica - o hábito de comprar fiado, e a baixa densidade populacional das cidades. (SOUZA; LUQUET e MONTEIRO,1997; CATURLA,1998a; ORCINOLI,1998).

A associação entre supermercados e redes de farmácias, bancos, postos de gasolina, é um fator, que tem sido alvo de preocupação pelos setores específicos – padarias, açougues, etc. já que o supermercado só usa estas atividades para atrair público, ofertando produtos a preço de custo, destruindo o lucro daqueles que tem estes como negócio principal. (SILVA,1998; RIOS, 2002). Esta competição é considerada desleal, pois o preço é inferior, uma vez que sua finalidade é gerar tráfego na loja. As padarias estão sentindo os efeitos - em 1996 eram cerca de 5.700 no Estado de São Paulo e hoje são 4.000, devendo ficar apenas as 3.000 maiores (SILVA, S. 1998). O setor supermercadista, entretanto, diz que as padarias diminuíram “pouco” na preferência dos consumidores (SE NÃO..., 2002).

A força do intermediário tem-se impingido aos produtores, não só pela grandeza de faturamento ou quantidade de lojas, mas, por atitudes, que extrapolam os trâmites normais de comércio como o leilão reverso e datas pré-determinadas para pagamento de suas faturas (AÇÚCAR...,1999 e informação verbal)<sup>50</sup> entre outras ocorrências já mostradas neste trabalho.

---

<sup>50</sup> Fonte interna de uma das maiores empresas de embutidos do país, informou a autora deste trabalho – 2o semestre 2003.

Outra manifestação de poder são as marcas próprias, que chegaram ao Brasil pelo Pão de Açúcar, nos anos 70, e que, em 1998, já haviam evoluído para três marcas (Pap, Mr.Field e Alv) e em 200 produtos – com preço 20% menor. O Carrefour liderava com cerca de 350 itens já com marca própria (CATURLA, 1998). Segundo um consultor da área, as marcas próprias surgiram inicialmente, no país, não para concorrer com os grandes produtores, mas para atender a solicitações específicas do consumidor, e preencher lacunas em nichos de mercado, detectado pelo próprio supermercadista (O ESTRATEGISTA..., 2001b).

Na Europa, as marcas próprias respondem por cerca de 40% do que é comercializado em supermercados (CATURLA,1998), sendo que, enquanto nos Estados Unidos os varejistas possuem marcas próprias para ter preços menores, na Europa é para competir com marcas nacionais de qualidade (KUMAR; BELL, DAVIES e HOWARD,1997). A marca própria na Europa é um produto de qualidade, tem preço competitivo, e se posiciona como uma das três melhores da categoria. Ela teve particular sucesso, nas categorias em que há pouca propaganda, menos inovação e menores preços *premiums* que as marcas de fabricante (SUCESSO...,1999; KAHN & McALISTER,1997, p.156).

Nos últimos quatro anos as marcas próprias cresceram significativamente, pois ofertar marcas próprias é estratégia importante para conquistar e manter o consumidor que compra preço (BARCELLOS,1998d). Em 2002 os supermercadistas brasileiros pretendiam ampliar as vendas destes produtos em 20%. Já somavam 127 redes a operar com marcas próprias (300% a mais que em 1998); possuíam 5% de suas vendas originárias de marcas próprias e quantidade expressiva de itens – Ahold com 889 pretendendo chegar a 1.000; o Carrefour, pioneiro nesta prática, no mundo, com 2763 itens – 86% a mais que em 2000 e a CBD com cerca de 3.700 itens e R\$10 milhões de reais para investir em segmentos especiais como Goodlight e de grifes compartilhadas como, a com as carnes Wassel (GUARDIA, 2002; NOGUEIRA,2002k; RIBEIRO,2002a).

O espaço físico, para instalação e ampliação de lojas, é outro grande problema para as redes que operam com lojas de tamanho médio para grande; a solução foi a aquisição de redes menores, cujas lojas já estão localizadas estrategicamente e, por vezes, com posicionamentos tão bons que estão promovendo a conversão da bandeira compradora para a comprada, como é o que ocorreu com o Pão de Açúcar, que em alguns pontos de venda está transformando a bandeira em Barateiro (BARCELLOS,1999). Isto favorece a constituição das denominadas "super-regionais" – redes com grande número de pontos de venda, localizados em uma determinada região do país, onde adquirem força predominante (BARCELLOS, 1998a).

#### **2.3.2.2.3 Os Virtuais**

O comércio virtual, no setor supermercadista, existe, mas é ainda bastante restrito, talvez, como um próprio reflexo do varejo eletrônico, nacional, que é de 2,8% do total movimentado pelo comércio brasileiro (ACNielsen, 2003a). Também não se tem números divulgados, por quem opera desta forma - Pão de Açúcar e Sendas, embora seja muito ativo pelas redes estrangeiras em outros países. (informação verbal<sup>51</sup>; TIMKINS, 1997; NOGUEIRA, 2002 ou 2002I).

Goldsmith (2001), diz que o grande desafio do comércio virtual é o consumidor realizar a primeira compra, depois disto, é muito provável que ele continue a fazê-lo. O nível de intenção de compra, evidentemente está relacionado ao nível de satisfação obtido em compra anterior.

Também é de conhecimento geral que a questão da privacidade e segurança são obstáculos para um desenvolvimento maior deste tipo de comércio (MIYAZAKI e FERNANDEZ, 2001) e mais que isto a confiabilidade, a facilidade de uso e acesso que se tem (YANG e JUN; JANDA, TROCCHIA e GWINNER, 2002)

Estimava-se, que, no início desta década, o setor supermercadista nacional, teria um “*ticket* médio virtual” em torno de R\$ 200,00, com grande perspectivas de crescimento, uma vez que o mercado envolvia apenas 32% de 3,3 milhões de usuários da rede no Brasil (LOJA...,2000). Entretanto, o “*ticket* médio” resultante de compras realizadas pessoalmente em supermercados, de todos os portes, ficou

---

<sup>51</sup>Informações obtidas com Juliana Behring que é gerente de marketing do Pão de Açúcar *Delivering*, em palestra realiza na Pontifícia Universidade Católica-SP, para o curso de Adm. Empresas Noturno em 5 out 1998.

abaixo dessa estrutura como mostra a tabela 3 (VALOR...,2001). Observa-se que a média nível Brasil, para consumo, está sendo superior a Grande S.Paulo.

**Tabela 3 - Média de Reais gasto por “ticket”.**

| Nível        | Média Geral | Média Geral com Renda Alta | Média em locais com mais de 30 “checkouts” | Média com Renda Alta em locais com mais de 30 “checkouts” |
|--------------|-------------|----------------------------|--|---|
| Brasil       | 45,99       | 91,46                      | 84,39                                      | 134,06  |
| Gde. S.Paulo | 55,07       | 85,95                      | 86,24                                      | 128,49  |

Fonte: VALOR..., 2001, adaptado pela autora deste trabalho.

Este fato é explicado porque o consumidor da grande São Paulo tem muitos outros formatos de loja, que não supermercados, para comprar seus produtos. O “ticket” médio de compra para consumidores com renda alta, na região Centro-Oeste é de R\$ 480,42 e a média da região está em R\$95,51, para a mesma renda. Entretanto em pesquisa realizada pelo PROVAR de São Paulo, o *ticket* médio virtual foi apontado como em torno de R\$ 50,00 a R\$ 100,00 (BANDEIRA...,2002).

O Pão de Açúcar, pioneiro no país, no comércio virtual, desde 1996, lutou muito mas parece que aprendeu a driblar os problemas operacionais – ligados a conservação, estoques e meios para distribuição física, uma vez que, segundo fonte interna do Pão de Açúcar, o *ticket* médio de compra por cliente é maior na Internet do que nas lojas. Já ampliou bastante sua atuação e hoje vende pela Internet, inclusive em Campos de Jordão, quando seus principais clientes estão lá, em férias na temporada de inverno (NEVES,2002).

Observa-se que comprar pela Internet, embora seja uma forma mais desenvolvida em outros países, ainda é opção restrita, tanto a quantidade de consumidores quanto ao tipo de produtos adquiridos. Kaufman-Scarborough & Lindquist (2002), realizaram pesquisa que identificou cinco segmentos de internautas em que se verifica que a compra é realmente por conta de um pequeno percentual de visitantes – os visitantes sem nenhuma intenção de compra (18%), os visitantes sem intenção de comprar *on-line* (25%), os visitantes com possibilidade de compra *on-line* (18%), os visitantes com a intenção de compra *on-line* (23%), os que usam a Internet para comprar itens específicos (16%). Eles também comentam que quem não compra via Internet não percebe a conveniência dos canais sem loja, no geral (catálogo, telefone, etc.), e divulgam que em 2001, havia cerca de 1/12 dos habitantes do mundo ligados à Internet.

Page e Lepkowska-White (2002), também chamam a atenção para a necessária criação de valor, que as empresas devem procurar e que podem fazê-lo por meio de promoção – propaganda, promoção de vendas e publicidade, tais como o “boca-a-boca”; do desenho do *site* da facilidade em achar o que se procura, de navegar; características da forma de venda – segurança, atendimento ao cliente, e características dos produtos e serviços – qualidade, preço, etc. Além disto elencam alguns pontos fundamentais para que se diminuam os impactos negativos: funcionar 24 h., todos os dias; ter vários *links* para poder facilitar o “achar a loja”; achar o que desejam da loja facilmente; facilidade em “fechar a operação” e a divulgação do endereço eletrônico, pois ninguém verá a loja eletrônica, passando na frente dela.

Em resumo pode-se dizer que o varejo em geral, está dominando o canal de distribuição dos bens de mercearia. Na prática o sistema de distribuição está passando de tradicional para administrado, em que um membro do canal domina os demais, seja por qual força puder. Isto está acontecendo no mundo e não só no Brasil, entretanto, observa-se que na Europa ou nos Estados Unidos, existe legislação mais atuante, no sentido de impedir-se um crescimento descontrolado.

O CONSELHO ADMINISTRATIVO DE DEVESEA ECONÔMICA – CADE e o SEAE estão acompanhando de perto as fusões e exigindo, inclusive, como no caso do Pão de Açúcar, situações especiais para permitir fusões. Entretanto, segundo a CBD, a concentração, não existe, ou, não é tão grande assim, pois apenas 50% do varejo real é formal e portanto os 15% de participação indicados como sua participação pela ABRAS<sup>52</sup> na realidade corresponderiam a apenas uns 7,5% em nível nacional (PEREIRA e NOGUEIRA, 2002a e 2002b). Na verdade, trata-se de um jogo de palavras, porque a concentração existe. Quando se pensa que a CBD tem 30% do mercado nacional, isto pode não impressionar em nível de participação concentrada, entretanto, será altíssima (30%) , considerando-se que seu mercado está situado em uma mesma região.

---

<sup>52</sup> CBD = Companhia Brasileira de Distribuição – Detentora do Pão de Açúcar. Nota da autora do trabalho..

Com isto, o produtor supermercadista fica dividido em dois grandes grupos, tratados de forma diferente pelos produtores, mas sem muitas opções para mudança de situação, uma vez que por mais exigente que os grandes sejam, eles geram volume e são a grande vitrina do produtor, enquanto os pequenos, por menos exigentes e mais vantajosos que sejam não geram muito tráfego ou lucro para ela.

### **2.3.3 Outros Serviços**

Deve-se ainda registrar uma tendência de mudança dos negócios de transporte e cargas, para serviços logísticos, incorporando, por exemplo: a realização de embalamento, a preparação de documentação, a programação de entregas, a responsabilidade pela exportação, a consolidação de transporte em *pallets*, e, para isto, investindo em modernização eletrônica e equipamentos, tais como: caminhões com porta de correr e aberturas laterais; chão com roldanas; equipamentos de rádio-transmissão; *softwares* de roteirização dos caminhões e sistemas de rastreamento por satélite. (TRANSPORTADORA..., 1997 e FELTRIN e SATOMI, 1998). Mais recentemente surgiram os agentes virtuais de carga, que possuem transportadoras cadastradas em seus sistemas, que quando tomam conhecimento de uma carga, podem ofertar eletronicamente seus serviços ao vendedor ou comprador, dependendo de quem custeará o frete (LOGISTICA..., 2000).

Entretanto, quando se fala na questão transporte, no Brasil, este é um fator visto como impactante ao desenvolvimento econômico, pois ele ou é caro ou é lento - "...o transporte rodoviário multiplica a ineficiência por toda a cadeia produtiva, até a entrega do bem". Só para se ter uma idéia a tonelada de soja, transportada por US\$ 50 via terrestre, poderia custar US\$ 20 por ferrovia e até US\$ 5 por via marítima (Soares,1998).

Este, na cadeia de produção, talvez seja o setor que necessite de mais investimento e de maior mudança de cultura – ele não está mais carregando produtos de um lado para outro ele está transportando limpeza, alimentação, higiene pessoal[...]. Ao que tudo indica é o setor que mais sofre de miopia de marketing, uma vez que embora tenha evoluído muito tecnologicamente, falta visão para poder contribuir de modo mais efetivo para o desenvolvimento dos canais de marketing.



### 2.3.4 O Canal de Marketing - Conclusões

Por mais que se queira ver pelo lado do valor ofertado e entender que é difícil sobreviver na indústria supermercadista, é também difícil não enxergar o poder que está se evidenciando junto à indústria supermercadista e especialmente junto às grandes redes, que estão não só impingindo sua força aos produtores, mas também invadindo outros ramos de negócio – padaria, confeitaria, açougue e não se importando com a própria classe – se o pequeno não agüenta ele o compra e fica mais forte ainda.

Dentro deste quadro entende-se que seja realmente difícil considerar-se a questão de preço para os consumidores, uma vez que de um lado há os que não podem diminuí-lo porque compram por preço alto, até por comprarem pequenas quantidades, e, por outro, os que não querem, porque entendem que estejam ofertando valor – uma série de serviços, conveniência, informação, *layout*, limpeza, qualidade dos produtos, que a população parece não assumir, mas, no fundo, reconhece como importante.

Este trabalho, na realidade, não está nem de um lado, nem do outro, uma vez que, não se estudou a fundo as razões que um consumidor tem, para comprar pelo preço que compra, nem as razões que os intermediários tem para vender pelo preço que vendem.

Apenas considerou-se os resultados evidentes de sucesso de ECR, para vários tipos de lojas e produtos, que atendem vários tipos de consumidores, e entendeu-se que isto poderia ser melhorado para ambos os lados.

Do ponto de vista de quem vende, este trabalho pode servir para evidenciar alguns pontos, que poderão ajudá-los a, eventualmente, obter resultados mais rápidos ou maiores e de conhecer melhor o cliente, do ponto de vista de quem compra, mostrar que, realmente, o consumidor não compra só preço e esta não é mais sua principal razão de compra, mas acredita-se que ela é, ainda, tão ou mais importante que o resto, que valeria a pena, estabelecer-se uma estratégia de preço eficiente – preços menores, apesar dos serviços ofertados, devido ao ponto de venda ser mais eficiente.

O principal beneficiado dos esforços empreendidos pelos membros do canal, esforços que visam oferecer valores com um sortimento adequado, promoções

desejadas, produtos diferentes e a não falta dos produtos preferidos deve ser o consumidor. Mas parece que estes valores constituem tudo aquilo que os consumidores gostariam de receber, fazendo “tábula rasa” do vasto conhecimento que já se tem sobre preço, conforme será mostrado a seguir.

## **2.4 O Consumidor**

Como já visto nos capítulos anteriores, ECR “serviu como uma luva” às soluções buscadas pelos membros do canal de bens de mercearia, que encontram uma realidade de mercado bastante diferente da época inflacionária – até julho de 1994 com a concorrência global, os clientes mais exigentes e as pressões econômicas por todos os lados.

Fica bastante claro que ECR pelo menos para produtores e intermediários tem atendido a suas necessidades, de aumentar as margens de lucro e a de eficácia operacional .

Entretanto, não se pode afirmar nada de forma independente, uma vez que a oligopolização da indústria supermercadista nacional, também tem sido apontada como uma das causas dessa melhoria. Neste mercado ou em outro, o consumidor continua a ter os mesmos tipos de fatores como influência em seu comportamento. No sentido de colaborar com um melhor entendimento sobre este assunto foram elencados e estão sendo mencionados neste capítulo - fatores de influência no comportamento do consumidor – alguns aspectos relevantes; modelo de identificação do comportamento do consumidor inclusive os de decisão de compra e os consumidores supermercadistas – perfil e hábitos.

### **2.4.1. Fatores de Influência no Comportamento do Consumidor**

O comportamento do consumidor é definido por Mowen & Minor (1998, p.5) como “o estudo de uma unidade de compra e da mudança de processos, envolvendo aquisição, consumo e disponibilização de bens, serviços, experiência e idéias”. Unidade de compra é definida pelos mesmos autores como um consumidor ou vários, pessoa física ou jurídica.

O conhecimento do consumidor é importante porque permite às instituições em geral, com ou sem fins lucrativos, atenderem melhor seus consumidores, auxiliando-os nas melhores escolhas, e podendo, inclusive, viabilizar o estabelecimento de legislação que os favoreça.

Para se conhecer o consumidor e entender melhor como ele compra, “lá” no ponto de venda, que no caso deste trabalho é o supermercado, é preciso conhecer

primeiro os fatores de influência em seu comportamento, que não são poucos e variam de situação para situação.

Os fatores de influência no comportamento do consumidor foram apresentados por Kotler e Armstrong (1998, p.97-105) em quatro grupos, que vão do mais geral ao mais particular. São eles:

- a) fatores culturais: a cultura, a subcultura e a classe social;
- b) fatores sociais: os grupos de referência, a família e os papéis/status;
- c) fatores pessoais: a idade e o estágio do ciclo de vida, a ocupação, a situação econômica, o estilo de vida, a personalidade e o auto-conceito;
- d) fatores psicológicos: a motivação, a percepção, o aprendizado, as crenças e as atitudes.

Não ignorando a capacidade de influência dos demais fatores, neste trabalho, entretanto, se estará dando destaque a dois tipos de fatores por eles mencionados: os psicológicos, que talvez sejam os mais fortes e mais difíceis de serem conhecidos, e dentre os culturais, a classe social, tão importante como diferenciadora entre os consumidores daí o porque da maior parte dos projetos de pesquisa de mercado tem um conjunto de questões para identificar a classe social de seus entrevistados.

No caso deste trabalho, a classe social não foi só uma identificadora do público entrevistado, mas uma base para se conhecer comportamentos diferentes.

#### **2.4.1.1A Classe Social**

A classe social é definida por Solomon (1996, p.432-435), como sendo “camadas, na qual uma sociedade é dividida”. Elas são determinadas por um complexo conjunto de variáveis, incluindo renda, história de família e ocupação. O lugar que uma pessoa ocupa na estrutura social é um importante determinante de quanto e como ela gasta o dinheiro. As pessoas são ranqueadas em termos de lugares que ocupam, e estes lugares determinam o acesso a recursos como educação, moradia e bens de consumo, afetando, também, gostos e estilos de vida.

A classe social representa os extratos relativamente permanentes da população, que diferem entre si, com relação a *status*, instrução, posses, riqueza, estilo de vida e valores (MOWEN & MINOR, 1998, p.605;609).

A classe social é hierárquica. Há poucos em seu cume e muitos em sua base. Ela serve para identificar segmentos de mercado e para identificar fatores comportamentais, “possibilitando aos pesquisadores notarem a existência de valores, atitudes e padrões comportamentais compartilhados entre os membros de cada classe social como também entre as classes” (SCHIFFMAN & KANUK, 1997, p.267-268).

As classes sociais tem dois tipos de importância: pela ordem que ocupam e pelo volume de pessoas que nela se incluem. Conforme Sheth, Mittal & Newman (1999, p. 174), sempre que possível, o marketing se preocupa com as classes sociais mais altas, entretanto, não pode se esquecer das demais classes que podem ser igualmente rentáveis pela quantidade de pessoas que fazem parte dela. O maior exemplo nacional é o fenômeno “cosméticos para pele negra”, ocorrido no Brasil nos últimos anos.

Observa-se que, conforme a estrutura do país, pode-se levar em conta, um ou outro conjunto de fatores, que sejam discriminantes e, portanto, identificadores fiéis das classes sociais. Enquanto nos Estados Unidos, por exemplo, utiliza-se nível de instrução, prestígio da ocupação, tipo de área residencial e renda familiar anual (SOLOMON, 1996, p.441), no Brasil utiliza-se nível de instrução do chefe da família, poder de compra de alguns bens duráveis, servir-se de uma empregada doméstica mensalista, e tamanho de moradia, visualizada pela quantidade de banheiros .

Também é interessante notar que embora classe social não queira dizer necessariamente renda, uma está intimamente relacionada à outra, e, em alguns lugares, como no Brasil, ela pode não ser investigada na pesquisa, mas existe um relacionamento já pré-estabelecido, envolvendo classe e renda como ilustra a tabela 4. Solomon (1996, p.449), lembra muito bem que classe é muito mais que a renda, uma vez que não basta ter dinheiro.

**Tabela 4- Correspondência entre classe social e renda familiar no Brasil**

| <b>CLASSE SOCIAL</b> | <b>RENDA MÉDIA FAMILIAR CORRESPONDENTE – Reais</b> |
|----------------------|--|
| A1                   | 7.793  |
| A2                   | 4.648  |
| B1                   | 2.904  |
| B2                   | 1.669  |
| C                    | 927  |
| D                    | 424  |
| E                    | 207  |

Fonte: ANEP- Levantamento Sócio-Econômico de 2000

A caracterização da classe envolve outros aspectos como história de família, importância pública de algum membro, ou algo que permita avaliar-se a importância da pessoa ou família em uma sociedade. A renda, sem estes outros aspectos, formam o denominado grupo de “novos ricos”, ou, mais recentemente denominado no Brasil de “emergentes”. A classe social também influencia o consumo - dependendo da classe social, e do acesso a recursos e gostos se comprará produtos diferentes, de forma diferente.

Solomon (1996, p.443-445;448) também comenta que classe social serve de base para a segmentação da população, embora deva tomar-se cuidado, para não se acreditar que todas as pessoas que pertencem a determinada classe social vão necessariamente se comportarem conforme especificações daquela classe (SOLOMON,1996, p.448).

Mas, as decisões de compra, muitas vezes são influenciadas pelo desejo de “subir pela compra”, ou seja de consumir produto que, na realidade, não foi desenvolvido para aquela classe social, mas, a partir do momento que o consumidor o tem, ele passa a se inserir na classe, pois começará a ser reconhecido pelos iguais (SOLOMON,1996, p.452-456) e dependendo do papel que o consumidor estiver exercendo - usuário, comprador ou pagante, ele poderá, dentro de um mesma classe, ter decisões diferentes (SHETH, MITTAL & NEWMAN;1999, p. 174).

Henry (2002) diz que a classe social faz com que o grupo de pessoas nela incluídas tenham um conjunto similar de características psico-sociais,e esta é uma forma de segmentação contemporânea.Também menciona que a divisão de classes deve ser considerada importante pelos estudiosos e operantes do mercado, pois ela é significativa na determinação do comportamento dos consumidores. Mercadólogos

deveriam considerar a classe social de seu *target* ao mesmo tempo em que consideram outros fatores que descrevem o mercado.

#### **2.4.1.2 Os Fatores Psicológicos**

Os fatores psicológicos são os mais complexos de serem verificados junto ao consumidor, eles ocorrem dentro da mente das pessoas e estão diretamente relacionados a suas histórias de vida e conseqüente condição e capacidade que têm de reagir diante do que se lhes apresenta – uma pessoa, um preço, um objeto.

A seguir serão expostos alguns destes fatores, relacionados diretamente ao comportamento do consumidor. Esta revisão foi realizada, partindo-se do princípio que o consumidor respondeu ao instrumento de pesquisa deste trabalho baseado no que ele percebeu e compreendeu no ponto de venda, tendo portanto, atitudes e crenças, nele baseados, com relação aos valores a serem investigados.

##### **2.4.1.2.1 A Motivação**

Schiffman & Kanuk (2000, p.60) definem motivação como sendo “a força motriz interna dos indivíduos que os impele à ação”. Ou, como dizem Mowen & Minor (1998, p.160) é um estado ativado dentro de uma pessoa, que o leva a ter um comportamento dirigido para determinado objeto.

O objeto é algo externo que quando encontrado reduzirá a tensão do consumidor. O objeto também pode ser o mesmo, para atender a objetivos diferentes – positivos, como comprar algo diet para manter a saúde, ou negativos, como comprar algo diet para não engordar (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.62-66).

A motivação do consumidor pode se manifestar no sentido de aproximá-lo ou distanciá-lo de algum objeto, o que faz com que os produtores de produtos busquem ofertar sempre atributos de atração (SHETH, MITTAL & NEWMAN, 1999, p.343-344), que traduzam tanto motivos racionais do consumidor: tamanho, peso e aparência de um produto, como, por exemplo, seus motivos emocionais – orgulho, prazer, afeição, status (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.63-68).

Sheth, Mittal & Newman (1999, p.354) e Mowen & Minor(1998;182) também dizem que os consumidores tem algumas características comuns, como gostar de estímulos e ir buscá-los; ser curioso; gostar de novidades e de ter informações atualizadas; de realizar experimentações e até de tentar entender o que “deu errado” quando tem uma resposta dissonante a sua aquisição.

Quando uma resposta é dissonante, a “teoria da atribuição” passa a atuar, o consumidor procurar atribuir a algo ou a alguém o motivo de ter feito uma determinada compra, que agora não o está agradando. Ele pode, para isto, usar tanto razões internas ao bem adquirido - a qualidade, por exemplo, como razões externas, do tipo pressão de um vendedor (MOWEN & MINOR,1998;182; SHETH, MITTAL & NEWMAN,1999, p.354-355;402-408).

Os consumidores motivados são mais sensíveis aos estímulos; respondem bem aos contrastes, evidenciados nos produtos ou no que está disponibilizado no ponto de venda ou mesmo na mídia de massa, ou em formas peculiares de impressão como a técnica *topsy-turvy* – esta é uma técnica de impressão que se baseia na evidência de contrastes ou elementos diferenciadores – como letras de cabeça para baixo em um texto ou apenas um elemento da foto é colorido. (SCHIFFMAN & KANUK,2000, p.111; SHETH, MITTAL & NEWMAN,1999, p.305). Esta técnica, em particular, se apóia na teoria de Gestalt, que diz que os consumidores vêem o todo e não as partes de algo, ou seja os estímulos nunca são percebidos isoladamente. (MOWEN & MINOR,1998, p.78-108; SOLOMON,1996, p.77). Os três princípios desta teoria são: (SCHIFFMAN & KANUK;2000, p.117-119):

- a) **Figura-fundo:** refere-se à percepção que as pessoas tem de uma figura que pode ser vista de duas formas diferentes. Há pessoas que vêem a figura e o fundo, outras que só vêem a figura ou só o fundo. Sua relação com o consumidor mostra como ele pode ver algo – um produto, por exemplo, em um determinado ambiente. Como a organização da percepção é afetada por “motivos” e pelas “expectativas” dos consumidores, a percepção de um padrão tipo figura-fundo pode ser afetada por associações anteriores (SOLOMON,1996, p.79).
- b) **Similaridade ou Agrupamento:** os estímulos podem ocorrer isoladamente, mas as pessoas os interpretam conforme um conjunto, ou seja, junto com tudo que está com ele. Isto facilita sua lembrança e memorização. Quem se lembra de um café tomado em uma sala sofisticada pode julgar que tomá-lo



é mais prazeroso do que em algum outro lugar, enquanto o consumidor em que a imagem estará ligada a alguém de pé num bar, seu julgamento pode ser totalmente diferente. O estímulo é relacionado a outras sensações já experimentadas (MOWEN & MINOR,1998, p.108;111; SOLOMON,1996, p.79).

- c) **Conclusão ou encerramento** - algo que começa precisa terminar. A expectativa de conclusão de algo que foi iniciado ou começado, é buscado pelo consumidor – ele quer ouvir o final da história, concluir sobre o que vê, e, de sua forma, quando o final não é explícito. Algo incompleto perturba as pessoas – ouvir o final de uma mensagem iniciada, por exemplo, se faz necessário, é desejado. Este fenômeno é conhecido como Efeito de Zeigarnik (MOWEN & MINOR,1998, p.114; SOLOMON,1996, p.78).

O psicólogo Robert Plutchik diz que as emoções podem manifestar-se de forma isolada ou combinadas entre si e podem ocorrer antes, durante, ou após as ações de compra, classificando estas emoções em: medo, raiva, alegria, tristeza, aceitação, desgosto, surpresa (SHETH, MITTAL & NEWMAN, 1999, p.358-359) às quais podem se juntar: interesse, desprezo, vergonha e culpa (IZARD apud MOWEN & MINOR,1998, p.163).

#### **2.4.1.2.2 A Percepção**

De acordo com a psicologia social a percepção de objetos e eventos por um indivíduo é influenciada por sua personalidade e atitude, suas predisposições emocionais e seu enquadramento demográfico (HUBER, HERRMANN & MORGAN, 2001).

A percepção é definida como “o processo pelo qual um indivíduo seleciona, organiza e interpreta estímulos visando a um quadro significativo e coerente do mundo”. E, um estímulo é “qualquer unidade de dados para qualquer um dos sentidos”. No caso de produtos de supermercado, podem ser a embalagem, a marca, as cores, os anúncios, os comerciais. É tudo o que se pode obter com resultados das sensações produzidas pelos cinco sentidos (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.103 e SHETH, MITTAL & NEWMAN, 1999, p.298).

Se os sentidos são a porta de entrada para o que é percebido pelos indivíduos, as sensações são muito importantes pois são o resultado do que foi percebido. Elas são definidas como “o modo como as pessoas reagem a uma informação sensorial pura, que elas recebem por meios de seus próprios órgãos sensoriais” (MOWEN & MINOR, 1998, p.68).

Os estímulos podem ser internos às pessoas, percebendo-se um estado de desconforto, tal como necessidade de comer e o desejo de que seja exatamente uma fruta; ou serem externos às pessoas, produzidos no ponto de venda e/ou pelos produtores e que motivam os clientes a consumirem algo até então não desejado ou irem ao encontro do que eles já estavam desejando (SHETH, MITTAL & NEWMAN; 1999, p.520; BOONE & KURTZ;1995, p.259).

Um mesmo estímulo, entretanto, pode, quando percebido, levar a resultados diferentes, em função do chamado processo perceptual – como alguém percebe algo, já que o estímulo precisa atravessar uma barreira natural existente no ser humano, que envolve três estágios distintos: a exposição seletiva, a atenção seletiva e a compreensão.

#### ▪ **A Exposição Seletiva**

Para receber informações as pessoas precisam estar expostas aos estímulos. Estar exposta é, assim, a primeira fase da percepção de estímulos. Um estímulo pode ser exemplificado com algo que tenha uma cor, um tamanho ou um som, diferente o suficiente para ser percebido pelo consumidor (MOWEN & MINOR,1998, p.63;68,SOLOMON,1996, p.73).

A percepção de estímulos depende de quanto o estímulo é impactante para cada consumidor (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.104), e, de que forma este estímulo pode ou não se incorporar à sua vida. Deixando de lhe causar impacto, deixará de ser um estímulo, para ele, uma vez que há um processo humano denominado de adaptação sensorial, que faz com que os estímulos deixem de causar impacto – devido a baixa intensidade, longa exposição, baixa diferenciação, alta frequência de aparecimento ou pouca relevância (SOLOMON,1996, p.74)

Esta adaptação está apoiada em dois limiares - o absoluto que é a mínima quantidade de estímulo que pode ser detectada por um canal sensorial (SOLOMON,1996, p.67); e o relativo ou diferencial, que é aquele que se percebe, em relação a outro já existente<sup>53</sup>, gerando a denominada JND *just noticeable difference*, ou diferença perceptível, ou diferença marginal. O que está envolvido aqui é o nível de grandeza desejável e possível, ou seja, quanto ele deve ser grande para ser percebido, ou quanto ele deve ser mínimo para não ser percebido (SCHIFFMAN & KANUK,2000, p.104-105; SHETH, MITTAL & NEWMAN,1999, p.305; MOWEN & MINOR, 1988, p.72-73).

A lei de Weber descreve bastante acuradamente o impacto sensorial da mudança na intensidade do estímulo, que faz os consumidores perceberem mais as perdas do que os ganhos (HAN, GUPTA & LEHMANN,2001), mas Mowen & Minor (1998, p.72) acreditam que o importante não é notar que está diferente, mas sim que a diferença tem significado para o consumidor.

Entende-se, que os resultados positivos alcançados por ECR, atinjam este objetivo – ter a atenção despertada, conscientemente ou não, nos consumidores, uma vez que eles passam a comprar mais.

#### ▪ **A Atenção Seletiva**

A segunda fase da percepção é a atenção seletiva. Esta atenção é definida como sendo “alocação da capacidade cognitiva para um objeto ou empresa, cuja informação é processada conscientemente” . Também conhecida como “distorção seletiva” . Ela é dividida em várias etapas e pode se apresentar de várias formas (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.110-117; SHETH, MITTAL & NEWMAN,1999, p.303-304; MOWEN & MINOR,1998, p.67;74-76), mas basicamente é composta de três partes: pré-atenção – é um processo inconsciente de percepção do consumidor – há algo; atenção Voluntária – também conhecida como seletiva: o consumidor olha para um determinado produto porque parece possuir algo que lhe interessa e

---

<sup>53</sup>Lei de Weber – diz que quanto mais forte o estímulo já existente, maior terá de ser o novo estímulo para poder ser percebido. (SCHIFFMAN & KANUK,2000:104-105). Ele identificou uma fórmula para expressar este relacionamento =  $JND = I \times K$ , onde I = nível de intensidade de um estímulo e K é uma constante que dá a quantidade proporcional de diferença em um nível de estímulo necessário para que ele seja detectado. (MOWEN & MINOR,1998:71)

atenção involuntária – o consumidor é surpreendido com algo que o faz prestar atenção. É um reflexo, devido ao impacto do estímulo que ele recebeu.

Os produtores e intermediários procuram atrair a atenção do consumidor, trabalhando bastante na atenção involuntária, no ponto de venda, por meio do uso de vários tipos de estímulos (MOWEN & MINOR, 1998, p.78) tais como:

- a) **surpresa** – algo inesperado ocorre na frente do cliente: alguém de patins que “surtiu do nada” ou o desenrolar de um grande *banner*, que nem se havia percebido estar ali;
- b) **movimento** – algo que se movimenta entre outras coisas paradas: displays com movimento; luzes que piscam;
- c) **sons** – a produção de sons onde não deveria haver – um conjunto musical dentro de um ponto de venda, ou a existência de chamadas sonoras acionadas por células foto-elétricas em gôndolas de supermercados.
- d) **tamanho do estímulo** – algo que tenha intensidade desproporcional, muito alto, muito forte, muito grande, embora pudesse ser esperado: som de uma promotora para chamar a atenção dos clientes para uma oferta;
- e) **efeitos contrastantes** – destacar algo entre muitas outras coisas: uma embalagem, uma forma de empilhamento;
- f) **cor** – destacar algo pelas cores: latas de molho de tomates azuis entre várias, tradicionalmente, vermelhas.

Estas formas de atração tem sido reforçadas no mercado nacional, com o desenvolvimento de novas tecnologias de impressão e de exposição de produtos – matérias que piscam luz ou possuem movimento.

#### ▪ **A Compreensão**

A terceira fase, a da compreensão, é aquela na qual o consumidor vai interpretar, seletivamente, o que está vendo, dar uma conotação para o que viu, em função da vivência e experiência de vida que possui - “retenção seletiva”, e decidir se vai guardar ou não, bloqueando o desnecessário ou o excessivo (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.110-117; SHETH, MITTAL & NEWMAN, 1999, p.303-304; MOWEN & MINOR, 1998, p.67).

Uma vez que as informações tenham sido guardadas os consumidores podem vir a utilizá-las futuramente. A teoria de Aram Ebbinghaus, também conhecida como *serial learning* ou aprendizagem serial, explica como isto funciona. Os consumidores “chamam” as informações da memória, obedecendo a uma ordem, que é mesma em que as informações lhes foram apresentadas, o que explica também a vantagem do produto pioneiro – vira nome genérico porque é o primeiro (MOWEN & MINOR, 1998, p.108-109).

Não se pode esquecer, entretanto, que, como mencionado acima o consumidor pode prestar atenção somente no que ele deseja, e ele poderá fazer isto em função da motivação que o levou a comprar um determinado bem. As exposições de mercadorias planejadas e as promoções no ponto de venda são meios de contornar este problema.

#### **2.4.1.2.3 Aprendizado**

O aprendizado ou aprendizagem, do ponto de vista de marketing, é “o processo pelo qual os indivíduos adquirem o conhecimento e a experiência de compra e consumo que aplicam a um comportamento correlato futuro”, ou seja, é o “aprender a comprar” (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.137; SHETH, MITTAL & NEWMAN, 1999, p.310).

O resultado que o consumidor tem, ao experimentar um produto pela primeira vez, pode se tornar um reforço para uma nova compra ou não. Este aprendizado ajuda a formar suas crenças (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.138).

As principais teorias sobre aprendizado são as que se referem à aprendizagem comportamental – condicionamento clássico e instrumental, a que se refere à aprendizagem cognitiva; e à que se refere à modelagem (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.139; MOWEN & MINOR, 1998, p.129-154; SHETH, MITTAL & NEWMAN, 1999, p.40[...]).

### **a) Aprendizagem comportamental**

As teorias comportamentais de aprendizagem baseiam-se no pressuposto que o comportamento do consumidor - respostas constantes que ele dá a sinais e estímulos, decorrem de uma aprendizagem. As duas principais teorias de aprendizagem são o Condicionamento Clássico, baseado na teoria de Pavlov<sup>54</sup> em que a aprendizagem ocorre por um condicionamento de estímulos repetitivos (SHETH, MITTAL & NEWMAN, 1999, p.312; MOWEN & MINOR, 1998, p.130-132; SOLOMON, 1996, p.90; SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.139-144) e a teoria do Condicionamento Instrumental, baseada na teoria de Skinner<sup>55</sup>, em que a aprendizagem ocorre pela existência de reforços – positivos ou negativos. (SOLOMON, 1996, p.92; SHETH, MITTAL & NEWMAN, 1999, p.402-404).

### **b) Aprendizagem cognitiva**

A teoria da aprendizagem cognitiva diz que a aprendizagem está baseada em um processo mental, de conhecimento pensado, raciocinado, absorvido por informação, que se pode obter, para se chegar a um resultado determinado - a solução de um problema (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.147, SOLOMON, 1996, p.94). Este processo é composto de três aspectos – como os consumidores percebem as informações (são expostos, prestam atenção e compreendem), como localizam em suas memórias estas informações e como as recuperam mais tarde, quando precisarem delas (MOWEN & MINOR, 1998, p.63).

### **c) A Modelagem**

Outro modelo de aprendizagem é o denominado de modelagem, também conhecido como aprendizagem social, observacional, ou audiovisual (MOWEN & MINOR, 1998, p.147) é o aprendizado realizado por imitação de alguém ou algum

---

<sup>54</sup> A experiência de Pavlov é amplamente conhecida, por meio da qual ele mostra que seres podem ser condicionados, após sofrerem repetidos estímulos, na mesma sequência, e a agirem de forma semelhante, mesmo quando o estímulo que causava a reação, não mais acontecer. (SHETH, MITTAL & NEWMAN, 1999:312 MOWEN & MINOR, 1998:130-132, SCHIFFMAN & KANUK, 2000:139-144)

<sup>55</sup> A teoria de B.F. Skinner, com ratos diz que os consumidores aprendem em função da recompensa que tiverem. Se a recompensa for boa, haverá a recompra do produto, caso contrário haverá uma nova busca, uma vez que o consumidor aprende por tentativa e erro (SCHIFFMAN & KANUK, 2000: 144-146; SHETH, MITTAL & NEWMAN, 1999:314, MOWEN & MINOR, 1998:137-139).

grupo.(SHETH, MITTAL & NEWMAN; 1999, p.315; SOLOMON, 1996, p.95). Os motivos que as levam a ter o mesmo comportamento podem ser elencados em função das pessoas observadas serem hierarquicamente superior em algum grau ou idade; socialmente superiores; superiores em inteligência; tecnicamente superiores em algum campo (SHETH, MITTAL & NEWMAN; 1999, p.315).

#### **2.4.1.2.4 As Crenças**

Sheth, Mittal & Newman (1999, p.390) dizem que crenças são “expectativas que se tem em relação ao que algo é, ou não é, ou ainda que será, ou que não será”. o que faz com que os consumidores reajam aos estímulos de forma diferente.

Schiffman & Kanuk (2000, p.286) referem-se à crença como sendo um “grande número de afirmações mentais ou verbais que refletem o conhecimento particular de uma pessoa e a avaliação de alguma coisa”. Também dizem que o conhecimento e as percepções dos consumidores, adquiridos por experiência própria ou por terceiros, tomam a forma de crenças.

Riquelme (2001) diz ainda que os consumidores tem idéias pré-concebidas de relacionamento entre atributos de um produto e o que eles devem considerar, no sentido de apoiar suas crenças. Assim, um mesmo consumidor pode ter avaliações muito diferentes para dois produtos iguais, mas de marcas diferentes, porque os percebe como sendo diferentes, e, portanto, tem crenças diferentes sobre cada um deles (SCHIFFMAN & KANUK,2000, p.168-169). É a denominada crença no atributo-objeto, ou seja acredita-se que um objeto, ou tipo de produto tenha aquele atributo (MOWEN & MINOR, 1998:244).

#### **2.4.1.2.5 Atitudes**

Atitudes, conforme Sheth, Mittal & Newman (1999, p.388-389) são “predisposições aprendidas para responder a um objeto ou classe de objetos de um modo consistentemente favorável ou desfavorável”, são avaliações, que se faz de objetos, locais, marcas, produtos, organizações, etc. As pessoas fazem avaliações em termos de qualidade, desejabilidade, e é fácil medir estas atitudes, por meio, por exemplo, de uma escala semântica.

A atitude pode estar direcionada a vários níveis – um produto, categoria de produto, marca ou serviço, entre outros (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.168) e pode ser formada diferentemente (MOWEN & MINOR, 1998, p.255-258), o que depende diretamente do envolvimento que este consumidor tenha com um objeto e ter forças diferenciadas – da total indiferença, ao total apego a algo, à uma marca, por exemplo.

#### **2.4.2 Modelos para Estudos de Atitudes**

Os modelos utilizado para estudo de atitudes, são, geralmente os denominados de modelos de multi-atributos, os quais sugerem que toda atitude está na baseada em uma crença que um consumidor tenha sobre um objeto, ponderado pela avaliação daquelas crenças. (SHETH, MITTAL & NEWMAN; 1999, p.408). Eles “retratam as atitudes dos consumidores em relação a um objeto de atitude” como sendo um resultado da percepção do consumidor e da avaliação que ele faz dos atributos-chave ou crenças em relação a este “objeto de atitude” o qual pode ser representado por um produto, um serviço ou um catálogo de mala direta (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.171) . No caso deste trabalho os atributos são os valores ofertados por ECR, que foram selecionados para serem avaliados pelos consumidores junto a categorias de produtos diferentes.

A importância do atributo, é definida como “a avaliação geral que uma pessoa faz da significância deste atributo para um produto ou serviço de certo tipo” (MACKENZIE, 1986 apud MOWEN & MINOR, 1998, p.246). Mowen & Minor, (1998, p.261) inclusive, entendem ser muito importante que os gerentes de marketing saibam quais atributos são importantes para os consumidores e como eles valoram ou não estes atributos nos produtos, para que possam desenvolver atrativos de sucesso no produto e na comunicação. Esses autores também dizem que “o termo atributo de produto está diretamente associado a crenças, atitudes e comportamentos”, pois este é o ponto que será analisado pelo consumidor, e seja, o aspecto, a característica, a qualidade, que propiciará aos consumidores “formarem suas crenças”, sobre os produtos; e que é muito importante identificar-se os atributos que os consumidores mais consideram em suas avaliações (MOWEN & MINOR, 1998, p.242-243).



Os modelos de multi-atributos são assim denominados porque trabalham com a importância e avaliação que um consumidor pode fazer de vários atributos. No caso deste trabalho, os atributos como já mencionado são representados pelos valores de ECR, selecionados anteriormente, a saber - sortimento adequado, promoção, produtos novos diferentes e a não falta dos produtos preferidos no ponto de venda.

Quatro elementos determinam a importância que os consumidores dirigem a um atributo (MOWEN & MINOR, 1998, p.246-248):

- a) características do receptor da mensagem – suas necessidades e valores, seu autoconceito - quem ele é;
- b) características da comunicação: colocando algum aspecto em relevância – como se comunica algo a este consumidor;
- c) fatores de oportunidade de resposta – atenção dada pelo consumidor ao atributo conforme a oportunidade, que é aumentada em função do atributo ser repetido e quando os consumidores não são desviados do processo de informação sobre o produto – a situação;
- d) características do próprio produto – o objeto avaliado

A importância do atributo também depende de sua exclusividade, e de como o atributo é valorizado junto ao consumidor.

Entre as teorias desenvolvidas por psicólogos, para estudo de atitudes, Schiffman & Kanuk (2000, p.169-180) comentam os seguintes modelos:

- ✓ Modelos de atitudes de multiatributo
- ✓ Modelo de três componentes de atitude
- ✓ Modelo de tentativa de consumo
- ✓ Modelo de atitude em relação ao anúncio

Para “entender a relação entre atitudes e comportamento” e “especificar uma atitude para melhor explicar um comportamento”, faz-se necessário o conhecimento de modelos desenvolvidos para esta verificação. Todos os modelos são comentados de forma sucinta à exceção do modelo de multiatributos de Fishbein, em que foi parcialmente baseado este trabalho.

#### 2.4.2.1 O Modelo de Fishbein

Uma das mais importantes contribuições, no sentido de se avaliarem estes atributos, é o modelo desenvolvido por Fishbein (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.170-171; SHETH, MITTAL & NEWMAN;1999, p.408-409 e Mowen & Minor,1998, p.261). Ele permite que os gerentes de marketing saibam quais atributos são importantes para os consumidores e como eles valoram ou não estes atributos nos produtos, para que possam desenvolver atrativos de sucesso no produto e na comunicação.

O modelo de Fishbein “retrata as atitudes dos consumidores em relação a um objeto de atitude” como sendo um resultado da percepção do consumidor e da avaliação que ele faz dos atributos-chave ou crenças em relação a este “objeto de atitude” o qual pode ser representado por um produto, um serviço ou outro objeto (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.171).

De todos os modelos de multiatributos, que foram desenvolvidos para prever uma atitude do consumidor através de um objeto, o que tem recebido a maior parte das atenções dos pesquisadores de marketing é o modelo de atitude em relação ao objeto de Fishbein. Esse modelo identifica a força da crença que um consumidor tem de que um determinado atributo exista em um determinado produto – “avaliação do atributo naquele produto” (aspecto “b”, no modelo abaixo), e do quanto é importante ter aquele atributo naquele produto, a “importância do atributo” (aspecto “e” no modelo abaixo) (MOWEN & MINOR,1998, p.259-260; SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.170-171 e SHETH, MITTAL & NEWMAN;1999, p.408-409). Este modelo é apresentado da seguinte forma:

$$A_o = \sum_{i=1}^n b_i e_i$$

Onde:

$A_o$ = Medida global, resultante, a favor ou contra um objeto de atitude.

$e_i$  = Importância do atributo " $i$ " no objeto.

$b_i$  = força da crença do consumidor em algum atributo " $i$ " que ele acredite que o objeto tenha – avaliação do objeto.

$n$  = número de atributos

$\Sigma$  = indica que existem  $n$  atributos proeminentes aos quais as combinações de  $b_i$  e  $e_i$  são somadas.

Na prática, o consumidor indica a importância que um atributo tem para ele e a crença de que determinado objeto tenha aquele atributo. O resultado de um estudo de multiatributo permite uma visão sobre mudanças, necessárias com relação aos 4 Ps, visando a criação de mais atitudes positivas e a influência da intenção comportamental (MOWEN & MINOR, 1998, p.267).

Este trabalho baseou-se neste modelo, em que o consumidor indica a importância que aquele atributo (no caso, cada valor de ECR) tem para ele, quando considera a aquisição de determinado produto (no caso deste trabalho, biscoitos e detergentes).

#### **2.4.2.2 Outros Modelos**

Além do modelo de Fishbein, há três outros modelos relevantes de multi-tributos: o modelo de três componentes de atitude, o modelo de tentativa de consumo e o modelo de atitude em relação ao anúncio.

O Modelo de Três Componentes de Atitude trabalha com os três elementos componentes da atitude: o cognitivo - conhecimento, o afetivo - emocional e o conativo – a ação. Estes componentes variam em função da ordem com que cada um ocorre em cada consumidor (KANUK, 2000, p.169-170; MOWEN & MINOR, 1998, p.117). Já o Modelo de Tentativa de Consumo visa medir a intenção de compra do consumidor, considerando os possíveis impedimentos pessoais que ele tenha: a experimentação passada e recente que podem ser positivas ou não, as crenças, as consequências em experimentar, a atitude em relação à experimentação, as expectativas de êxito e fracasso já vividos e que podem ter resultados temporários ou por maior tempo, e a normas subjetivas que ocorram em relação à experimentação (SCHIFFMAN e KANUK, 2000, p.176-178).

Já o Modelo de Atitude em Relação ao Anúncio é o que visa entender o impacto da propaganda ou de alguns outros veículos promocionais nas atitudes do consumidor em relação a produtos ou a marcas em particular. Este modelo analisa respostas afetivas – sentimentos com relação ao anúncio como “é dinâmico, divertido ou criativo”, e respostas cognitivas – o julgamento do próprio anúncio, como “é convincente, excitante, cômico, interessante, falso” (SCHIFFMAN e KANUK, 2000, p.178-180). É um modelo muito utilizado para bens de baixo envolvimento, em que o consumidor, precisa de um estímulo diferenciador para transferir o que vê, na imagem, para um produto que não seria diferente dos demais, e, a partir daí passar a vê-lo como diferente.

### **2.4.3 A Decisão de Compra**

Os consumidores podem exercer vários papéis classificados por Kotler como o de iniciador, influenciador, dessexua, comprador e usuário (KOTLER, 2000, p.199).

Neste trabalho o consumidor exerce o papel de “shopper” - “pessoa que tem a autoridade formal para fazer a compra” (MOWEN & MINOR, 1998, p.521) e, no caso deste estudo, é a unidade amostral.

A escolha que o consumidor faz, quando compra um produto é resultado de um processo que envolve cinco etapas, denominado de Tomada de Decisão Individual.

A primeira etapa, denominada de Reconhecimento do Problema, inicia-se a partir do momento que o consumidor se encontra diante de uma das seguintes situações: a) o consumidor percebeu que precisa de algo, em função de alguma insatisfação interior; b) o consumidor foi surpreendido com algo e resolveu comprar; c) o consumidor decidiu mudar. (SOLOMON, 1996, p. 272-273). Enfim, o reconhecimento do problema é a descoberta que o consumidor faz, de que algo não está bem, e precisa ser satisfeito.

A Busca por Informações é um processo subsequente. O consumidor, mesmo levando segundos para tomar uma decisão, pode rapidamente “olhar” e tomar ciência do que tem para escolher, uma vez que nem sempre o que se deseja é complexo para ser atendido. O consumidor na busca por informações pode se utilizar fontes internas, oriundas de seu próprio aprendizado (SOLOMON, 1996, p.277), ou, como menciona Kotler (2000, p.201), de fontes experimentais, externas,

pessoais – em que aparecem as pessoas da família ou de relações comerciais – propaganda, vendedores; ou ainda fontes públicas – organizações ou instituições ligadas ao consumo.

A terceira etapa deste processo é a Avaliação das Alternativas, que envolve o conjunto de características e valores, que o consumidor entendeu como sendo importantes para ele. O critério de avaliação depende do consumidor, do tipo de produto que ele deseja comprar, assim como dos riscos que existem ou que ele percebe na compra (SOLOMON, 1996, p.280-288).

As decisões dos consumidores podem ser tomadas, em função da complexidade da solução que o problema envolva. Pode ser um problema de solução extensiva – complexo, com muitas alternativas, um problema de solução limitada – abrangendo algumas alternativas, ou um problema que envolva uma tomada de decisão habitual, corriqueira, que se faz sem muito pensar – comprar sal, por exemplo (SOLOMON, 1996, p.270).

Além destes deve-se considerar que há algumas compras denominadas de compra em busca de variedade, em que os consumidores trocam muito de marca, nem tanto pela insatisfação, mas pela grande variedade que lhe é ofertada, isto também pode ocorrer quando a similaridade dos produtos é bastante grande. Kotler (2000, p.200) inclui a categoria de biscoitos neste tipo de compra e recomenda, enquanto o produtor líder deve se esforçar para manter espaço na gôndola e investir em propaganda e não deixar faltar o produto, os demais devem oferecer preços mais baixos e todas as promoções possíveis, para que haja motivo para se experimentar as novas marcas.

Com relação ao modelo que o consumidor utiliza para avaliar um produto, ele poderá ser basicamente de dois tipos: compensatório ou não compensatório (SHETH, MITTAL & NEWMAN, 1999, p.536-537). Referindo-se aos mesmos modelos Mowen & Minor (1998, p.393), os incluem como sendo modelos típicos de baixo envolvimento, o que os caracteriza como utilizáveis em bens de mercearia, alvos deste trabalho.

No modelo compensatório, o consumidor analisa todos os atributos, dando um peso relativo a cada um deles e avaliando-os, por exemplo, como ruins, médios ou bons. Ele obterá com isto um *score* final, que possibilitará a sua escolha final, ser destinada ao produto que teve o maior *score* (SHETH, MITTAL & NEWMAN, 1999, p.536-537). Nos modelos não compensatórios, os consumidores podem avaliar vários aspectos dos produtos desejados de forma diferente. Há vários tipos de modelos não compensatórios (SHETH, MITTAL & NEWMAN, 1999, p.538-542):

- a) **Modelo conjuntivo:** o cliente estabelece condições mínimas para considerar ou não uma marca (*cutoffs*), é como se houvesse uma “condição de corte”, quem ficar abaixo desta “nota” ou fora da condição, em algum atributo, nem será avaliado;
- b) **Modelo disjuntivo:** é o que avalia somente as marcas que tenham importância, em função dos benefícios desejados, mesmo que haja algo muito revolucionário no produto, ele poderá não levar em conta se ele não se beneficiar deste *offering*. Mowen & Minor(1998, p.395) definem este modelo um pouco diferente – dizem que é o que avalia somente os atributos que estejam acima de uma “nota de corte” ;
- c) **Modelo lexicográfico:** os atributos são ranqueados em ordem de importância. O consumidor examina todos os atributos, e elege um que seja entre todos, o de maior importância, com relação às marcas a serem escolhidas, verificando qual é a marca que tem maior valor, neste atributo que é o mais importante. Se houver mais de um, ele passa para o segundo, até que se encontre uma alternativa que se sobressaia com as maiores notas em todos os atributos.
- d) **Modelo de eliminação por aspectos:** EBA, proposto por Amos Tversky é uma mistura do modelo lexicográfico com o conjuntivo, uma vez que o consumidor ranqueia os atributos em ordem de importância, mas além disto estabelece a “nota de corte”, que vai eliminando uma a uma as alternativas (marcas), até que reste apenas uma, que conseguiu passar por todas as avaliações.
- e) **Frequência heurística :** bastante comum a compras de bens típicos de supermercado, em que o consumidor escolhe de forma rápida e simples, pois não pretende investir muito tempo para a compra, mas como compra

sempre vai acumulando a experiência de compra e sabe rapidamente o que serve ou não. (SHETH, MITTAL & NEWMAN, 1999, p.543-544)

**f) Modelo de Dois Estágios ou Escolha Faseada:** Sheth, Mittal & Newman (1999, p.543-544), mencionam o modelo denominado de Processo de Escolha de Dois Estágios ou Escolha Faseada. No primeiro estágio denominado de “estágio de eliminação de alternativa”, os clientes estreitam suas opções de escolha – verificam quais alternativas são aceitáveis e no segundo estágio denominado de estágio de seleção de alternativa, os consumidores tem um conjunto de alternativas para serem analisados e escolher a melhor alternativa. Bettman e Zins (1977) mostraram assim, que as escolhas são realizadas em duas etapas e que isto se dá por meio de dois mecanismos – o de regras pré-estabelecidas e o construtivo. O modelo de escolha pré-estabelecida significa que o consumidor tem um repertório de estratégias disponível na memória, que são chamadas à medida que o consumidor precisa delas. Alguns ajustes podem ser realizados, mas as regras não mudam, já estão definidas. Entretanto, este modelo tem duas variações: a) o consumidor já sabe tudo, o produto, a marca, o tamanho, enfim todas as características do que deseja é só uma questão do produto estar disponível ou não; esta escolha é nomeada pelos autores de “escolha processada” e b) o processo em que o consumidor já sabe quase tudo, há necessidade de alguns ajustes, pois entre o que ele já decidiu pode haver algo que só se resolve no ponto de venda, por exemplo – comprar o mais barato, conhece-se a regra de decisão final, mas não a alternativa escolhida, este processo denomina-se de “implementação analítica”. Do outro lado encontra-se o mecanismo construtivo em que as descobertas se fazem na hora da compra - a regra de escolha é usada baseando-se em fragmentos do que já existe estocado, na mente do consumidor – considerar o atributo “x” em um ou outro produto, mas a regra de escolha é feita durante a escolha, envolvendo sub-conjuntos de crenças.

Os autores ainda dizem que a importância de se conhecer se o processo de escolha ocorre de uma ou outra forma é que este conhecimento pode orientar as ações de marketing, uma vez que se o consumidor é do tipo que utiliza o mecanismo construtivo ele pode estar mais sujeito às informações que existam dentro da loja, do que fora dela, enquanto no método de estocagem isto já não ocorre com tanta facilidade. Inspirado neste modelo, procurou-se investigar, neste trabalho, algo adaptado aos mecanismos de regras estocadas – ou seja, a existência de pessoas que já vão à loja comprar produtos considerando um determinado valor ofertado por ECR e preço e que realizam suas compras dentro deste valor, enquanto há outras que mudam, ou sejam olham um valor mas decidem-se por outro.

Mowen & Minor (1998, p.396-398) apresentam percentuais de uso de cada um dos modelos mencionados, o que mostra ser o modelo lexicográfico o mais utilizado com 60,7%, seguido do de multi-atributos – entre os quais os de Fishbein com 32,1%, o faseado, que também embasou esta pesquisa com 5,4% e os demais, com 1,8% do total.

A quarta fase do processo de Tomada de Decisão de Compra é a Compra do Bem Escolhido – que está sob influência direta do ambiente de compra, da experiência de compra do consumidor, dos estímulos que existam no ponto de venda e das interações de vendas – cliente e vendedor. O ambiente de compra envolve a experiência de compra, os estímulos do ponto de venda e as interações de vendas (SOLOMON, 1996, p.304). A experiência de compra, por sua vez, envolve o ato de comprar em si; a imagem da loja e as atmosferas que são criadas em cada uma, no caso de supermercados, devido ao seu tamanho, ou a ambientes específicos, para determinada categoria de produtos (SOLOMON,1996;316-318) e os estímulos do ponto de venda, referem-se a tudo que possa fazer com que haja mais compra do não planejado – entre elas as compras por impulso, tal como os “displays” e a mídia “in-loco” (SOLOMON,1996, p.318-321), e as interações de venda ocorrem, particularmente, com o vendedor, que no caso de um supermercado, com auto-serviço, se dá especificamente em alguns pontos, como nos balcões de carnes, de pães, de refeições, de frios, de peixes, nos caixas, ou com funcionários em geral, no caso de problemas ou dúvidas (SOLOMON,1996, p.321-322).



Kotler (2000, p.204) ainda chama a atenção para dois fatores que podem modificar a compra, mesmo por quem já decidiu o que comprar – a atitude dos outros, e fatores situacionais não previstos.

A última etapa diz respeito ao Pós-Compra, ou seja o que se obtém com o nível satisfação ou insatisfação do consumidor. Quando o consumidor está insatisfeito, ele poderá reclamar diretamente com o lojista, expressar-se negativamente por meio de um boca-a-boca indesejável, ou desenvolver uma ação legal contra a empresa (SOLOMON, 1996, p.322-326).

#### **2.4.3.2 Compra para “Households”**

“Household” é uma unidade de compra e consumo numa sociedade, ela representa o consumo de uma ou mais pessoas, identificadas por uma mesma moradia num determinado endereço (Sheth, Mittal & Newman, 1999, p.536-537). A “household” pode ser de dois tipos: organizações familiares formadas por casais sem filho, casais com filhos, casais com filhos solteiros já adultos, pessoas parentes que moram juntas ou as organizações não familiares que são formadas por pessoas que moram sozinhas, aquelas que dividem apartamento com outras, e as que moram em locais como pensões.

Neste caso, alguém é responsável pela compra, mas nem sempre esta pessoa é a maior consumidora ou quem decidiu a compra, ou ainda quem sustentará financeiramente a compra. Uma mãe, por exemplo, pode ter que comprar biscoitos que atendam a maioria dos gostos da família e decidir que vai levar um determinado tipo porque todos gostam, ou procurar atender aos gostos individuais, dos integrantes de sua família.

São cinco os estágios de tomada de decisão de compra por parte das famílias. Eles são muito parecidos com a decisão de compra individual com o agravante da busca de consenso e do gerenciamento de conflito que podem surgir quando se precisa decidir por apenas um produto (SHETH, MITTAL & NEWMAN, 1999, p.581-583).

Estas decisões básicas envolvem: o que comprar (definição exata do modelo e todas as características identificadoras do bem), quando comprar, quanto comprar, quanto pagar e onde comprar (MOWEN & MINOR, 1998, p.531).

As unidades residenciais formadas por casal também podem tomar decisões partidárias ou não - decisões influenciadas por uma das partes em detrimento de outra, pelas duas partes, por cada parte sem interferência de outro, ou ainda em consenso (SHETH, MITTAL & NEWMAN, 1999, p.536-537; MOWEN & MINOR, 1998, p.531), de forma que a compra venha a se modificar devido a estas influências ou independências.

Schiffman & Kanuk (1997, p. 252), também mencionam os fatores de influência que podem ocorrer entre casais: especialista – um tem maior especialidade em algo; legitimidade – baseado em sua posição em casa; negociação; recompensa – concorda hoje para receber recompensa futura; emocional e impressão - persuadir de alguma forma, o que dificulta sensivelmente a compra, uma vez que a outra parte pode não fazer uma compra consciente, apenas passiva.

Deve-se ressaltar que as crianças, embora não dominem a situação, nem tenham poder aquisitivo, exercem um poder muito grande na compra familiar e observa-se estatisticamente que há muito mais aceitação dos pais de fazer ou comprar o que os filhos querem do que os filhos fazerem o que os pais sugerem. (SHETH, MITTAL & NEWMAN, 1999, p.596-600; MOWEN & MINOR, 1998, p.533)

#### **2.4.3.2 As Visões e os Riscos**

Os consumidores possuem várias formas de ver um produto. Uma destas formas pode ser denominada de visão, que influenciará a decisão que o consumidor toma, pois será norteadada por uma característica predominante. Pode-se assim ter uma decisão racional, impulsiva, pensada ou emocional, originadas de visões diferentes – econômica, passiva, cognitiva e emotiva (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.396-399).

Já o risco, como já comentado anteriormente e conforme Mowen & Minor (1998;176) é percebido pelo consumidor com relação a uma ação que ele poderá

tomar, com relação à possibilidade de se apresentarem resultados negativos e com a probabilidade destes resultados ocorrerem.

Mason, Meyer e Wilkinson (1993, p.256-258), Mowen & Minor (1998;177) e Sheth, Mittal & Newman (1999, p.530) elencam oito riscos diferentes para o consumidor: o de performance, o social, o psicológico, o financeiro, o físico, do tempo perdido, da perda de oportunidade e da obsolescência.

Os riscos conforme Mason, Meyer e Wilkinson (1993, p.256-258) e Solomon (1996, p. 278) influenciarão a decisão de compra dos consumidores de forma diferente, pois, dependem da intensidade com que estarão presentes num produto a ser comprado e se estarão presentes, sozinhos ou combinados com outros. Estes riscos seriam o monetário, o funcional, o físico, o social e o psicológico (SOLOMON,278).

Schiffman & Kanuk (2000, p.130-131) mencionam também o risco inerente do produto – se é um bem de conveniência, especial ou de compra comparada; de quais riscos estão envolvidos no meio utilizado para a compra; do objetivo da compra; e do conhecimento e valorização ou não de determinados aspectos ligados à compra – imagem de marca, qualidade do empacotamento, entre outros. Mas vêem, por outro lado, uma vantagem, pois estes riscos ensinam o consumidor a lidar com soluções diferentes de compra, p. ele busca informações; é fiel à marca, escolhe por ela ou pelo nome da loja.

Mowen & Minor (1998;180) mostram os fatores que auxiliam o consumidor a diminuir o risco percebido. Observe-se que todos estão ligados a algum indicador de qualidade - o preço do bem é maior que a média; as garantias e seguranças são maiores; o produto é vendido em varejos de boa imagem; o produto tem certificado ou selo de aprovação; a empresa cria uma boa imagem de seus produtos e da própria empresa; são realizados testes e ofertadas amostras; é fornecida variada e ampla informação, sobre o produto, ao consumidor.

#### **2.4.4 A Difusão das Inovações**

As inovações são necessárias para que as empresas possam se antecipar às necessidades dos clientes, ou atender a seus mutantes desejos. Uma inovação de produto é um produto que tenha sido recentemente introduzido e é percebido pelos consumidores por ser novo em relação aos produtos e serviços existentes.

As inovações também podem ocorrer num nível simbólico ou tecnológico (SOLOMON,1996, p.366). As no nível simbólico envolvem aspectos mais ligados à aparência e sensações, enquanto num nível tecnológico elas estão mais ligadas à modificações substanciais que tenham sido realizadas nos produtos e que efetivamente fazem diferença.

Alguns fatores ajudam ao aceite de um novo produto – estar dentro de um mercado ou sistema, em que se difundam os novos conhecimentos; de volume de adotantes; as características da inovação, as características dos adotantes de inovações, o processo de influência pessoal e a integração de todos estes elementos.

Kotler (2000, p.377-378) situa em torno de 2% o percentual de consumidores efetivamente inovadores e em 13% os inovadores imediatos, que representam os primeiro adotantes de um novo lançamento. Mowen & Minor (1998, p.504), mostram que realmente são poucos os consumidores que adotam rapidamente um produto, em média, eles correspondem a 2,5% do mercado, seguidos de 13,5% de adotantes iniciais, depois se observa uma gama de adotantes da ordem de 64%, sendo que metade, representam a maioria inicial e a outra metade a maioria retardatária, enquanto os efetivamente retardatários representam 16%.

Apesar dos inovadores serem o mínimo do mercado, Schiffman & Kanuk (1997, p.387), chamam a atenção de que este consumidor é, normalmente, um formador de opinião e, desse modo para a comunicação e difusão das inovações.

Kotler (2000, p.379) também menciona que um produto será mais rapidamente aceito, se ele tiver as seguintes características ou pré-requisitos: compatibilidade – a inovação deve ir ao encontro dos anseios do público alvo; complexidade – quanto mais simples melhor; comunicabilidade – várias pessoas podem ver como o bem funciona; vantagem relativa – ele deve ofertar algo a mais sobre tudo o que já foi ofertado ao mercado, experimentabilidade – os clientes devem poder experimentar os bens, antes de comprá-los.

Pode-se ver que o comportamento de compra do consumidor, principalmente o comprador, seja ele oriundo de uma organização familiar ou não, tende a não diferenciar muito, uma vez que em ambos os casos, se identificam necessidades, se avaliam alternativas, se tomam decisões, se realizam compras e se avaliam os resultados.

Ao que tudo indica, os bens de mercearia, alvos deste trabalho, são fáceis de serem adquiridos pois são compras de solução habitual, além de poderem ainda serem caracterizados como compra de variedade – o que prejudica a lealdade à marca, que será vista a seguir e até porque é uma compra em que o consumidor vê um baixo risco de compra, o que favorece a experimentação de novidades. (KOTLER 1998, p.110-112; MASON, MAYER & WILKINSON, 1993, p.254-256).

Outros aspectos que também precisam ser considerados como apoio a esta revisão são a questão do envolvimento, da memória e da lealdade, com relação ao comportamento do consumidor, para tanto, a próxima sub-seção tratará destes assuntos, mesmo que brevemente.

## **2.4.5 Outros Aspectos do Comportamento do Consumidor**

### **2.4.5.1. O Envolvimento**

O envolvimento refere-se ao “nível de importância pessoal percebida e/ou interesse evocado por um estímulo dentro de uma situação específica” (ANTIL, 1984 APUD SOLOMON, 1996, p.146). No caso de bens de mercearia, em que há compras rotineiras, de pouca importância e baixo risco para o consumidor, encontra-se o exemplo para o que seria uma compra de baixo envolvimento.

Esta teoria é apoiada pela descoberta da laterização hemisférica do cérebro, ou seja, a independência de suas partes e a existência de processamentos específicos em cada lado - o lado esquerdo do cérebro é o racional, ativo, realista, enquanto o lado direito é emocional, metafórico, impulsivo e intuitivo, dedicando-se à informação não-verbal, pictórica (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.153).

Associou-se então ao lado direito o processamento de tudo que é de baixo envolvimento, que não requer muito ou algum pensar, como por exemplo ver comerciais de televisão, ser atraído por uma embalagem e pelos displays de ponto de venda, os quais também são símbolos visuais, intensamente repetidos, e que levam os consumidores a “aprender” algo sobre uma marca de forma passiva, enquanto os sinais verbais, são processados do lado esquerdo, geram atividade cognitiva que estimulam os consumidores a avaliarem vantagens e desvantagens dos produtos, gerando alto envolvimento (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.153-154). Na prática, pode-se dizer que se alguém compra um produto porque ele é mais

nutritivo, isto foi resolvido no lado esquerdo do cérebro, mas se alguém compra um produto porque ele é vermelho, isto foi resolvido no lado direito.

O envolvimento pode ser ocasional - ocorre por curto espaço de tempo, numa determinada situação, por exemplo, substituir algo que quebrou; ou permanente - ocorre quando os consumidores mostram um consistente e alto nível de interesse num produto e freqüentemente gastem tempo pensando sobre ele (MOWEN & MINOR,1998, p.64):

O envolvimento também depende do nível de interesse que um consumidor tem ao fazer determinada compra (SOLOMON,1996, p.148). Ele pode ser profundo, gerando o envolvimento duradouro de clientes, com alto interesse, por um produto (SOLOMON,1996, p.129); ou superficial quando o consumidor não se prende ao produto específico, compra quase automaticamente (SHETH, MITTAL & NEWMAN,1999, p.361-362;531 e MOWEN & MINOR,1998, p.64).

Para as empresas fica claro que para produtos de simples solução, o envolvimento é baixo e os estímulos de aparência – um produto bonito, por exemplo, tende a ser mais eficaz do que os que se apresentam com maiores propriedades técnicas. (SCHIFFMAN & KANUK,2000, p.155-156).

Pode-se assim, elaborar um relacionamento entre a teoria do envolvimento e as principais ações de ECR - o consumidor tem um baixo envolvimento com os bens de mercearia, e não quer despender esforço para adquiri-los. Assim, as estratégias de Reposição e Sortimento Eficiente atendem a estes requisitos. Se o envolvimento é baixo, a fidelidade também será, portanto, serão bem-vindas as promoções e a Promoção Eficiente atende esta questão, para evitar mudança de marca ou promover a experimentação da marca desejada e aí a Introdução de Novos Produtos suprirá esta alternativa. Se a fidelidade é baixa, os produtos não devem faltar e mais uma vez a Reposição Eficiente mostra-se importante, mas, se houver falta do bem, sua substituição pode ser imediata, pelo mais similar possível e o Sortimento Eficiente novamente atende ao consumidor, no próprio ponto de venda.

#### **2.4.5.2 A Memória**

A memória afeta cada um dos estágios de percepção e permite que os consumidores antecipem o que eles irão encontrar em determinada situação, quando já houve algum histórico semelhante ou parecido em suas vidas (MOWEN & MINOR,1998, p.64).

Conforme James R. Bettman (1979 apud MOWEN & MINOR,1998, p.98) há três tipos de memória:

- a) sensorial: Impressão imediata. A informação recebida neste momento será perdida, a menos que seja conduzida à memória de curto prazo por ter alguma relevância (MOWEN & MINOR,1998, p.99);
- b) memória de curto prazo: É onde a informação é temporariamente estocada, durante um breve processamento (SOLOMON,1996, p.105). Ela é limitada em quantidade – cerca de três ou quatro informações (SOLOMON,1996, p.105-106);
- c) memória de longo prazo: A memória de longo prazo é onde ficam as informações significativas, que vieram da memória de curto prazo. É o lugar onde as pessoas buscam suas referências, e onde se mantêm as informações em termos de seqüência de ocorrência (memória episódica) em suas modalidades – visual, sabor e tato, e seus conteúdos – afetivos e emocionais, quando estimuladas novamente (MOWEN & MINOR,1998, p.101).

Portanto, o mais adequado sortimento de uma loja - um dos valores ofertados por ECR, por exemplo, pode ser um estímulo percebido ou não por um consumidor; se percebido, poderá sê-lo, em conjunto com outro ou não, e ainda ser interpretado de forma diferente entre os consumidores, provocando, efeitos diferentes – comportamentos diferentes que levam a diferentes decisões de comprar.

### 2.4.5.3 Lealdade

A lealdade do consumidor é definida como sendo um compromisso de um cliente com uma marca, loja, ou produtor, baseada numa forte atitude favorável e manifestada por uma consistente recompra. Sheth, Mittal & Newman (1999, p.701) dizem que há quatro tipos de consumidores, os leais, com forte atitude e comportamento de compra, os leais latentes, com forte atitude e fraco comportamento, os falsos leais, com fraca atitude e fraco comportamento, e os não leais, com fraca atitude e fraco comportamento.

Frison (2003) no 3<sup>rd</sup>. International Research Symposium, ressalta a importância da construção da lealdade, desde que se verificou no mercado a tendência crescente dos clientes em serem menos leais a cada empresa e mais inclinados a selecionar suas lojas, não só de acordo com os produtos, mas, também, com os serviços ofertados.

Mowen & Minor (1998, p.436), dizem que lealdade à marca pode ser obtida se mais de 50% das compras de um consumidor, durante certo tempo, forem de um mesmo produto, entretanto, há vários comportamentos diferentes entre a lealdade total e a inexistente, como se pode ver a seguir, com quatro marcas diferentes A, B, C e D:

- |                                 |                       |
|---------------------------------|-----------------------|
| ✓ Lealdade absoluta:            | A A A A A A A A A A   |
| ✓ Lealdade com eventual desvio: | A A B A A A C A A D A |
| ✓ Lealdade desviada             | A A A A A A B B B B B |
| ✓ Lealdade dividida:            | A A A B B A A B B B A |
| ✓ Indiferença à marca:          | A B D A C D B D A B C |

Sheth, Mittal & Newman (1999, p.698-700) e Schiffman & Kanuk (2000, p.158-159) dizem que para se conquistar a lealdade dos clientes seria necessário verificar, mais que a frequência de compra de uma mesma marca, quantas vezes, num total de compras o cliente levou a mesma marca, quantas vezes repetiu a mesma marca, sem interrupção, o que indicaria maior fidelidade, e a probabilidade de compra futura.

A lealdade à marca entretanto pode ser temporariamente mascarada por um comportamento influenciado pelo momento – a atitude não mudou, mas o comportamento foi diferente, em função de alguma circunstância, específica no momento da compra, como falta de dinheiro (Sheth, Mittal & Newman, 1999, p.700)



Com relação à fidelidade, entretanto, vale elencar alguns aspectos (MOWEN & MINOR, 1998, p.73; SHIFFMAN & KANUK;2000, p.158-159):

- a) Os consumidores são infiéis porque gostam de mudar, de modificar suas sensações;
- b) Quem é fiel apresenta uma forte resistência à mudanças;
- c) A fidelidade pode se desenvolver muito cedo no ambiente familiar;
- d) Fiel é o consumidor que compra regularmente ou o que compra muito?;

Verhoef, Franses e Hoekstra (2001) dizem também que atitudes através de compras anteriores podem não ser um bom indicador de potencial de venda cruzada; pois em pesquisas não encontraram ligação entre o histórico de compras passadas e a nova compra.

Mowen & Minor (1998, p.436) também falam sobre a diferença entre “compra repetida de produto” que é quando o consumidor apesar de comprar uma mesma marca, repetidamente, não nutre nenhum sentimento para com a marca, nem tem motivo especial para optar por ela, é só uma casualidade, um hábito, e a “lealdade verdadeira” que se refere à compra realizada por convicção, por haver uma preferência, um motivo para a compra.

Deve-se ainda mencionar que consumidores mais leais a uma marca são menos sensíveis a preço, mas se sensibilizam quando a marca à qual são fiéis diminuir o preço. Os consumidores leais podem comprar mais se a marca que eles compram estiver com um preço menor, mas os não leais comprarão a mesma quantidade, só mudando a marca, para aproveitar o preço (KAHN & McALISTER,1997, p.192).

Como se pode ver, a memória, a lealdade e o envolvimento podem relacionar-se e produzir no comportamento do consumidor reações diferentes, o que fará com que ele seja menos ou mais leal a um produto, tenha menor ou maior envolvimento com a compra, e, possam ou não, dependendo do lado da memória estimulada reconhecer ou não estímulos importantes.

#### **2.4.6. Os Consumidores e os Supermercados**

Os consumidores realizam, antes mesmo de chegar no supermercado, duas escolhas bastante importante – uma é a loja onde comprar e outra é a marca desejada de compra. Esta marca tem dois níveis, para muitos consumidores, um é o que diz respeito à marca aspiracional, aquela que o consumidor gostaria de comprar mas não pode por algum motivo e a outra é a que o consumidor efetivamente comprará (SOLOMON, 1996,342). A Unilever costuma pesquisar a marca aspiracional, e fica feliz quando verifica que, normalmente, suas marcas, sempre são uma das aspiracionais, ou seja, são tidas como as melhores e só não consumidas por uma questão de renda.

##### **2.4.6.1 A Escolha da Loja**

Conforme Kahn e MacAlister (1997, p.94-95), estudos em vários países mostram que os consumidores tem os seguintes motivos para a escolha do local de compra: localização, conveniência, preço baixo, rápido *checkout*, serviço cortês e amigável, especialidades semanais, ambiente da loja.

Observe-se que preço é um fator que leva o consumidor a dois níveis de decisão – o da loja em geral e depois do produto, o que leva os autores a observarem que, quando a diferença de preço começa a aumentar, pode ser motivo da decisão por um novo ponto de venda. Eles também mostram que os motivos variam conforme os consumidores, enquanto os idosos, preferem preços baixos, seguidos de atmosfera e promoções com cupons, os maduros valorizam qualidade, seguida de curta distância e facilidade de pagamento e em famílias em que os parceiros trabalham, o que mais conta é a proximidade da loja, em relação ao local do trabalho e à residência.

Para Kahn e McAlister (1997:100-103) as estratégias para atrair consumidores a uma loja, dividem-se em dois grandes grupos, aquelas baseadas no valor preço: preço baixo todo dia, ofertas temporárias, varejo de promoções, e as baseadas em serviços: alta qualidade de produtos, sortimento, ações no ponto de venda – festividades, ambientação e relacionamento com a comunidade. Observa-se que

novamente o preço aparece como fundamental para quem vende e para quem compra, entretanto, não é mencionado em ECR.

Os consumidores podem escolher produtos por diversos motivos. Entretanto, qualquer que seja o motivo, pelo menos metade dos consumidores decidem o que vão comprar depois de já estarem na loja (PARK, IYER, SMITH, 1989) o que deveria levar os supermercadistas a ficarem atentos para o grupo de compras sem planejamento, os quais podem ser influenciados pelos seguintes fatores: conhecimento da loja, de seu lay-out, de onde estão os produtos e marcas (KAHN & McALISTER, 1997, p.122-124; PARK, IYER, SMITH, 1989); e tempo, se o consumidor está com pressa, não se fixa muito na marca ou preço pagos na última compra, a menos que seja uma marca com a qual tem grande familiaridade, ele quer comprar o mais rápido possível, tende a comprar produtos de preço médio ou restringem-se ao que foi buscar, para sair rápido (MOWEN & MINOR, 1998, p.466-470; PARK, IYER, SMITH, 1989; KAHN & McALISTER, 1997, p.122-124).

KAHN & McALISTER (1997, p.124-139) dizem também que a grande oportunidade está na mão do varejista e o que ele pode fazer na loja para ter melhores resultados é: adaptar o *layout* das lojas e corredores ou, trabalhar no gerenciamento e na reposição; aceitar atividades dos produtores nas lojas, ou trabalhar na introdução de novos produtos e promoção, e, criação de atmosferas e ambientes, ou criar locais em que uma categoria possa ser vista e adquirida de forma especial na loja.

A loja, conforme Kahn e McAlister (1997, p.95-97), tem os clientes para os quais se posiciona. Assim, deve fazer jus a este posicionamento, para não decepcionar os clientes, deve ofertar variedade e qualidade ou preço baixo, ou especialidade, por exemplo, dependendo de seu posicionamento. Também, dependendo do tempo que o consumidor quer e pode levar em uma compra, a preferência por uma ou outra loja pode variar – se ele está com pressa privilegia a que traz maior conveniência, se ele quer estocar produtos, a preferência pode ser por aquela que oferte menor preço, e, se o supermercado é ambiente de lazer a ambientação pode ser o mais importante.

#### **2.4.6.2 A Escolha Da Marca**

A escolha da marca é realizada pelos consumidores, antes da compra de um produto, mesmo que seja no nível ideal e não se materialize na compra. Isto porque ela normalmente é construída, por uma imagem previamente passada ao consumidor pelos meios de comunicação. Se assim não ocorrer, ela poderá ser construída pelo vendedor, pelos consumidores que já experimentaram esta marca, e então, pelo comprador em si, que então passará a se identificar com a marca. Esta identificação pode ocorrer ou não. Ocorrerá se o consumidor reconhecer que a marca atende a suas necessidades, se ela conferir uma determinada identidade social e emocional, por seu histórico e pelos hábitos de compra do consumidor, mas, poderá não ocorrer se não houver diferenciação de uma marca com outra, devido a fatores promocionais, a sensibilidade à preço, a existência ou não de envolvimento com o produto e em que nível ela ocorre (SHETH, MITTAL & NEWMAN; 1999, p.705-706).

Os primeiros bens a receberem uma marca foram os de mercearia. Em 1843, surge a primeira marca - Underwood Deviled Ham, assegurando que uma mesma qualidade seria reencontrada pelo consumidor, na próxima compra do mesmo produto. Uma marca exerce uma forte influência na compra quando o consumidor já avalia bem a marca, quando ela é facilmente lembrada e associada com a categoria e quando a imagem da marca e sua avaliação são feitas pelo consumidor de forma consistente (KAHN & McALISTER, 1997, p.151-152).

O consumidor tem muitas marcas para verificar e escolher no supermercado, o que acaba por levá-lo a somar as informações que tem, para escolher rapidamente um produto, baseando-se em apenas uma característica do produto ou imagem de marca - se o produto é da marca X deve ser bom (KAHN & McALISTER (1997, p.158-164).

Ele também não quer perder tempo com muitas informações, acaba por ter um conjunto de marcas desejáveis e, principalmente quando vai apenas uma vez ao supermercado, não quer e não pode gastar muito tempo com a escolha, o que o leva a utilizar-se de uma simplificação para a tomada de decisão. Sua nova avaliação ocorrerá somente quando algum “status” da marca anterior for modificada, considerando os atributos numa determinada ordem variável de importância, como preço, forma da embalagem, ou ainda por um motivo próprio do indivíduo – não

poder consumir produtos com açúcar, por exemplo (KAHN & McALISTER, 1997, p.162,164-165).

Eles também são mais sensibilizados com as informações que confirmam o que eles já sabem/acreditam e tendem a aceitar melhor as informações positivas do que as negativas – podem, por exemplo, preferir um produto a outro, porque o primeiro informa ser 75% não gorduroso e o segundo ser 25% gorduroso; embora os dois tenham o mesmo teor de gordura, a primeira informação é mais positiva. Quando os consumidores não conhecem a categoria, ou os produtos disponíveis, eles podem decidir o que levar por um produto de consenso – entre o mais caro com muitas vantagens e um muito barato com poucas, o consumidor fica com um que tem preço intermediário e algumas vantagens, minimizando seus riscos – “Efeito Consenso”(KAHN & McALISTER, 1997, p.162-168).

#### **2.4.6.3 Os Consumidores Supermercadistas no Brasil**

Pesquisas realizadas nos últimos seis anos no país, revelam um pouco do perfil do consumidor nacional de supermercado nos últimos anos.

Diversas pesquisas realizadas nos últimos seis anos, conforme mostra o Quadro 2, revelam um pouco do perfil do consumidor nacional de supermercado:

A maioria dos consumidores nacionais (51%) possui entre 30 a 49 anos de idade, seguida dos que possuem de 50 a 59 anos (16%) e 25 a 29 anos (11%) o que reflete um envelhecimento do mercado comprador brasileiro e a presença maciça do público feminino - 67% (ABRAS).

As mulheres não são só as que mais freqüentam supermercados, mas também as que têm a responsabilidade de escolher o que será comprado, mesmo em mercados onde haja uma submissão por parte do sexo feminino ao masculino e os maridos gostam de suas compras - 60% (Piron, 2002). A pesquisa qualitativa com consumidores deste trabalho também apresentou resultados semelhantes, revelando, inclusive, que a presença masculina no supermercado muitas vezes se deve a uma decisão feminina – quando perguntados por quais motivos eles iam ao supermercado, a resposta era que iam para fazer compras para as mulheres, e alguns deles fizeram comentários específicos como: “ ai de mim, se não levar o que (exatamente o produto) ela pediu” ; “eu não consigo ver diferença entre um e outro,

por mim eu pegaria o primeiro que visse” “ Eu acho que é tudo igual, se fosse por mim, levaria o mais barato”.

|   |
|---|
| PROVAR - Programa de Administração de Varejo, da Faculdade de Economia e Administração da Universidade de São Paulo. - Pesquisa realizada no mês de Julho/1997, com 100 consumidores de cada uma das classes sócio-econômica A,B,C, da cidade de S.Paulo.   |
| ABRAS - Pesquisa realizada em 1998, com 342 supermercados, sendo 8 dos 12 maiores do país e mais de 300 produtores, além de 2.000 consumidores em todo o país.  |
| POPAL - <i>Point of Purchase Advertising Institute</i> - Pesquisa realizada em 1998, com 1860 consumidores no período de 8 de maio a 3 de julho, nas cidade de S.Paulo, Rio de Janeiro, Belo Horizonte, Porto Alegre, nos supermercados Extra, Paes Mendonça, Wal Mart e Sé, além de supermercados regionais. A pesquisa foi patrocinada pela Brahma, Nestlé, Melitta, Nadir Figueiredo, Johnson & Johnson, Fleishman Royal, Ajinomoto e Josapar. |
| CONSUMER CHECK <sup>56</sup> – Brasil Total realizada em 1999, com 5285 entrevistados, em várias capitais brasileiras, cujas compras são escaneadas no <i>checkout</i> (O PERFIL..., 2001).   |
| POPAL – <i>Point of Purchase Advertising Institute</i> – pesquisa realizada em 2002, com 176 estabelecimentos, na cidade de São Paulo, Campinas, Belo Horizonte, Porto Alegre, Recife e Rio de Janeiro e 1492 entrevistados.  |

#### **Quadro 2 – Relação de pesquisas utilizadas para o relato sobre o comportamento do consumidor supermercadista.**

Acredita-se, portanto, que, embora haja uma amostra maior com mulheres, neste trabalho, como seja mostrado na seção sobre resultados, do que a registrada no mercado, ela talvez tenha representado mais fielmente as decisões que são tomadas.

Com relação ao comportamento de compra dos consumidores em supermercados nacionais, obteve-se os seguintes dados:

- a) o supermercado é o local de compra preferido para adquirir alimentos em geral - 99,3%, distanciando-se muito do segundo colocado que são as mercearias - 28% (ABRAS);
- b) dos entrevistados na pesquisa POPAI, 62% dos entrevistados é fiel a apenas uma loja;
- c) a frequência de ida ao supermercado aumentou – 53,8% vão ao supermercado mais de uma vez por semana e 27% fazem parte de famílias com quatro pessoas (O PERFIL...2001a);

---

<sup>56</sup>Consumer Check é nome de uma pesquisa patrocinada pela revista Supergiro, realizada pela C. A . A . Consultores e pela Datamark, utilizando-se de equipamentos especiais para leitura e armazenamento dos códigos de barra dos produtos, comprados pelos freqüentadores de supermercados – pós-checkout. Os resultados são apurados em nível Brasil e informados também por região – Grande são Paulo, Interior de São Paulo, Nordeste, Sudeste, Grande rio, Sul, Centro-Oeste . (CRIE...,2000).

- d) a escolha do ponto de venda se dá por dois motivos básicos - o primeiro, nas três classes sociais pesquisadas - A, B, e C, é unânime - o preço, como já visto, e o segundo é a proximidade à residência do consumidor, segundo pesquisas da ABRAS e POPAI. Portanto, embora a proximidade seja importante, o preço se sobressai a ela e a estratégia do Pão de Açúcar em adquirir pontos de vendas de porte médio da concorrência é correta, mas sua imagem de careiro, conforme menciona Mello (1998), é contraditória à estratégia de conveniência praticada pela rede;
- e) cerca de 76% dos freqüentadores de supermercados vão até ele com a compra planejada; 57% sabem item e marca que pretendem adquirir, 26% sabem o item mas não a marca (*Consumer Check*) e cerca de 20% compram por impulso. (VIEIRA, 2002b);
- f) cerca de 38% dos consumidores vão de carro ao supermercado e 42% a pé. (A COMPRA...,2000e), daí talvez se explique a alta freqüência aos supermercados menores (23% vão aos que têm até quatro "checkouts" e 20% aos que possuem de cinco a nove "checkouts"), normalmente supermercados de vizinhança, que permitem a ida "a pé"(O PERFIL..., 2001). Observa-se também que o número de pessoas que vai a pé aumentou em relação a 2000 ;
- g) cerca de ¼ destes clientes sai da loja deixando de comprar algo – 55% destas devido ao item desejado estar caro, 37% por que não encontraram o produto e 21% porque não tinha a marca que desejavam (*Consumer Check* apud O PERFIL..., 2001f);
- h) a renda dos consumidores é composta da seguinte forma: alta=6%, média-alta=10,2%, média=15,6%, média-baixa=26,8% e baixa=37,4% (até R\$ 816,00). (*Consumer Check* apud O PERFIL..., 2001);
- i) a média de gasto no supermercado é de R\$ 350,00 (*Consumer Check* apud O PERFIL..., 2001);
- j) o consumidor brasileiro gasta em média de 25 a 30% de sua renda em sua cesta alimentar, contra cerca de 8% do mercado americano (MOREIRA,2001).

Outro ponto que chama muito a atenção no comportamento de compra do consumidor brasileiro é o índice de infidelidade às marcas, muito alto em qualquer classe social e, para diferentes tipos de produtos. As marcas que possuem maior fidelidade, por parte dos clientes "parecem ser aqueles que tem influência de gosto pessoal, como desodorantes, cervejas e refrigerantes". A média de infidelidade fica em torno de 50%, havendo produtos que atingem até 80 a 90% de incidência de troca de marca, como é o caso de desinfetantes, detergentes e massas de tomate (Meio e Mensagem, 1997).

A compra por impulso pode acontecer por três motivos distintos: lembrar-se da necessidade de reestocar-se, comprar o que ainda não possui por estar tão disponível, ou comprar mais, respondendo a uma oferta súbita, por exemplo. Contrariando, assim, o consumo programado, ou seja, aquele em que o consumidor sabe, antecipadamente, o que vai comprar antes de entrar na loja, e realizou a decisão de forma pensada, analisada previamente (SHETH, MITTAL & NEWMAN; 1999, p.716-717),

Observa-se que a estratégia promocional dos produtores, em função disto, deve focar mais a promoção de vendas do que a propaganda, que é o que já está sendo realizado por empresas nos Estados Unidos, onde a verba promocional para o ponto de venda, inverteu de 38% em 1960 para 73% em 1992, e onde o display do próprio fabricante ganha força no ponto de venda. (PAIVA, 1998):

Além disto, deve ser considerado o prazer como forte motivador de compra, o que já está levando várias redes a ofertar mais prazer de compra em suas lojas do que promoção de preço. (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.121 e 123)

Outro aspecto bastante importante no comportamento de compra do brasileiro é o alto índice de não planejamento da compra. No Brasil, em 2001 cerca de 85% dos consumidores não levaram listas aos supermercados, mas, mesmo os consumidores que levaram, acabaram por modificar a quantidade comprada – compraram mais. A maior parte dos consumidores sem lista vão a pé ou de ônibus (58%) o que pode explicar, em parte, porque ele não leva lista – imagina comprar poucos itens que guarda em sua memória, até porque não tem como carregar muita coisa, já que não está de condução própria (O PEQUENO...2003c)



KAHN & McALISTER (1977, p.118-121) comentam particularmente esta questão dizendo que:

- a) a chance de o consumidor fazer uma compra não planejada é muito maior do que a de ele fazer uma planejada, já que seu planejamento pode ser inespecífico como, por exemplo: comprar algo para comer à noite – sem saber se será uma refeição ou um lanche; ou comprar algo para o lanche – sem saber exatamente o que; comprar hambúrguer – sem especificar de que tipo de carne ou marca; ou mesmo comprar hambúrguer de um determinado tipo de carne ou marca, mas sem especificar o tamanho do pacote;
- b) mesmo as compras planejadas, podem ser influenciadas pelas ações de marketing no ponto de venda, tais como: novos produtos, versões mais adequadas aos clientes, além de *merchandising* – melhor exposição do produto, uso de material promocional, “lay-out” da loja e promoções de vendas;
- c) as compras sem planejamento definidas por Iger (1989), como sendo as decisões que são realizadas na loja, mas não prioritárias, podem ocorrer por haver um preço muito baixo, pelo produto estar exposto em área de alto tráfego, por estar sendo destacado por algum material promocional, por ser fácil de levar, pela diversidade e velocidade dos meios de pagamento da loja;
- d) as compras por impulso são uma forma de compra não planejada. São definidas por Rook (1987) como uma súbita força que impele à uma compra imediata, que não é importante para o cliente, e funciona como um compensação, que o consumidor procura justificar, normalmente para si próprio, de preferência de forma racional. Um boa definição para tais bens, são aqueles de baixo valor, que o consumidor só compra se estiver à sua frente, e, embora muitas vezes seja importante – como uma pilha, ele não está disposto a sair especificamente para comprar se precisar.

Assim, a decisão de quais marcas comprar pode acontecer antes do consumidor entrar no supermercado – devido a propaganda, a experiência anterior com outros produtos da mesma marca, ao conhecimento obtido via boca-a-boca ou pelo nível de conhecimento que tenha da marca; pode acontecer também depois que ele entrou no supermercado – devido a embalagem, layout da prateleira, espaço ocupado na gôndola, preço comparado com outras marcas de produto similares ou a disponibilização ou não da marca desejada e aí ele estará respondendo a estímulos no ponto de venda (KAHN & McALISTER, 1997, p.147).

Outro aspecto importante e preocupante hoje, no mercado brasileiro é a questão da ruptura. Cerca de 23% dos consumidores saem do supermercado sem comprar algo(O PERFIL..., 2001a): o que pode ocorrer por três motivos básicos, conforme (KAHN & McALISTER,1997, p.118-121): não há exatamente o que o cliente deseja, o produto desejado está caro, ou, existe no ponto de venda e, até mesmo na gôndola, mas sua exposição não permitiu que o consumidor o encontrasse.

Pode-se, assim utilizar as informações da Integration Consultoria Empresarial<sup>57</sup>, para fazer um retrato resumido da situação do consumidor supermercadista hoje no Brasil:

- a) o consumidor brasileiro é muito pouco fiel às marcas que compra, mas há algumas categorias, que colaboram para isto - salgadinhos por exemplo, realizou 1500 lançamentos no país, em 2002;
- b) ir às compras no supermercado virou passeio familiar, principalmente pelas famílias de baixa renda que não tem condições de ir ao shopping;
- c) consumidores da 3ª. Idade estão querendo mais benefícios específicos;
- d) o poder feminino de decisão aumentou e se tornou mais exigente à medida que a mulher trabalha e quer conveniência e praticidade;
- e) preço não é critério de compra;
- f) quanto mais bem feito for o gerenciamento da categoria maior o resultado obtido pelo ponto de venda, o que faz com que a oferta se ligue à solução –no caso do lanche da tarde os diversos tipos de pães podem ser ofertados juntamente com as diversas misturas, as bebidas e alimentos complementares prontos – tortas, bolos, doces, etc.

---

<sup>57</sup>Curso de Gerenciamento de Categoria, ministrado pela Integration, para a AECRB, em 06/03.

#### **2.4.7 O Consumidor - Conclusão**

Este capítulo tratou de vários aspectos relacionados ao consumidor, embora nem todos os aspectos relacionem-se diretamente ao comportamento do consumidor estudado neste trabalho, eles foram mencionados para que não ajudassem a formar um quadro geral e entender-se melhor porque é tão difícil e complexo entender o consumidor.

O fator classe social foi levado em conta, considerando-se que é determinante na identificação de comportamentos diferente de um consumidor para outro. Os fatores psicológicos serviram de base para a investigação e conseqüente criação do instrumento de pesquisa deste trabalho, que, no fundo apresenta a atitude dos consumidores em relação aos valores de ECR, quando da aquisição de duas categorias de produtos diferentes.

Também viu-se que além destes fatores, para entender o comportamento do consumidor deve-se considerar as visões, os riscos, e a capacidade que este consumidor tem de entender e absorver inovações. Quanto maior for seu envolvimento, sua lealdade e a capacidade dos produtores e lojas em não só atrair, mas penetrar na mente do consumidor e fazer com que a lembrança de suas marcas, sejam não só as mais lembradas, mas as mais adquiridas, melhor será para cada um deles.

E isto, é particularmente importante, no mercado nacional, em que se observa que os consumidores são muito infiéis.

Como se vê o conhecimento do comportamento do consumidor é fundamental para o estabelecimento de estratégias e práticas, por parte do membro canal de distribuições, e não apenas para os varejistas. Verifica-se, também, pela literatura consultada e pelos entrevistados que o consumidor não pode ser entendido como uma entidade universalizável que reponde sempre a um mesmo conjunto de valores e estímulos.

### **3. A Metodologia**

Este trabalho envolve um projeto de pesquisa de atitude do consumidor – qual sua atitude diante dos valores ofertados por ECR. O consumidor por meio de sua percepção e aprendizagem de compra, conforme visto na revisão teórica, acaba por desenvolver crenças em relação a um objeto – um objeto pode ser um produto, uma marca ou uma loja e, no caso deste trabalho são dois produtos – biscoitos e detergentes.

Estas crenças se manifestam com o consumidor acreditando que algo é ou não é, alguma coisa, e ele reage, em função disto, de forma diferente. (SHETH, MITTAL & NEWMANN, 1999, p.390). Esta crença assim, reflete-se diretamente na avaliação que o consumidor faz de algo (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.286), por meio de seus atributos, que no caso deste trabalho, são os valores ofertados por ECR.

As avaliações mostram as atitudes dos consumidores às quais podem ser mensuradas por meio dos modelos de multi-atributos (SHETH, MITTAL & NEWMAN, 1999, p.388-389), os quais envolvem avaliação que os consumidores fazem de mais de um atributo de um objeto, como no caso deste trabalho. (MOWEN & MINOR, 1998, p.246-248)

O modelo mais famoso dentre estes é o de Fishbein (SHETH, MITTAL & NEWMAN, 1999, p.403; SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.171), no qual se baseou uma parte desta pesquisa. O modelo de Fishbein, já visto na revisão bibliográfica, é do tipo compensatório (MOWEN & MINOR, 1998, p.397-398). Este modelo retrata portanto, as atitudes dos consumidores em relação a objetos, como sendo um resultado de quanto este atributo é importante para ele e de quanto ele acredita que aquele objeto possui aquele atributo (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.170-171). Mowen e Minor (1998, p. 242-243) dizem que o termo atributo está diretamente associado a crenças, atitudes e comportamento e é muito importante identificar os atributos que os consumidores consideram em suas avaliações. Quando se solicita ao consumidor que externar a importância que cada valor de ECR tem para ele, na compra de determinados bens, se está, portanto, identificando sua atitude com relação a este objeto – o produto.

No caso deste trabalho, realizou-se uma pesquisa com consumidores de três classes sociais diferentes, que foram considerados, em parte da pesquisa como sendo um grupo único de compradores, como se fossem todos clientes de um

mesmo ponto de venda, A pesquisa com consumidor, envolve o conhecimento de fatores tais como características demográficas, hábitos de consumo das diversas categorias de produtos, sensibilidade a preço, pontos de venda preferidos e preferências em geral dos consumidores (MALHOTRA, 2001, p. 71).

Pode-se dizer que pela avaliação que os consumidores fizerem dos valores, eles também estarão avaliando estratégias, ações e ferramentas que estiverem ligados a estes valores.

Outro modelo de questão utilizado neste trabalho também se baseou, em parte, no modelo denominado de escolha faseada de Bettman e Park, em que se procurou verificar, somente considerando as estratégias de ECR e preço, o que este consumidor olha em primeiro lugar e o que ele diz que compra.

Segundo Solomon(1996:181), ao invés de perguntar ao consumidor apenas se ele é favorável ou não a um produto – se sua atitude é positiva ou negativa, com relação a um produto, dever-se-ia perguntar, como ele provavelmente se comporta para comprar o produto – por extensão, neste trabalho – o que ele olha primeiro e o que ele acaba por comprar, uma vez que só saber se o consumidor é favorável ou não ao produto, não garantirá que ele o comprará.

### **3.1 Tipos de Pesquisa**

O projeto utilizou dois tipos de projeto de pesquisa (MALHOTRA,2001, p.105; SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.17):

- ✓ Exploratória - envolvendo representantes do canal, instituições envolvidas em ECR e consumidores;
- ✓ Conclusiva do tipo descritiva, em tomada transversal única – com consumidores

#### **▪ Projeto Exploratório**

O projeto exploratório, também conhecido como projeto qualitativo (BOYD,1987) foi utilizado para obter novas alternativas e informações importantes

para o projeto em desenvolvimento (MALHOTRA,2001, p.106). Nesse projeto foram utilizados dados secundários externos, (MALHOTRA,2001, p.127;133-134) – envolvendo revistas técnicas, material de cursos, “cds” técnicos, *journals* e diários, cujo resultado encontra-se presente em todo o trabalho.

Também foram obtidos dados primários (MALHOTRA,2001, p.127;153-156) por meio de entrevistas em profundidade por método direto – não disfarçado, com as responsáveis por ECR em diferentes organizações e consumidores das categorias alvo de estudo, cujos resultados apresentam-se refletidos nas questões do instrumento de pesquisa e no texto deste trabalho.

#### ▪ **Projeto Conclusivo**

O projeto conclusivo é aquele que permite que executivos tomem decisões baseadas em seus resultados (MALHOTRA,2001, p.106). É descritivo, quando visa descrever as características de determinada situação, num determinado período, descrevendo características ou funções do mercado (BOYD,1987, p.68 e MALHOTRA,2001, p.107), como o que ocorreu neste trabalho.

Ele estava dirigido para a comprovação das hipóteses já mencionadas na parte inicial deste trabalho. Deve-se lembrar que hipótese é “ uma afirmação ou proposição não comprovada a respeito de um fator ou fenômeno que é de interesse para o pesquisador” (MALHOTRA, 2001, p. 79)

Os dados primários também neste projeto foram obtidos pelo método direto – não disfarçado, com os entrevistados.

### **3.2 Universo ou População**

O universo é o conjunto de “elementos ou objetos que possuem a informação procurada pelo pesquisador e sobre os quais devem ser feitas inferências” (MALHOTRA, 2001, p.302). Foram realizadas quatro entrevistas com instituições diretamente envolvidas com ECR – Unilever representando os produtores, Pão de Açúcar representando os supermercados grandes, a Associação Paulista de Supermercados – APAS, representando a classe e a ASSOCIAÇÃO ECR BRASIL, representando a instituição oficial de classe do ECR no país.

O universo do projeto descritivo foi constituído pelos *shoppers*, maiores de 18 anos, residentes na Grande São Paulo, que compram produtos em supermercados e pertencem às classes A, B e C.

### **3.3 Método de Coleta de Dados**

Para o projeto exploratório foram realizadas, informalmente, dez entrevistas, com pessoas da família e de conhecimento da autora deste trabalho, que se encaixavam, no perfil dos entrevistados futuros, sendo que muito do que foi obtido encontra-se apresentado em capítulos anteriores e serviu para embasar o instrumento de pesquisa.

Para o projeto descritivo foi elaborado um instrumento de pesquisa auto-preenchível, como pode ser visto pelo Anexo A. Estes instrumentos foram entregues aos entrevistados em par – um sobre cada categoria de produto, por alunos da autora deste trabalho, que foram treinados, para auxiliarem os entrevistados, em caso de dúvidas.

### **3.4 A Amostra**

Foi utilizada uma amostra não probabilística, por conveniência, sem reposição.

A amostra não probabilística é “a técnica de amostragem que não utiliza seleção aleatória” Mal. E a técnica de amostragem por conveniência, é aquela em que “a seleção das unidades amostrais é deixada a cargo do entrevistado”. (MALHOTRA, 2001, p.305-306)

A unidade amostral considerada foi um consumidor do sexo masculino ou feminino, com mais de 18 anos, pertencente às classes A, B, ou C, que comprasse, pelo menos uma vez por mês os produtos alvo desta pesquisa, em supermercados.

Foram entrevistados 300 consumidores, sendo que cada consumidor respondeu dois questionários, um para a categoria biscoito e outro para a categoria detergente.

### **3.5 O Instrumento de Coleta De Dados**

O instrumento utilizado não foi disfarçado e apresenta forma estruturada de questões, ordem lógica, questões estas pré-determinadas e semelhantes a todos os entrevistados (MALHOTRA, 2001, p.179).

As seguintes etapas prévias foram realizadas para a elaboração do questionário:

- Identificação dos aspectos a serem avaliados (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.172);
- Elaboração dos constructos para a avaliação da importâncias de cada um para o consumidor;
- Elaboração dos constructos para a explicação e conhecimento maior do comportamento do consumidor;
- Elaboração das questões informativas sobre o ponto de venda;
- Elaboração das questões de caracterização do consumidor.

Como o questionário gerou um conjunto muito grande de questionamentos, para não fatigar o consumidor segmentou-se parte do questionário – após o respondente ter identificado o valor que era mais importante para ele, o consumidor respondia apenas às questões que se referiam a este valor, numa adaptação de versões de questionário diferentes, utilizada por Nebenzahl & Jaffe (2003), pelos mesmos motivos.

O questionário ficou, então, composto por seis partes, seqüenciais:

- a) identificação da classe social, local de compra e alguns dados sobre hábitos de compras do entrevistado;
- b) identificar as importâncias dos principais valores ofertados por ECR, sem considerar preço;
- c) identificar o que o consumidor olhava em primeiro lugar e o que ele acabava por comprar;
- d) responder questões referentes ao valor que o entrevistado tivesse indicado como mais importante;
- e) identificar importância dos valores de ECR considerando preço;
- f) responder questões referentes ao valor preço.



## **a) Primeira Parte – Classificação Sócio-Econômica, Dados Pessoais, Hábitos de Compra**

### **Classificação Sócio-Econômica**

Foram solicitadas informações para classe sócio-econômica e algumas outras complementares, que permitem delinear alguns traços do perfil do entrevistado, além de algumas informações sobre hábitos de compra.

A classificação sócio-econômica utilizada neste trabalho, juntou as classes desdobradas em A1 e A2 e B1 e B2, para que houvesse maior massa crítica, e, seguindo também uma prática em que as classes sociais podem ser especificadas em termos de cinco – A,B,C,D e E.

A classe social no Brasil é derivada de alguns bens duráveis de consumo, a utilização de serviço fixo de empregada doméstica, o tamanho da moradia refletido pela quantidade de banheiros e a instrução do chefe da família. Em termos de consumo este fator influencia, no mínimo, no tipo de produto procurado, na sensibilidade a preço, na loja escolhida para a compra

A classe social teve importância particular neste trabalho, uma vez que, serviu como fonte de análise específica – há ou não diferenças na avaliação dos valores de ECR, entre classes sociais diferentes?

Isto porque como visto na revisão teórica sobre o assunto, classe social representa os extratos relativamente diferentes entre um e outro e relativamente iguais entre os membros que fazem parte de cada um deles.

Schiffman e Kanuk,1997, p.268 também dizem que a classe social serve para identificar fatores comportamentais, “possibilitando aos pesquisadores notarem a existência de valores, atitudes e padrões comportamentais..” Henry (2002) diz, que os mercadólogos deveriam considerar a classe social em seu “target”, ao mesmo tempo em que consideram outros fatores que descrevem o mercado, pois ela é significativa na determinação do comportamento dos consumidores.

### **Alguns dados pessoais**

**Estado civil:** verificou-se o estado civil do entrevistado pela importância que este dado tem para identificação do comprador e consumidor, conforme já comentado anteriormente.

**Idade :** a idade influencia os valores, estilos de vida e padrão de consumo, em função das necessidades serem diferentes – mudam os produtos, as quantidades, as categorias procuradas, ou até tudo ao mesmo tempo (MOWEN & MINOR,1998, p.591-596). A idade também é considerada por Henry (2002), como sendo uma variável crucial demográfica, para ser considerada pelos que querem entender o mercado. Serão utilizadas as seguintes faixas: 18 a 24 anos, 25 a 34 anos, 35 a 44 anos, 45 a 54 anos, 55 a 64 anos, 65 a 74 anos, 75 anos ou mais (MOWEN & MINOR,1998, p.593).

**Sexo:** ele é importante, em função de que pode indicar diferenciação de padrão de comportamento (MOWEN & MINOR,1998, p.37). Particularmente a mulher que trabalha tem tido comportamento diferente das que não trabalham, já que tem uma visão do serviço do lar a fazer e como solucioná-lo bastante diferente das tradicionais donas de casa. Também o tipo de alimento tem influência do sexo – mais “diet” ou mais frescos, com quem é mais preocupado com a silhueta – mulheres, (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.327; SHETH,MITTAL e NEWMANN,1999, p.222).

### **Hábitos de compra**

**Nível de conhecimento de compra e consumo:** foi verificado se o respondente era o principal responsável pela compra do produto em sua unidade familiar e se era o principal consumidor.

**Frequência de Compra:**também foi investigada a frequência de compra dos entrevistados.

**Local de compra :**a identificação do ponto de venda, foi realizada considerando a bandeira do supermercado e a zona em que ele se localizava.

## **b) Segunda Parte - Avaliação De Importância dos Valores de ECR**

Conforme já mencionado no início desta parte sobre a metodologia, utilizou-se uma adaptação de um dos modelos compensatórios, de multi-atributos, mais famosos – o modelo de Fishbein em que os consumidores atribuem duas notas a um conjunto de atributos de um supermercado, conforme já mencionado na seção 2.4.2.1. deste trabalho. A primeira é referente a quanto cada atributo é importante para o consumidor – o peso que aquele atributo tem para o consumidor, podendo variar de pouco importante (1 ponto) a muito importante (3 pontos). Depois, verifica-se por meio de escalas de Likert (MOWEN & MINOR, 1998, p.259-260), como aquele atributo é avaliado naquele ponto de venda, podendo-se obter, por exemplo, uma nota ou pontuação de 1 a 7 (MASON, MAYER e WILKINSON, 1993). Adaptando-se, assim, o modelo para cada atributo, que no caso deste trabalho eram os valores de ECR, o consumidor poderia no máximo atribuir até 3 pontos para cada valor.

Entretanto, objetivava-se mais, não só saber o quanto cada valor era importante, mas quanto uma era mais importante que outra.

Para isto então, utilizou-se uma questão com formato de soma constante, até porque se iria verificar, posteriormente, a importância dos valores de ECR considerando-se preço também. Conforme Ulaga e Chacour (2001) o preço pode ser avaliado, sob o aspecto da importância relativa que existe entre ele e outros valores, por meio de escalas de distribuição de soma constante.

A escala de soma constante é uma escala comparativa, em que os entrevistados devem distribuir um total fixo de unidades, por cada um dos componentes de um conjunto de atributos, com base em algum critério. (MALHOTRA, 2001, p.242) No caso deste trabalho foi distribuído, pelos entrevistados, um total de 12 e depois 15 pontos, pelos quatro valores de ECR e depois pelos quatro valores e o preço. A escala de soma constante tem, também, segundo Green e DeSarbo (1978), a vantagem de ser uma técnica simples, rápida, e requerer baixo conhecimento. Além disto optou-se por esta tática, na construção da questão, porque se pretendia evitar acomodação por parte do entrevistado, no sentido de ele simplesmente apontar importância igual para todos os valores e atribuir automaticamente 3 pontos para todos os valores de ECR. Observa-se que,

realmente, conforme MALHOTRA (2001, p.245), a principal vantagem desta escala é que ela permite a discriminação refinada entre objetos de estímulos.

As instruções para preenchimento estavam todas no texto dos questionários, mas os entrevistados contavam também com o apoio dos alunos que forneciam informações verbais sobre eventuais dúvidas.

### **c) Terceira Parte – Identificação do Comportamento de Compra do consumidor.**

Fundamentado no método de escolha faseada (MOWEN & MINOR, 1998, p.397-398), solicitou-se aos entrevistados, por meio de uma pergunta fechada, com escolha única entre quatro opções (os quatro valores ofertados por ECR), que identificassem o que mais os atraía, em primeiro lugar, quando eles iam comprar uma das categorias de produtos, analisadas.

Na sequência, as mesmas alternativas, em questão de formato semelhante se apresentava ao consumidor que agora deveria indicar qual o valor que o levaria à comprar um produto da categoria de produto que estivesse analisando.

### **d) Quarta Parte - Aspectos do Comportamento do Consumidor**

Nesta parte foi utilizado um conjunto de questões do tipo escala de Likert, que estavam relacionadas aos valores ofertados por ECR. Os entrevistados responderam somente aquelas que diziam respeito ao(s) valor(es) que eles entenderam ser mais importante(s).

A escala de Likert é uma escala não comparativa do tipo “classificação contínua” ou “[...] classificação por múltiplos itens” em que os consumidores devem mostrar seu nível de concordância com uma determinada afirmação. (MALHOTRA, 2001, p.244; 252-255; AACKER, KUMAR & DAY, 2001, p.298).

O principal benefício desta escala é que os pesquisadores podem analisar as respostas em separado ou em conjunto (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.25). Normalmente utiliza-se um número ímpar de pontos – entre cinco e nove, com preferência para o cinco (MALHOTRA, 2001, p.259), número este utilizado nas questões do instrumento de pesquisa deste trabalho. O menor número representa a

discordância e o maior a concordância. Caso a afirmativa possua uma conotação negativa deve-se inverter a posição – “escore invertido” (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.91).

Encontrou-se vários significados, para se expressar o significado de valor da escala:

- ✓ concordo definitivamente, concordo em termos, nem concordo nem discordo, discordo em termos, discordo definitivamente (AACKER, KUMAR & DAY, 2001, p.323);
- ✓ concordo plenamente, concordo, nem concordo nem discordo, discordo, discordo plenamente, sem indicar os valores correspondente a cada literal. (COOPER & SCHINDLER, 2003, p.200-221);
- ✓ concordo plenamente, concordo, nem concordo nem discordo, discordo, discordo totalmente (MCDANIELI e GATES, 2003, p.304) .

Optou-se por modelo misto entre o apresentado por Sheth, Mittal & Newman (1999,794-795), de onde se aproveitou o design das opções e SOLOMON(1996, p.177), de onde se obteve o significado explicitado. Assim, obteve-se o formato que se encontra no Anexo A deste trabalho.

Conforme vários autores, as atitudes não são diretamente observáveis, mas devem ser deduzidas a partir do que as pessoas dizem ou fazem, refletindo se a pessoa está contra ou a favor de algo, razão pela qual as escalas acima mencionadas são tão utilizadas junto a pesquisas com consumidores. Deve-se lembrar que o objeto da atitude pode ser um produto, uma categoria de produto, uma marca, um serviço, posses, etc. (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p. 167-168; TEAS e PERR, 1989.

Além destas afirmações havia uma ou duas questões referente ao valor escolhido pelo entrevistado, do tipo semi-fechada de múltipla escolha.

#### **e)Quinta Parte - Importância Do Preço**

Esta parte voltou a ser respondida por todos os entrevistados (300 em cada questionário). Foi então solicitado ao entrevistado que informasse a importância dos valores de ECR, mas desta vez, preço fazia parte da análise. Propositadamente deu-

se um intervalo do quadro anterior – ECR sem preço, visando minimizar a influência de um para outro.

Basicamente o quadro era o mesmo, ou seja tinha o mesmo formato, apresentava os valores na mesma ordem do primeiro quadro com preço, propositadamente, em último lugar, pois, se ele fosse elevado a uma maior importância, ele não teria tido influência da ordem em que foi apresentado ao consumidor.

Estes pontos nesta questão passaram de 12 para 15, pelos seguintes motivos:

- ✓ caso o consumidor entendesse que todos fossem igualmente importantes ele pudesse mostrar isto, de forma clara e objetiva – daria a todos o valor 3 pontos;
- ✓ Os resultados obtidos nesta segunda medida não seriam prejudicados, ou apresentariam diferença, por ter-se aumentado o número de atributos, sem aumentar o número de pontos – evitar-se-ia comentários do tipo: “É claro que a pontuação, do valor x diminuiu, agora ele tem os mesmos 12 pontos para distribuir por 5 valores;
- ✓ Para que se pudesse comparar os valores atribuídos aos valores de ECR antes e agora, bem como ver, de forma clara, a ordem em que estas importâncias se encontravam.

Em resumo, o que se desejava era que houvesse pontos iguais, proporcionais e suficientes para todos os valores. Se algum fosse diferente ele se sobressairia facilmente.

#### **f) Sexta Parte - Importância Do Preço**

Também foi apresentado ao entrevistado, um conjunto de escalas de Likert, com afirmações relacionadas a preço, nos mesmos moldes, já descritos na quarta parte descrita anteriormente, e pelos mesmos motivos.

### **3.6 O Campo**

Foram realizados, pela autora do trabalho 3 pré-testes até que se chegasse à versão final. O último envolveu 60 respondentes, sendo 30 para biscoitos e 30 para detergentes (MALHOTRA,2001, p.290-294). Nesta fase, foi incluída a codificação em todas alternativas de resposta. (MALHOTRA,2001, p.378). Um cópia da versão final do questionário, conforme já mencionado encontra-se no Anexo A deste trabalho.

A pesquisa de campo foi realizado por alunos que faziam o curso de Pesquisa de Mercado em um curso de Administração da cidade de S.Paulo, tendo sido todos treinados e instruídos a respeito da abordagem e de atitudes que deveriam ter com relação à distribuição, instrução e preenchimento dos questionários.

As entrevistas foram realizadas na 2ª quinzena de novembro de 2003, em horários variados, uma vez que os alunos tinham a liberdade de abordarem pessoas de seu relacionamento social ou profissional, conforme a conveniência deles e o atendimento da delimitação do universo.

### **3.7 Crítica e Verificação**

O índice de respostas foi alto, considerando-se que o questionário era auto-preenchível e não curto. Acredita-se que este índice se tenha obtido porque as pessoas responsáveis pelos questionários, verificavam as respostas após o término do preenchimento do questionário pelos entrevistados, alertando-os para a falta indevida de alguma resposta. Apesar disto houve “não respostas” e cancelamentos, uma vez que os entrevistadores só verificavam o questionário não impingindo que os entrevistados respondessem o que não desejavam.

Não houve problemas com relação ao entendimento da redação, uma vez que o questionário, elaborado para ser auto-preenchível, continha poucas e restritas informações que o entrevistado precisasse escrever (MALHOTRA,2001, p.368)

Houve, sim, por parte de alguns entrevistados, a não resposta das questões da última folha, ou, a não resposta de mais de uma folha, quando mais de um valor havia sido considerado igualmente o mais importante. Embora poucos, quase a totalidade dos questionários, com este problema, foram identificados na crítica e corrigidos nesta mesma fase. (MALHOTRA,2001, p.370-376).

Contatou-se cerca de 10% dos entrevistados, aleatoriamente, para checar algumas informações dos questionários respondidos, não se tendo encontrado nenhuma evidência de irregularidade no campo (MALHOTRA,2001, p.368).

### **3.8 Tabulação e Análises Estatísticas**

A tabulação e a análise estatística dos dados foram realizadas por fornecedores externos de pesquisa, do tipo limitado (MALHOTRA, 2000, p.49) e serão apresentados a seguir.

A análise estatística, utilizou-se das seguintes técnicas:

- a) testes T-Student pareado, para verificar se a pontuação, atribuída aos valores ofertados por ECR, se mantinha nos dois produtos (Bussab e Morettin, 1987, p.277-285);
- b) teste T-Student não pareado, para verificar se as opiniões, referentes aos valores máximos atribuídos a cada afirmação, se mantinham nos dois produtos (Bussab e Morettiin, 1987, p.277-285);
- c) medidas descritivas de médias e desvios padrões, para verificar se o preço é importante aos consumidores (Bussab e Morettin, 1987, p.277-285);
- d) análises de variância com medidas repetidas e comparações múltiplas de Bonferroni (Singer,2000 e Neter et. al. 1996, p.736), para verificar se a classe social altera a opinião dos indivíduos quando aos atributos observados.



## **4. RESULTADOS DA PESQUISA**

Serão apresentados a seguir os principais resultados da pesquisa realizada. Trabalhou-se, na maior parte das vezes, com médias para que pudessem ser comparados os resultados de uma e outra categoria e classe social. As tabelas e análises envolvem todas as questões do instrumento de pesquisa embora nem sempre tenham sido apresentados na mesma ordem, em função das análises desejadas.

### **4.1 Dados pessoais dos entrevistados**

Considerando a amostra de 300 entrevistados, o perfil dos respondentes desta pesquisa apresentava as seguintes características:

- ♦ Mais da metade representava a classe B (53,3%), seguida dos representantes da classe A (24,3%) e C (19,3%).
- ♦ A faixa etária dos respondentes, estava bem distribuída, entre o público adulto, totalizando 71,8% de entrevistados e não se diferenciando muito do encontrado nas pesquisas realizadas no mercado (78%). Os respondentes tinham entre 25 a 54 anos, sendo 28,3% na faixa dos 25 a 34 anos, 22,8% na faixa dos 35 a 44 anos e 20,7 % na faixa de 45 a 54 anos,
- ♦ O estado civil dos entrevistados foi representado em sua maioria por consumidores(as) casados(as) ou que viviam com alguém – 56,4%, seguidos dos solteiros - 30,3% dos entrevistados.
- ♦ A representação do sexo feminino foi maior (81,8%) do que a média do mercado, que gira em torno de 67%, conforme já comentado na sub-seção da revisão teórica sobre o consumidor supermercadista.

### **4.2 Alguns Dados sobre o Local de Compra dos Entrevistados**

Os supermercados que o público respondente freqüentava apresentou pouca diferença para a compra de biscoitos e detergentes, podendo-se comentar o resultado pelo total, com relação aos aspectos investigados – bandeira e região.

- ♦ Com relação à bandeira, foram mais citados os supermercados pertencentes à CBD – envolvendo Extra, Pão de Açúcar, Barateiro e Sé, com cerca de 32% de menções, seguido dos supermercados do grupo Carrefour – com as bandeiras Carrefour, Dia% e Champion com cerca de 16% e depois os grupos Sonae, com as bandeiras Cândia, BIG, Mercadorama, Nacional e o Wal-Mart com as bandeiras Wal-Mart, Sams e Todo Dia com 2,7% e 1,7% respectivamente. Quase metade dos clientes, cerca de 48% mencionou outros supermercados que não os cinco primeiros colocados no mercado nacional e presentes na Grande São Paulo.
- ♦ Com relação à região, os supermercados situavam-se em todas as regiões da cidade havendo uma predominância para as zonas Leste com 32% e a Sul com 26%, seguidas quase que em paralelo por representantes das zonas oeste – 14% e Norte 13,5%,

### **4.3 Alguns Hábitos de Compra dos Entrevistados**

Alguns hábitos de compra, relacionados às categorias pesquisadas neste trabalho, foram investigados junto aos consumidores.

#### **4.3.1 Frequência de Compra**

Observa-se, na tabela 5, nitidamente, uma diferença entre a frequência de compra dos produtos analisados, em que há um conjunto de consumidores praticamente dividido entre uma, duas e três ou mais vezes por mês, no caso de biscoito, e uma grande maioria concentrada na compra em uma vez por mês no caso de detergentes.

**Tabela 5 - Frequência de compra de biscoitos e detergentes para o grupo de consumidores estudados**

| <b>Frequência</b>           | <b>Biscoitos (%)</b> | <b>Detergentes (%)</b> |
|-----------------------------|----------------------|------------------------|
| Uma vez por mês             | 30,3                 | 63,0                   |
| Duas vezes por mês          | 35,3                 | 26,0                   |
| Três a quatro vezes por mês | 26,3                 | 8,0                    |
| Mais de quatro vezes ao mês | 6,7                  | 7,0                    |
| Sem resposta                | 1,3                  | 2,3                    |
| Total                       | 100,0                | 100,0                  |

Base = 300 para cada categoria de produto

#### 4.3.2 Experiência de Compra

Foi investigado junto aos consumidores o nível de experiência de compra dos consumidores entrevistados, com relação às categorias de produto estudadas neste trabalho. Como se pode ver na Tabela 6 os respondentes eram experientes, pois a grande maioria era o principal comprador das categorias de produto estudadas.

**Tabela 6 - Quantidade de compradores principais de biscoitos e detergentes, para o grupo de consumidores estudado**

| <b>Principal comprador</b> | <b>Biscoitos (%)</b> | <b>Detergentes (%)</b> |
|----------------------------|----------------------|------------------------|
| Sim                        | 84,7                 | 82,0                   |
| Não                        | 12,0                 | 14,3                   |
| Sem resposta               | 3,3                  | 3,7                    |
| Total                      | 100,0                | 100,0                  |

Base = 300 para cada produto

Também foi verificada a experiência que o entrevistado tinha com relação ao consumo dessas categorias de produto. Observa-se na Tabela 7 a seguir que no caso de detergente, a maioria dos consumidores são os principais consumidores, enquanto no caso de biscoitos não.

**Tabela 7 - Quantidade de consumidores principais de biscoitos e detergentes para todas as classes estudadas**

| Principal consumidor | Biscoitos (%) | Detergentes (%) |
|----------------------|---------------|-----------------|
| Sim                  | 37,7          | 61,0            |
| Não                  | 59,7          | 34,7            |
| Sem resposta         | 2,7           | 4,3             |
| Total                | 100,0         | 100,0           |

Base = 300 para cada produto

#### 4.4 Importância dos Valores de ECR – Sem Preço

Lembra-se que neste trabalho se apurou a importância dos valores (atributos) ECR, para se poder investigar diferenças ou não no comportamento do consumidor.

A primeira investigação, sobre o comportamento dos consumidores com relação aos valores de ECR, não considerou o valor preço. Foram analisados um mesmo conjunto de consumidores em relação a categorias diferentes de produtos e, grupos de consumidores diferentes considerando um mesmo produto. Em complemento realizou-se análise que envolvia as três classes sociais, os dois tipos de produtos e os quatro valores de ECR mais preço.

##### 4.4.1 Um mesmo Grupo de Consumidores e Categorias Diferentes

Observa-se na tabela 8, que cada valor poderia receber em média 3 pontos - 12 pontos totais divididos igualmente pelos quatro valores, e neste caso, destaca-se a importância da Reposição Eficiente – “não faltar produtos preferidos” tanto para biscoitos, como para detergentes, cuja média ficou em 4,0 e 4,1 pontos respectivamente. Verifica-se também que sortimento é o 2º valor mais importante (média de 3,5 pontos) no caso de biscoito, enquanto para detergente é “ter promoções” (média de 3,1 pontos).

Também se observa que a importância do sortimento (média de 3,5 pontos), no caso de biscoito está muito próxima a “não faltar o produto” (média de 4,0 pontos) e mais distante de promoções (média de 2,7 pontos)

Já no caso de detergente, o 2º valor mais importante que é promoção (média de 3,1 pontos) empata com sortimento e ambos estão mais distantes de não faltar o produto (média de 4,1 pontos).

Fica também claro que dos quatro valores ofertados, a introdução de novos produtos é de baixa importância tanto em biscoito (média de 1,9 pontos) como em detergente.(média de 1,7 pontos)

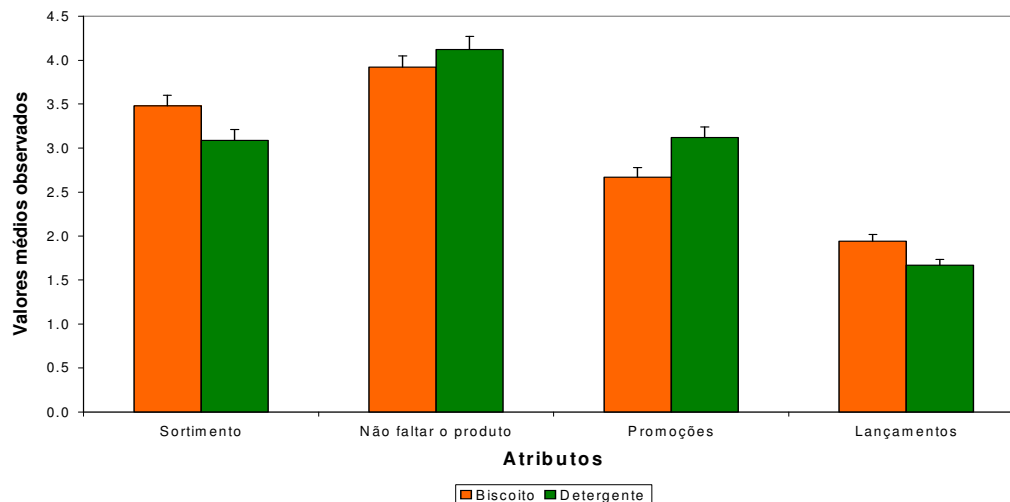
A análise estatística da Tabela 8 com relação a esta questão aponta a comprovação destas diferenças de importância.

- ♦ “não faltar produtos” é tão importante para o grupo de consumidores estudado, quando eles consideram biscoito, como quando eles consideram detergente;
- ♦ “sortimento” e “lançamentos de novos produtos” são mais importantes para o conjunto de consumidores quando eles consideram biscoito, do que detergente;
- ♦ “promoções” é mais importante para o conjunto de consumidores estudado, quando ele considera detergente do que quando na considera de biscoito.

**Tabela 8 - Resultado dos testes para avaliar se as médias de pontos atribuídos aos valores ECR, em diferentes categorias de produtos, são as mesmas ou não.**

| Valores              | Categoria de Produto | Média | Desvio Padrão | Erro Padrão | N   | T      | p-value |
|----------------------|----------------------|-------|---------------|-------------|-----|--------|---------|
| Sortimento           | Biscoito             | 3.48  | 1.96          | 0.12        | 278 | 2.760  | 0.006   |
|                      | Detergente           | 3.09  | 1.97          | 0.12        | 278 |        |         |
| Não faltar o produto | Biscoito             | 3.92  | 2.11          | 0.13        | 278 | -1.144 | 0.254   |
|                      | Detergente           | 4.12  | 2.43          | 0.15        | 278 |        |         |
| Promoções            | Biscoito             | 2.67  | 1.84          | 0.11        | 278 | -3.305 | 0.001   |
|                      | Detergente           | 3.12  | 1.98          | 0.12        | 278 |        |         |
| Lançamentos          | Biscoito             | 1.94  | 1.33          | 0.08        | 278 | 3.139  | 0.002   |
|                      | Detergente           | 1.67  | 1.06          | 0.06        | 278 |        |         |

O gráfico 1 ilustra estas diferenças entre valores e entre produtos.



**Gráfico 1. Média de pontos atribuídos pelos consumidores à cada valor.**

Com relação a este resultado e à hipótese H1, tem-se:

#### **H1**

---

Um mesmo conjunto de consumidores  
atribui importância diferenciada  
aos valores ofertados por ECR,  
quando considera categorias diferentes de produtos

---

Há a corroboração da hipótese, pois, embora a ordem de importância seja a mesma, para ambos produtos, observa-se que o nível de importância é diferente para um e outro valor, quando se realiza uma análise por produto, e também quando se compara um produto com outro.

#### **4.4.2 Classes Sociais Diferentes Analisando a Mesma Categoria**

A análise a seguir apresentará as conclusões por classe social, separadamente para cada categoria de produto. A análise por classe social é importante para o marketing, caso os comportamentos sejam diferentes, o que irá requerer ações diferentes e, também porque classe social é determinante no comportamento de consumidores e deveria ser sempre considerada junto a outros fatores (SCHIFFMAN & KANUK, 2000, p.267-268 e 73).

A classe social representa os extratos da população que diferem, com relação a *status*, instrução, posses, valores, riqueza, estilos de vida e valores (MOWEN & MINOR, 1998, p. 605 e 609). Clientes diferentes percebem valores diferentes em um mesmo produto (Ulaga e Chacour, 2001)

#### **4.4.2.1 Biscoitos**

Observa-se, já pela tabela 9 que “não faltar os produtos preferidos”, para os consumidores analisados, quando eles consideram o produto biscoito, além de ser mais importante para as três classes sociais (4,8, 3,7 e 3,4) é, nitidamente, muito mais importante para a classe A (média de 4,8 pontos) do que para as demais classes sociais. Isto nos faz entender que a Classe A não se deixa seduzir com facilidade por promoções ou novidades ou variação de sortimento.

No caso da classe B, os valores mais importantes se dividem entre ter um “amplo sortimento” (média de 3,6 pontos) e “não faltar os produtos preferidos” (média de 3,7 pontos)

No caso da classe C, observa-se que a importância se divide entre os três valores de forma quase que igual - “não faltar os produtos preferidos” (média de 3,4 pontos), ter “promoções” (média de 3,3 pontos) e ter um “amplo sortimento” (média de 3,3 pontos), o que parece ser um consumidor mais difícil de atender, pois ele quer tudo com a mesma intensidade.

**Tabela 9 – Valores por classe social e valor para biscoitos.**

| Atributos            | Classe social | Média | Desvio Padrão | Erro Padrão | N   |
|----------------------|---------------|-------|---------------|-------------|-----|
| Sortimento           | A             | 3.37  | 1.77          | 0.22        | 67  |
|                      | B             | 3.58  | 2.03          | 0.17        | 148 |
|                      | C             | 3.32  | 1.92          | 0.26        | 53  |
|                      | Total         | 3.48  | 1.94          | 0.12        | 268 |
| Não faltar o produto | A             | 4.75  | 2.25          | 0.27        | 67  |
|                      | B             | 3.74  | 1.93          | 0.16        | 148 |
|                      | C             | 3.4   | 2.1           | 0.29        | 53  |
|                      | Total         | 3.93  | 2.1           | 0.13        | 268 |
| Promoções            | A             | 2.22  | 1.37          | 0.17        | 67  |
|                      | B             | 2.69  | 1.84          | 0.15        | 148 |
|                      | C             | 3.26  | 2.3           | 0.32        | 53  |
|                      | Total         | 2.69  | 1.86          | 0.11        | 268 |
| Lançamentos          | A             | 1.66  | 1.19          | 0.15        | 67  |
|                      | B             | 1.99  | 1.22          | 0.10        | 148 |
|                      | C             | 2.02  | 1.35          | 0.19        | 53  |
|                      | Total         | 1.91  | 1.24          | 0.08        | 268 |

#### 4.4.2.2 Detergentes

Observa-se, na tabela 10, que não faltar o detergente preferido também é o mais importante para todas as classes sociais (médias de 4,4, 4,0 e 4,0 pontos).

Para as três classes sociais, sortimento e promoções tem praticamente a mesma importância e novos lançamentos continua a ter menor importância.

Para a classe C evidencia-se a importância de promoções (média de 3,3 pontos).

Destacam-se as maiores médias, para cada valor, em cada classe social.



**Tabela 10 – Tabela de classe social por valor, para detergente**

| Valores              | Classe social | Média | Desvio Padrão | Erro Padrão | N   |
|----------------------|---------------|-------|---------------|-------------|-----|
| Sortimento           | A             | 3.16  | 1.9           | 0.23        | 67  |
|                      | B             | 3.14  | 1.99          | 0.16        | 148 |
|                      | C             | 2.72  | 1.75          | 0.24        | 53  |
|                      | Total         | 3.06  | 1.92          | 0.12        | 268 |
| Não faltar o produto | A             | 4.39  | 1.93          | 0.24        | 67  |
|                      | B             | 3.95  | 2.49          | 0.20        | 148 |
|                      | C             | 4.08  | 2.56          | 0.35        | 53  |
|                      | Total         | 4.09  | 2.37          | 0.14        | 268 |
| Promoções            | A             | 3.04  | 1.9           | 0.23        | 67  |
|                      | B             | 3.15  | 1.87          | 0.15        | 148 |
|                      | C             | 3.36  | 2.4           | 0.33        | 53  |
|                      | Total         | 3.16  | 1.99          | 0.12        | 268 |
| Lançamentos          | A             | 1.4   | 1.02          | 0.12        | 67  |
|                      | B             | 1.76  | 1.07          | 0.09        | 148 |
|                      | C             | 1.85  | 1.05          | 0.14        | 53  |
|                      | Total         | 1.69  | 1.06          | 0.06        | 268 |

Com este resultado e a hipótese H2, tem-se:

## H2

---

Quando a categoria de produtos é a mesma,  
mas, a classe social é diferente,  
altera-se a importância atribuída pelo consumidor  
a estes valores ofertados por ECR.

---

Corroborar-se esta hipótese, pois como os dados demonstram existem importâncias diferentes, entre os valores de ECR ofertados, para uma e outra classe social.

### 4.5 Importância dos Valores de ECR com Preço

A seguir apresenta-se o resultado da avaliação dos consumidores, tanto para biscoitos como para detergentes, para os valores básicos de ECR e preço.

#### 4.5.1 Um Mesmo Grupo de Consumidores e Categorias Diferentes

Com a pontuação média que os entrevistados atribuíram aos valores ofertados por ECR, na tabela 11, observa-se claramente, que a Reposição Eficiente é muito importante (média de 3.8 pontos, para ambos os produtos). No caso de biscoito ela é inclusive mais importante que todos os demais valores (médias de 3,4, 3,4, 2,6 e 1,9 pontos).

Também se observa que preço divide posição (2º mais importante), com sortimento quando se considera biscoito (pontuação média de 3,4 cada), enquanto que no caso de detergente, preço disputa posição com “não faltar o produto” (médias de 3,7 e 3,8 pontos respectivamente). Além disto preço é mais importante para detergente (média de 3,7 pontos), do que para biscoito (3,4) .

É mantida também a percepção que o consumidor não compra preço, mas lhe dá muito valor (GOLDZIMMER, 1991; BOWERSOX, 1998 e BERRY,1999), mesmo que não seja o valor mais importante, é ainda muito importante.

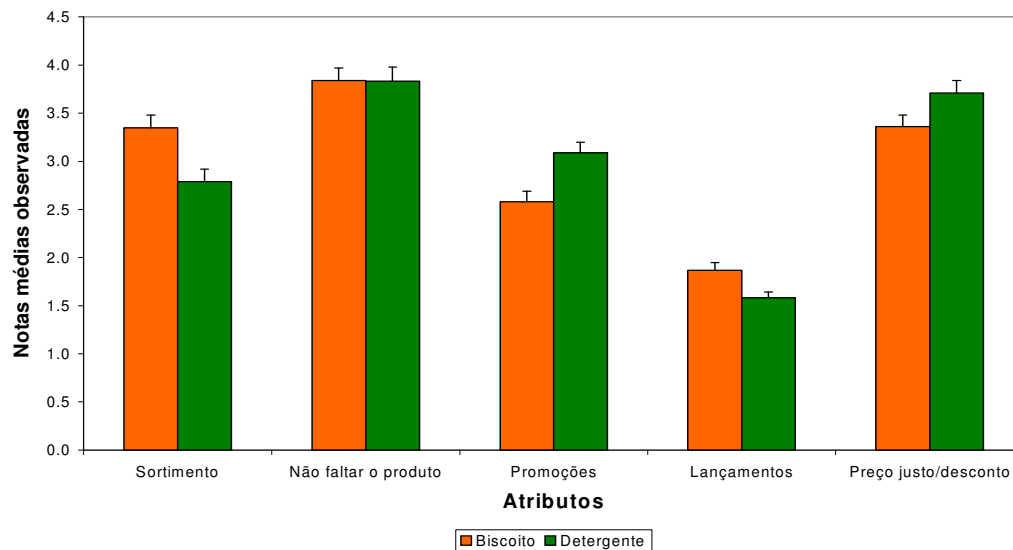
Continua a confirmação, também da baixa importância para Introdução de Novos Produtos.

A propósito, Kahn e McAlister (1997, p.90-94) dizem que, na percepção do consumidor, preço é tão importante que ele é decisor inclusive do próprio ponto de venda, juntamente com sortimento e Rhee & Bell (2002) dizem que o consumidor pode mudar de local de compra se não for ofertado bom preço.

Pela análise estatística realizada fica confirmado que:

- ♦ “não faltar o produto” é tão importante para o conjunto de consumidores estudado, quando eles consideram biscoito ou detergente;
- ♦ “sortimento” e “lançamentos de novos produtos” são mais importantes para o conjunto de consumidores estudado, quando eles consideram biscoitos do que, quando eles consideram detergente;
- ♦ “promoções” e “preço” é mais importante para o grupo de consumidores estudado quando eles consideram detergente do que quando eles consideram biscoitos.

O gráfico 2 a seguir facilita esta visualização:

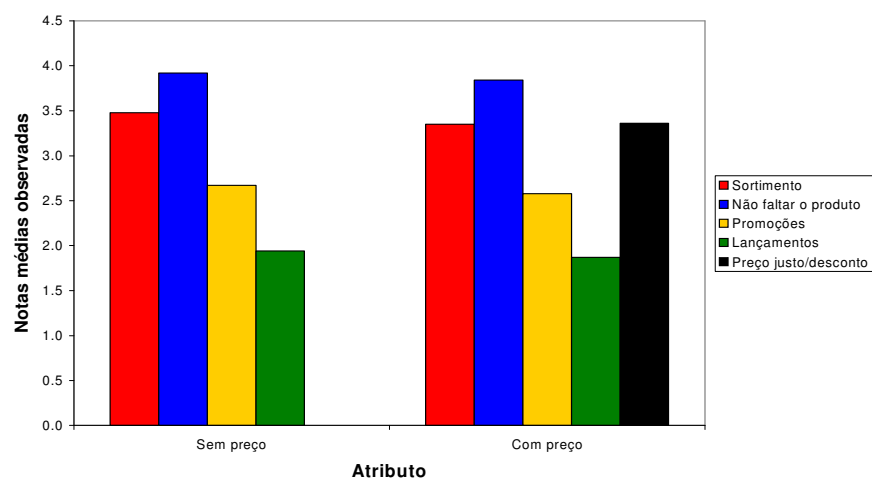


**Gráfico 2. Visão geral da pontuação média atribuída aos valores ofertados por ECR e preço, considerando-se biscoito e detergente.**

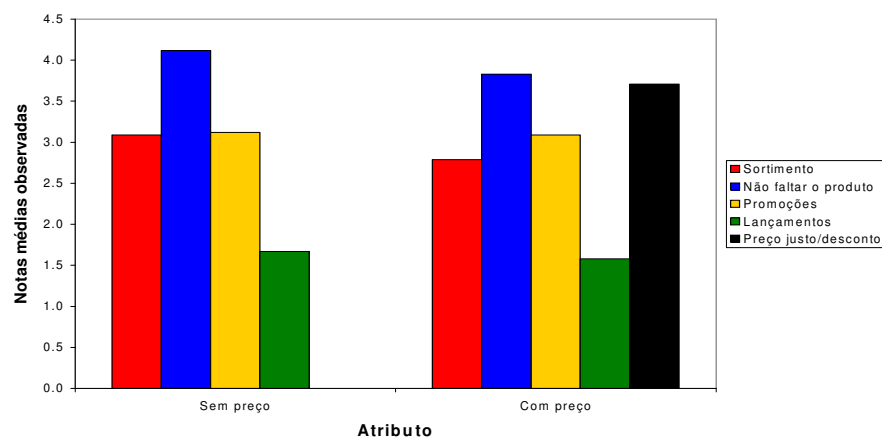
**Tabela 11 - Resultado dos testes para avaliar se a pontuação atribuída às categorias estudadas são as mesmas quando se incluem preço junto aos valores ofertados por ECR**

| Valores              | Categoria de Produto | Média | Desvio Padrão | Erro Padrão | N   | T      | p-value |
|----------------------|----------------------|-------|---------------|-------------|-----|--------|---------|
| Sortimento           | Biscoito             | 3.35  | 2.19          | 0.13        | 278 | 4.067  | <0.001  |
|                      | Detergente           | 2.79  | 2.14          | 0.13        | 278 |        |         |
| Não faltar o produto | Biscoito             | 3.84  | 2.23          | 0.13        | 278 | 0.021  | 0.983   |
|                      | Detergente           | 3.83  | 2.51          | 0.15        | 278 |        |         |
| Promoções            | Biscoito             | 2.58  | 1.78          | 0.11        | 278 | -3.969 | <0.001  |
|                      | Detergente           | 3.09  | 1.80          | 0.11        | 278 |        |         |
| Lançamentos          | Biscoito             | 1.87  | 1.31          | 0.08        | 278 | 3.734  | <0.001  |
|                      | Detergente           | 1.58  | 1.04          | 0.06        | 278 |        |         |
| Preço justo/desconto | Biscoito             | 3.36  | 2.06          | 0.12        | 278 | -2.825 | 0.005   |
|                      | Detergente           | 3.71  | 2.17          | 0.13        | 278 |        |         |

Observa-se claramente pelos gráficos 3 e 4 que ao introduzir preço como um valor, este passa a ser em média o segundo mais importante dentre os valores observados para biscoito, e nitidamente o segundo mais importante no caso de detergente.



**Gráfico 3. Pontuação média atribuída aos valores ofertados por ECR e Preço para a categoria biscoito.**



**Gráfico 4. Pontuação média atribuída aos valores ofertados por ECR e preço à categoria detergente.**

E, com relação á hipótese H3, conclui-se que:

### H3

---

Quando se inclui preço, junto a estes valores de ECR, eles mudam de importância, para um mesmo conjunto de consumidores, em relação à categoria de produtos considerada.

---

Neste caso a hipótese se confirma parcialmente, uma vez que todos os valores mudam de importância, tanto para biscoitos como para detergentes, exceto Reposição Eficiente, à qual o consumidor entende como sendo mais importante ainda do que preço.

#### **4.5.2 Classes Sociais Diferentes Analisando a Mesma Categoria**

A presente análise será realizada separadamente por categoria de produtos:

##### **4.5.2.1 Biscoitos**

Verifica-se, na tabela 12, que não faltar biscoitos preferidos é o valor de maior importância para as classes A (média de 4,4 pontos), B(média de 3,8 pontos) e C(média de 3,7 pontos), entretanto ela tem maior importância para os consumidores de classe A, de forma destacada, pois é a única média de pontos acima de 4, na análise que se faz nesta tabela.

Também se observa que esta importância não só é maior para a classe A do que é para as demais classes, como ela é também muito mais importante (média de 4,4 pontos) do que preço e sortimento, para a própria classe A (médias de 3,4 e 3,2 pontos).

**Tabela 12 – Média de pontos atribuídos, por classe social, aos valores ofertados por ECR e preço , pelos compradores de biscoitos**

| Valores  | Classe A<br>Média | Classe B<br>média | Classe C<br>Média |
|--|-------------------|-------------------|-------------------|
| Não faltar os biscoitos preferidos                               | 4,4               | 3,8               | 3,7               |
| Ter preço justo ou desconto de preço                             | 3,4               | 3,3               | 3,2               |
| Ter um amplo sortimento – várias marcas e tipos de biscoitos     | 3,2               | 3,4               | 3,4               |
| Ter promoções como leve 3 pague 2 ou concursos para os biscoitos | 2,3               | 2,7               | 2,7               |
| Ter lançamentos de novos tipos ou marcas de biscoitos            | 1,7               | 1,8               | 2,0               |
| Total  | 15,0              | 15,0              | 15,0              |

Base: Classe A = 73, Classe B=160, Classe C=58

#### 4.5.2.2 Detergente

O resultado para detergente, foi muito parecido para as três classes sociais, aparentemente, como se vê na tabela 13. Os valores têm, praticamente, o mesmo nível de importância para cada classe social..

Não faltar o produto continua a ser o valor de maior importância para as classes A (média de 4,0 pontos), B e C (médias de 3,9 pontos).

No caso de detergente ter um preço justo divide importância (2<sup>a</sup>) com promoção, para todas as classe sociais. Isto evidencia a sensibilidade a preço de todas as classes consumidoras, com relação à detergente, o que parece ser um comportamento ligado à natureza do produto e não à classe social, talvez explicado, talvez, pelo fato de que detergente é visto como uma despesa, um custo, o que faz com o que consumidor, independente de classe, queira ter vantagens, beneficiando-se de bom preço e promoções (Kahn e McAlister, 1997, p.185-197).

**Tabela 13 – Média de notas atribuídas aos valores de ECR, pelos consumidores das três classes sociais considerando a compra de detergente**

| Valores   | Classe A<br>média | Classe B<br>média | Classe C<br>Média |
|---|-------------------|-------------------|-------------------|
| Não faltar os detergentes preferidos                            | 4,0               | 3,9               | 3,9               |
| Ter preço justo ou desconto de preço                            | 3,7               | 3,7               | 3,5               |
| Ter promoções como leve 3 pague 2 ou concursos para detergentes | 3,2               | 3,0               | 3,0               |
| Ter um amplo sortimento – várias marcas e tipos de detergente   | 2,6               | 2,8               | 3,0               |
| Ter lançamentos de novos tipos ou marcas de detergente          | 1,5               | 1,6               | 1,6               |
| Total   | 15,0              | 15,0              | 15,0              |

Base: Classe A = 74, Classe B=155, Classe C=58

#### 4.5.3 Comparação da Importância de Valores de ECR com e sem preço

Observando-se a tabela 14, verifica-se que preço, tira muito pouco, de fato, da importância que cada consumidor dá a cada um dos valores ofertados por ECR, tanto no caso de biscoitos como no de detergentes.

A grande questão, entretanto, é que preço vai muito além disto, ele não “rouba” pontos, ele “rouba” posições dos demais valores ECR.

Quando se fala de detergente, preço passa a ser mais considerado (média de 3,7 pontos) do que sortimento, promoções e novos produtos (média de 2,8, 3,1 e 1,6 pontos) e, quando se fala de biscoito preço divide posição com sortimento (3,4 e 3,3),

**Tabela 14 - Comparação entre a pontuação média atribuída aos valores básicos ofertados por ECR e preço, pelo total de consumidores quando consideraram biscoito e detergente**

| Valores  | Biscoitos Média | Biscoitos Média com preço | Detergentes Média | Detergentes Média com Preço |
|--|-----------------|---------------------------|-------------------|-----------------------------|
| Não faltar o produto preferido                                 | 3,9             | 3,8                       | 4,1               | 3,8                         |
| <b>Ter preço justo/descontos de preço</b>                      |                 | <b>3,3</b>                |                   | <b>3,7</b>                  |
| Sortimento   | 3,5             | 3,4                       | 3,1               | 2,8                         |
| Ter promoções  | 2,7             | 2,6                       | 3,1               | 3,1                         |
| Ter lançamentos de novos produtos                              | 1,9             | 1,8                       | 1,7               | 1,6                         |
| Total  | 12,0            | 15,0                      | 12,0              | 15,0                        |
| Bases: Biscoito – sem preço = 294 Detergente – sem preço = 295 |                 |                           |                   |                             |
| Biscoito – com preço = 291 Detergente – com preço = 287        |                 |                           |                   |                             |

#### 4.6 Análises Cruzadas – Classe Social, Produtos e Valores ECR com Preço

Foram realizadas análises, considerando-se as três classes sociais e os dois produtos, junto a cada valor ofertado por ECR. Os resultados são mostrados a seguir. As diferenças encontradas aparecem na coluna “p-value”, em que os valores sejam menores que 0,05.

##### 4.6.1 Classe Social e Categoria de Produtos Versus Sortimento

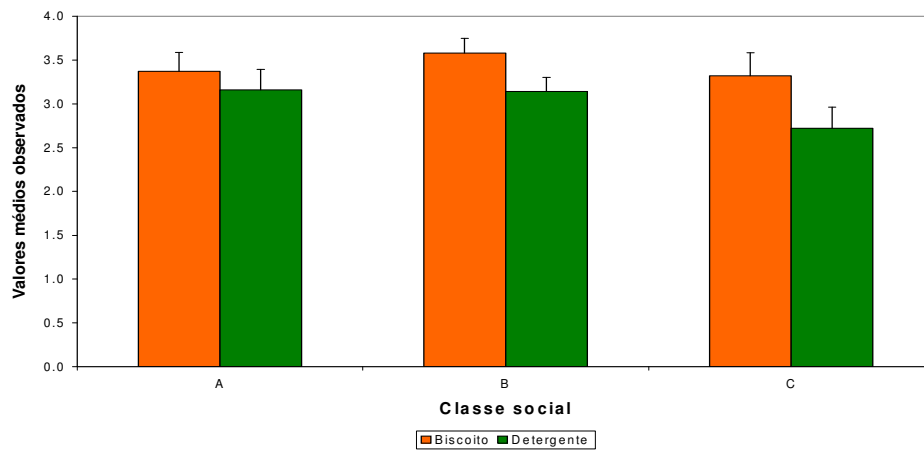
Pela tabela 15, detecta-se que há diferença de importância para os consumidores, entre um produto e outro – biscoito é mais importante que detergente.

**Tabela 15 - Resultado da análise para sortimento por classe social e categoria de produto.**

| Fator          | gl. Num. | gl. Dem.   | F           | p-value       |
|----------------|----------|------------|-------------|---------------|
| <b>Produto</b> | <b>1</b> | <b>534</b> | <b>6.30</b> | <b>0.0124</b> |
| Classe social  | 2        | 532        | 1.21        | 0.2978        |
| Produto*Classe | 2        | 530        | 0.33        | 0.7193        |



Esta diferença pode ser visualizada pelo gráfico 5.



**Gráfico 5. Sortimento por classe social para as categorias de produtos.**

#### 4.6.2 Classe Social e Categoria de Produtos Versus Reposição Eficiente

Na tabela 16, detecta-se a existência de diferenças entre classes sociais, para “não faltar os produtos”:

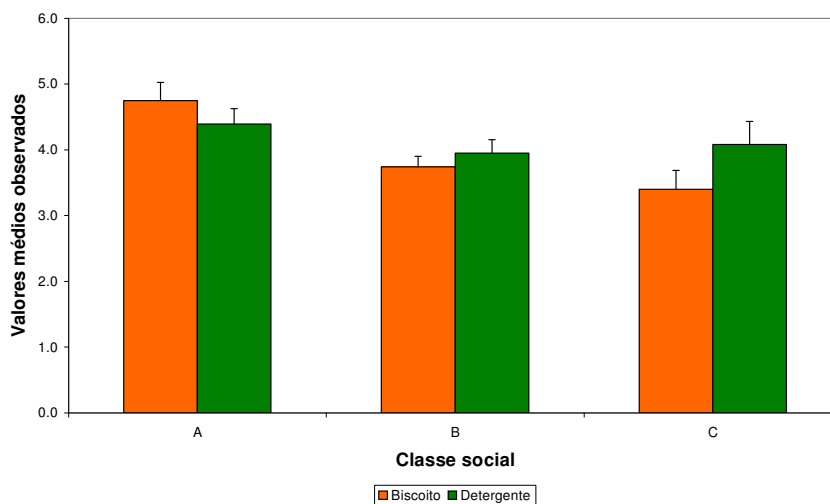
**Tabela 16 - Resultado da análise para reposição, classe social e categoria de produtos.**

| Fator                | gl. Num. | gl. Dem.   | F           | p-value       |
|----------------------|----------|------------|-------------|---------------|
| Produto              | 1        | 532        | 0.71        | 0.4014        |
| <b>Classe social</b> | <b>2</b> | <b>533</b> | <b>5.85</b> | <b>0.0031</b> |
| Produto*Classe       | 2        | 530        | 1.68        | 0.1876        |

E na Tabela 17, pode-se identificar que consumidores da classe A acham mais importante não faltar o produto do que os consumidores das classes B e C para ambas as categorias de produto.

**Tabela 17 - Resultado das comparações múltiplas para “não falta de produto “ por classe social.**

| Comparações | Diferença média | Erro Padrão | gl. | t    | p-value |
|-------------|-----------------|-------------|-----|------|---------|
| A - B       | 0.72            | 0.23        | 533 | 3.12 | 0.0057  |
| A - C       | 0.83            | 0.29        | 533 | 2.89 | 0.0120  |
| B - C       | 0.11            | 0.25        | 533 | 0.45 | 1.0000  |



No gráfico 6 a seguir vê-se com grande facilidade este resultado.

**Gráfico 6. Não faltar o produto por classe social para ambas as categorias de produto**

#### 4.6.3 Classe Social e Categoria de Produtos Versus Promoção

Pela Tabela 18, pode-se detectar que existem diferenças entre um produto e outro, as promoções são mais importantes para os consumidores de detergente do que de biscoito, em todas as classes sociais, e existem diferenças entre uma classe social e outra.

**Tabela 18 - Resultado da análise para promoções por classe social e categoria de produto.**

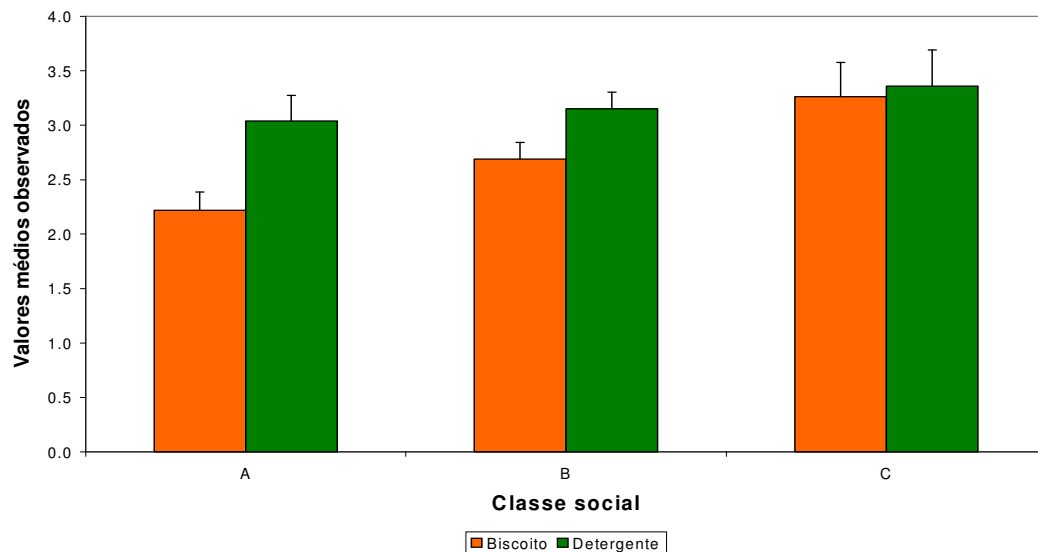
| Fator          | gl. Num. | Gl. Dem.   | F           | p-value       |
|----------------|----------|------------|-------------|---------------|
| <b>Produto</b> | <b>1</b> | <b>532</b> | <b>8.37</b> | <b>0.0040</b> |
| Classe social  | 2        | 532        | 3.72        | 0.0249        |
| Produto*Classe | 2        | 530        | 1.08        | 0.3399        |

Nesta tabela 19, se pode identificar que consumidores da classe A, acham promoções menos importante do que os consumidores da classe C, para ambas as categoria de produto.

**Tabela 19 - Tabela Resultado das comparações múltiplas para promoções por classe social.**

| Comparações  | Diferença média | Erro Padrão | Gl.        | t            | p-value       |
|--------------|-----------------|-------------|------------|--------------|---------------|
| A - B        | -0.28           | 0.20        | 532        | -1.43        | 0.4596        |
| <b>A - C</b> | <b>-0.68</b>    | <b>0.25</b> | <b>532</b> | <b>-2.73</b> | <b>0.0199</b> |
| B - C        | -0.39           | 0.22        | 532        | -1.81        | 0.2107        |

No gráfico 7 a seguir a evidência deste resultado, com o aumento de importância do valor promoção à medida que se diminuem as classes sociais.



**Gráfico 7. Promoções por classe social para as categorias de produto.**

#### 4.6.4 Classe Social e Categoria de Produtos versus Novos Produtos

Pela tabela 20, verifica-se que os lançamentos são mais importantes para consumidores de biscoito do que de detergente. Há diferenças também entre classes sociais.

**Tabela 20 - Resultado da análise para lançamentos por classe social e produto.**

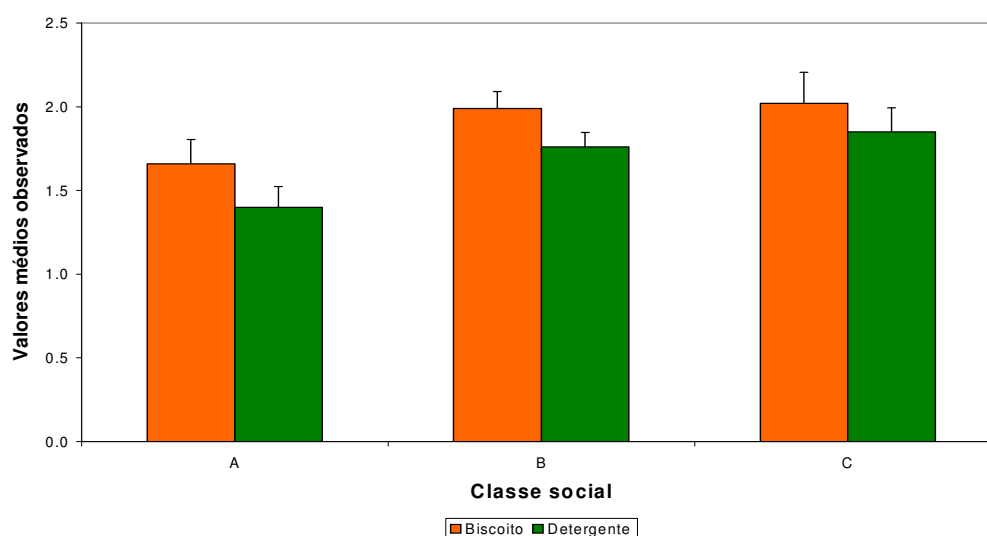
| Fator                | gl. Num. | gl. Dem.   | F           | p-value       |
|----------------------|----------|------------|-------------|---------------|
| <b>Produto</b>       | <b>1</b> | <b>532</b> | <b>4.96</b> | <b>0.0264</b> |
| <b>Classe social</b> | <b>2</b> | <b>532</b> | <b>5.10</b> | <b>0.0064</b> |
| Produto*Classe       | 2        | 530        | 0.04        | 0.9605        |

Na tabela 21, detecta-se que os consumidores das classes B e C acham mais importante lançamentos de produtos do que os consumidores de classe A, em ambas as categorias de produtos.

**Tabela 21 - Resultado das comparações múltiplas para lançamentos por classe social.**

| Comparações  | Diferença média | Erro Padrão | gl.        | t            | p-value       |
|--------------|-----------------|-------------|------------|--------------|---------------|
| <b>A - B</b> | <b>-0.35</b>    | <b>0.12</b> | <b>532</b> | <b>-2.90</b> | <b>0.0118</b> |
| <b>A - C</b> | <b>-0.40</b>    | <b>0.15</b> | <b>532</b> | <b>-2.72</b> | <b>0.0204</b> |
| B - C        | -0.06           | 0.13        | 532        | -0.46        | 1.0000        |

No gráfico 8 a seguir a evidência desta importância.



**Gráfico 8. Lançamentos por classe social para as categorias de produtos.**

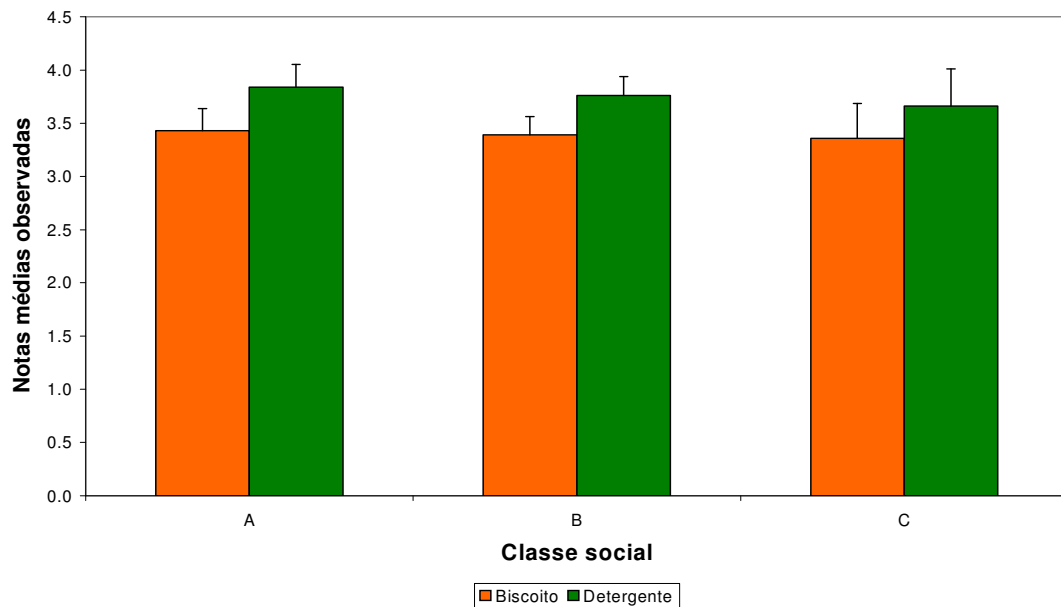
#### 4.6.5 Classe Social e Categoria de Produtos versus Preço

Identifica-se na tabela 22 que preço é mais importante para consumidores de detergentes do que de biscoitos, independente de classe social.

**Tabela 22 - Resultado da análise para preços por classe social e categorias de produto**

| Fator          | gl. Num. | gl. Dem.   | F           | p-value       |
|----------------|----------|------------|-------------|---------------|
| <b>Produto</b> | <b>1</b> | <b>534</b> | <b>4.10</b> | <b>0.0433</b> |
| Classe social  | 2        | 532        | 0.10        | 0.9013        |
| Produto*Classe | 2        | 530        | 0.02        | 0.9817        |

Conforme se observa no Quadro 9, preço é mais importante para detergentes, e, entre o mesmo produto, tem praticamente a mesma importância para uma e outra classe social



**Gráfico 9. Preços por classe social para as categorias de produtos.**

## **4.7 O Processo de Escolha do “Consumidor ECR”**

O processo de escolha em dois estágios ou escolha faseada como já mostrado na teoria, norteou a elaboração das questões que permitiram desenvolver o que ora está se denominando de processo de escolha do consumidor ECR.

Ele é resultado do que o consumidor olha em primeiro lugar, quando vai comprar cada uma das categorias estudadas e o que ele acaba por levar, considerando-se apenas os valores ofertados por ECR e Preço.

As duas questões que se referiam ao que o consumidor olha em primeiro lugar e ao que ele compra, foram analisadas de forma individual e depois de forma cruzada (MALHOTRA, 2001, p.408), com o intuito de se enxergar a existência ou não de um processo de escolha que é “percorrido” pelo consumidor quando ele considera os produtos biscoitos e detergentes e se eles eram diferentes.

### **4.7.1 Resultados Separados por Questão**

#### **4.7.1.1 Olha em Primeiro Lugar**

Esta tabela 23, nos permite visualizar vários comportamentos peculiares.

O público se divide em olhar primeiro os “tipos e marcas preferidos” e os “preços” das categorias estudadas, uma vez que se somando os dois grupos de respondentes tem-se em torno de 73% dos entrevistados, entretanto, o comportamento deles é invertido. No caso de biscoitos mais consumidores olham primeiro o sortimento (44,0%), enquanto no caso de detergentes mais consumidores olham primeiro preços (46,3%).

Outro fato é que, olhar primeiro as promoções corresponde a quase o dobro da quantidade de consumidores (24%) que vão comprar detergente do que os que vão comprar biscoitos (14%), enquanto olhar novidades em biscoito, ocorre sensivelmente para um número maior de consumidores (12%) do que olhar novidades em detergentes (2%).

**Tabela 23 – O que os consumidores olham primeiro ao comprar biscoitos e detergentes**

| <b>Olha em primeiro lugar</b>  | <b>Biscoitos (%)</b> | <b>Detergentes (%)</b> |
|--|----------------------|------------------------|
| Os preços normais dos produtos e os preços dos produtos com desconto               | 29,7                 | 46,3                   |
| Os vários tipos e marcas disponíveis   | 44,0                 | 25,7                   |
| Os produtos que estão em promoção (pegue 2 leve 3, participação em concursos, etc) | 14,0                 | 24,0                   |
| Os produtos que são novidade   | 12,0                 | 2,0                    |
| Sem resposta ou anuladas   | 0,3                  | 2,0                    |
| <b>Total</b>   | <b>100,0</b>         | <b>100,0</b>           |

Base = 300 para cada categoria de produto

#### **4.7.1.2 O que compra**

Com relação ao que o cliente acaba por levar depois de “dar uma olhada geral” nos produtos disponíveis, observa-se na Tabela 24, que a maior parte dos consumidores compra os produtos preferidos (68,6% e 56,7%). Também se verifica que o segundo maior grupo de consumidores – embora muito menor que o primeiro, compra preço, mas, o grupo de quem compra detergente (27%), por este motivo, é maior do que o grupo que compra biscoito (12,3%).

Na Tabela 24, também se verifica que a promoção decide a compra de quantidades próximas de consumidores, tanto para biscoitos como para detergentes (11,7 e 13,3%), mas, levar uma novidade é muito mais provável de ocorrer com consumidores que compram biscoitos (6,7%), do que com consumidores que compram detergentes (1,7%).

**Tabela 24 – Decisão de compra dos consumidores estudados em relação aos valores ECR e Preço.**

| <b>Compra</b>                                  | <b>Biscoitos (%)</b> | <b>Detergentes (%)</b> |
|--|----------------------|------------------------|
| Aquele que mais lhe agrada, pelo tipo e marca  | 68,6                 | 56,7                   |
| Um que tenha o menor preço ou o maior desconto | 12,3                 | 27,0                   |
| A melhor promoção                              | 11,7                 | 13,3                   |
| Um novo e diferente                            | 6,7                  | 1,7                    |
| Sem resposta ou anuladas                       | 0,7                  | 1,3                    |
| <b>Total</b>                                   | <b>100,0</b>         | <b>100,0</b>           |

Base = 300 para cada categoria de produto

#### **4.7.2 Cruzamento das questões “o que olha” e “o que compra”**

O cruzamento da questão sobre o que o consumidor olha em primeiro lugar e da questão sobre o que ele acaba por comprar, envolvendo apenas os valores ECR e preço, foi identificado separadamente para biscoitos e detergentes e demonstrado nas tabelas a seguir. Eles mostram relação com o descrito no processo de regras pré-estabelecidas, visto na revisão teórica sobre comportamento do consumidor, podendo-se dizer que ocorrem os dois sub-tipos classificados - escolha processada – o consumidor não se deixa influenciar pelo que está no ponto de venda, e implementação analítica – em que a decisão está feita, mas falta algum detalhe para resolver no ponto de venda. Neste trabalho estes consumidores foram denominados de coerentes e incoerentes, respectivamente e estão descritos a seguir.

##### **4.7.2.1 Biscoitos**

Os intervalos coloridos, nas tabelas 25, 26, 27 e 28 procuram evidenciar as diferenças de norteamto e decisão de compras de 300 consumidores, sendo que o índice de não resposta foi de 0,7%. No lado esquerdo da tabela apresenta-se o percentual de consumidores agrupados, em função do que olham em 1º lugar, e no lado direito, a sua divisão na hora da compra.

Identifica-se facilmente a possibilidade de existência de 16 grupos de consumidores diferentes, que talvez pudessem ser entendidos como segmentos, se considerados somente os valores de ECR e preço. Estes grupos seriam de natureza distinta: os coerentes – olham e compram orientados pelo mesmo valor, e



os incoerentes - aqueles que se orientam por um valor, mas decidem a compra baseada em outro.

Considerando-se o produto biscoito, nesta análise, observa-se que por parte dos consumidores denominados coerentes, 37% da amostra total estão ligados a sortimento, 6,7% estão relacionados a preço, 5,0% relacionados a promoções e 3,3% a lançamentos.

E ainda, entre os consumidores denominados incoerentes, 31,7% do total da amostra, está ligado a sortimento, 6,6% a promoções, 5,7% a preço e um grupo reduzido daqueles que compram novidades - 3,3%.

**Tabela 25 - Processo de escolha de biscoito – olhou sortimento em 1º lugar**

| <b>Olha em 1º. Lugar</b>   | <b>Compra % sobre o total</b> |
|----------------------------|-------------------------------|
| <b>SORTIMENTO</b><br>44,0% | <b>Sortimento</b><br>37,0     |
|                            | Menor preço – 2,7             |
|                            | Promoção – 2,3                |
|                            | Novidades – 2,0               |

**Tabela 26 – Processo de escolha de biscoito – olhou preço em 1º lugar**

| <b>Olha em 1º. Lugar</b> | <b>Compra % sobre o total</b> |
|--------------------------|-------------------------------|
| <b>PREÇO</b><br>29,7 %   | Sortimento – 18,4             |
|                          | <b>Preço - 6,7</b>            |
|                          | Promoção – 4,0                |
|                          | Novidades – 0,3               |

**Tabela 27 - Processo de escolha de biscoito – olhou promoções em 1º lugar**

| <b>Olha em 1º. Lugar</b>  | <b>Compra % sobre o total</b> |
|---------------------------|-------------------------------|
| <b>PROMOÇÕES</b><br>14,0% | Sortimento – 5,3              |
|                           | <b>Promoção – 5,0</b>         |
|                           | Preço - 2,7                   |
|                           | Novidades – 1,0               |

**Tabela 28 – Processo de escolha de biscoito – olhou novidades em 1º. lugar**

| <b>Olha em 1º. Lugar</b>  | <b>Compra % sobre o total</b> |
|---------------------------|-------------------------------|
| <b>NOVIDADES</b><br>12,0% | Sortimento – 8,0              |
|                           | <b>Novidades 3,3</b>          |
|                           | Promoções – 0,3               |
|                           | Preço - 0,3                   |

Para se ter uma melhor idéia da decisão de compra destes consumidores, com relação a biscoito, apresenta-se estes grupos de consumidores ranqueados para a categoria biscoito, pelo que comprem nas tabelas 29, 30, 31 e 32., em que se vê do lado esquerdo o que eles olharam primeiro e depois o que eles comprem, de forma agrupada. Observa-se, nas Tabelas 29,30,31 e 32, que no caso de biscoitos, os

consumidores acabam sendo orientados pelo sortimento, (68,7%), e, o segundo lugar é dividido entre preço e promoções (12,4% e 12,0%).

**- Consumidores Ranqueados -**

**Tabela 29– Porcentagem de consumidores que compram sortimento**

| Olha                | Compra Sortimento-%da amostra total |
|---------------------|-------------------------------------|
| <b>O sortimento</b> | <b>37,0</b>                         |
| Preço               | 18,4                                |
| Novidades           | 8,0                                 |
| Promoção            | 5,3                                 |
| <b>Total</b>        | <b>68,7</b>                         |

**Tabela 30 – Porcentagem de consumidores que compram preço**

| Olha         | Compra preço - % da amostra total |
|--------------|-----------------------------------|
| <b>Preço</b> | <b>6,7</b>                        |
| Sortimento   | 2,7                               |
| Promoção     | 2,7                               |
| Novidades    | 0,3                               |
| <b>Total</b> | <b>12,4</b>                       |

**Tabela 31 – Porcentagem de consumidores que compram promoções**

| Olha             | Compra promoção- % da amostra total |
|------------------|-------------------------------------|
| <b>Promoções</b> | <b>5,0</b>                          |
| Preço            | 4,0                                 |
| Sortimento       | 2,3                                 |
| Novidades        | 0,3                                 |
| <b>Sub-Total</b> | <b>11,6</b>                         |

**Tabela 32 – Porcentagem de consumidores que compram novidades**

| Olha             | Compra novidade - % da amostra total |
|------------------|--------------------------------------|
| <b>Novidades</b> | <b>3,3</b>                           |
| Sortimento       | 2,0                                  |
| Promoção         | 1,0                                  |
| Preço            | 0,3                                  |
| <b>Sub-Total</b> | <b>6,6</b>                           |

#### **4.7.2.2 Detergentes**

Apresenta-se a seguir o “processo de escolha do consumidor ECR” para detergente, nas tabelas 33, 34, 35, 36 conforme o que ele olhou primeiro. Estas respostas reúnem 300 entrevistados, sendo que houve 2,2% de não respostas, ou outras.

Por parte dos então grupos denominados coerentes, no caso de detergente, apresentam-se consumidores distribuídos da seguinte forma - 22,4% da amostra total, relacionados a sortimento; 14,0% em preço; 4,7 % em promoções e 0,3% em novos lançamentos.

E ainda, os consumidores denominados incoerentes que estão agrupados da seguinte forma: 33,6% do total da amostra relacionado a sortimento – 8,6% a promoções, 12,9% a preço e 1,3% a novidades.

**Tabela 33 – Processo de escolha na compra de detergente – olhou primeiro preço**

| Olha em 1º. Lugar      | Compra - % sobre o total |
|------------------------|--------------------------|
| <b>PREÇO</b><br>46,3 % | Sortimento – 24,3        |
|                        | <b>Preço - 14,0</b>      |
|                        | Promoções - 7,3          |
|                        | Novidades - 0,6          |

**Tabela 34 – Processo de Escolha na compra de detergente – olhou primeiro sortimento**

| Olha em 1º. Lugar          | Compra - % sobre o total |
|----------------------------|--------------------------|
| <b>SORTIMENTO</b><br>25,7% | <b>Sortimento - 22,4</b> |
|                            | Preço - 2,3              |
|                            | Promoção - 1,0           |
|                            | Novidades - 0,0          |

**Tabela 35 – Processo de Escolha na Compra de Detergente – olhou primeiro promoções**

| Olha em 1º. Lugar       | Compra - % sobre o total |
|-------------------------|--------------------------|
| <b>PROMOÇÕES</b><br>24% | Preço 10,6               |
|                         | Sortimento - 8,0         |
|                         | <b>Promoção - 4,7</b>    |
|                         | Novidades - 0,7          |

**Tabela 36 – Processo de Escolha na compra de detergente – olhou primeiro novidades**

| Olha em 1º. Lugar        | Compra -% sobre o total |
|--------------------------|-------------------------|
| <b>NOVIDADES</b><br>2,0% | Sortimento - 1,3        |
|                          | <b>Novidades - 0,3</b>  |
|                          | Promoções - 0,3         |
|                          | Preço - 0,0             |

Também para detergente, apresenta-se nas tabelas 37, 38, 39 e 40 a posição ranqueada destes consumidores evidenciando o que compram. Observa-se que, no caso de detergentes, apesar de mais consumidores terem olhado preço, eles compram mais sortimento – o produto preferido (56,0%), em segundo lugar preço (26,3%) e em terceiro promoção (13,3).

**- Consumidores “ranqueados” -**

**Tabela 37– Porcentagem de consumidores que compram sortimento**

| <b>Olha</b>       | <b>Compra Sortimento- % da amostra total</b> |
|-------------------|--|
| Preço             | 24,3   |
| <b>Sortimento</b> | <b>22,4</b>                                  |
| Promoção          | 8,0  |
| Novidade          | 1,3  |
| <b>Total</b>      | <b>56,0</b>                                  |

**Tabela 38 – Consumidores que compram preço**

| <b>Olha</b>  | <b>Compra preço- % da amostra total</b> |
|--------------|---|
| <b>Preço</b> | <b>14,0</b>                             |
| Promoção     | 10,6                                    |
| Sortimento   | 2,3                                     |
| Novidade     | 0,0                                     |
| <b>Total</b> | <b>26,3</b>                             |

**Tabela 39 – Consumidores que compram promoção**

| <b>Olha</b>     | <b>Compra promoção -% da amostra total</b> |
|-----------------|--|
| Preço           | 7,3  |
| <b>Promoção</b> | <b>4,7</b>                                 |
| Sortimento      | 1,0  |
| Novidade        | 0,3  |
| <b>Total</b>    | <b>13,3</b>                                |

**Tabela 40 – Consumidores que compram novidades**

| <b>Olha</b>     | <b>Compra novidades - % da amostra total</b> |
|-----------------|--|
| Promoção        | 0,7  |
| Preço           | 0,6  |
| <b>Novidade</b> | <b>0,3</b>                                   |
| Sortimento      | 0,0  |
| <b>Total</b>    | <b>1,6</b>                                   |

Pelos resultados mostrados, observa-se que o conjunto de consumidores merece tratamento diferenciado, uma vez que o que chama sua atenção quando ele procura por biscoitos no ponto de venda é diferente do que o faz decidir a compra. E esta diferença ocorre entre as categorias de produtos considerados.

#### **4.7.3 Identificação de Grupos**

Na leitura da bibliografia deste trabalho a expressão “o consumidor compra preço”, despertou a idéia de que se pudesse ter também “o consumidor que compra promoções”, ou “o consumidor que compra novidades”. Imediatamente se estabeleceu a relação entre o que o consumidor compra e os valores ofertados por ECR. Eles deveriam ou pelo menos poderiam estar atendendo a estes diferentes consumidores - o que compra variedade, o que compra preço, o que compra promoção, o que compra novidades.

Entretanto, a pesquisa exploratória permitiu que se verificasse que os consumidores não “funcionam” tão diretamente assim, eles não vão direto ao produto que desejam, eles costumam ter pelo menos uma ação antes da compra. Alguns comentários ouvidos foram: “eu primeiro olho os preços”, “eu primeiro dou uma olhada para ver se tem alguma novidade”, entre outras menções.

Verificou-se que mesmo neste caso, o consumidor também estava buscando ou pelo menos “olhando” valores ofertados por ECR e, que portanto, poderia haver um “processo de escolha”, que este consumidor “percorresse” para decidir a compra de um produto, alimentado por estes valores de ECR e, mais ainda, que ele poderia ser diferente para uma e outra categoria.

A análise do primeiro grupo, em que o consumidor olha o sortimento e compra o produto preferido, permitiu que se deduzisse que a maior parte dos consumidores não se deixa influenciar por preço, por promoção ou por novidades, porque olha o sortimento e compra o sortimento. Identificou-se assim, uma certa imutabilidade neste grupo, o que permitiu que se nomeasse este comportamento como sendo o dos consumidores conservadores.

Havendo o conservador deveria haver o oposto, aquele que se sensibiliza com novidades, que gosta delas, surgindo então a nomenclatura do segundo grupo “o inovador”

Para se chegar às nomenclaturas dos demais grupos não foi difícil, quem não se deixa levar pela emoção é o racional, o que se preocupa particularmente com preço, e aí tinha-se a denominação do terceiro grupo – “o racional”, e, em contrapartida, aquele que é atraído, despertado, seduzido pelo que encontra no ponto de venda, o que levou ao grupo oposto ao racional – o emocional.

Isto permite que se apresente a tabela 41 que foi baseada nos grupos de consumidores conforme dados disponibilizados pela pesquisa deste trabalho.

Observa-se que a maior parte dos consumidores estão representados por cinco tipos, que refletem exatamente o que se obteve de resultado tanto na importância dos valores de ECR com preço com ou sem preço.

Em biscoitos a ordem de implementação de valores deveria ser sortimento, preço e inovação, enquanto para detergentes, sortimento e preço e promoção, só que no caso de detergente, sortimento e preço deveriam ser implementados quase que simultaneamente.

Na categoria detergente as ações relacionadas a Sortimento e Preço, teriam de ser implementadas quase que simultaneamente, sendo que a de preço se faz mais importante para detergente, uma vez que o terceiro grupo apontado é dos racionais coerentes, enquanto em biscoitos estas ações deveriam ser seguidas pelas relacionadas à introdução de novos produtos.

Também pode-se dizer que sortimento é importante na aquisição destas duas categorias de produto, mas é mais na categoria biscoitos, enquanto preço é mais na categoria de detergente.

**Tabela 41 – Principais grupos de “consumidores ECR” encontrados no estudo**

| <b>BISCOITOS</b>         | <b>%</b> | <b>DETERGENTES</b>      | <b>%</b> |
|--------------------------|----------|-------------------------|----------|
| Conservadores coerentes  | 37,0     | Racionais conservadores | 24,3     |
| Racionais conservadores  | 18,4     | Conservadores coerentes | 22,4     |
| Inovadores Conservadores | 8,0      | Racionais coerentes     | 14,0     |
| Racionais coerentes      | 6,7      | Emocionais racionais    | 10,6     |
| Sub-Total                | 70,1     | Sub-Total               | 71,3     |

Os demais grupos para cada categoria de produto estão na tabela 42.



**Tabela 42 – Demais grupos de “consumidores ECR” encontrados no estudo**

| <b>BISCOITOS</b>         | <b>%</b>    | <b>DETERGENTES</b>       | <b>%</b>    |
|--------------------------|-------------|--------------------------|-------------|
| Emocionais conservadores | 5,3         | Emocionais conservadores | 8,0         |
| Emocionais puros         | 5,0         | Racionais emocionais     | 7,3         |
| Racionais emocionais     | 4,0         | Emocionais puros         | 4,7         |
| Inovadores puros         | 3,3         | Conservadores racionais  | 2,3         |
| <b>TOTAL</b>             | <b>17,6</b> |                          | <b>22,3</b> |

Obtém-se assim, um produto adicional ao objetivo central deste trabalho, que poderá ser tomado como base para uma futura segmentação de clientes sob a ótica de ECR. E que permite também que se veja que Reposição Eficiente, não diz respeito exclusivamente às necessidades de um grupo de consumidores, pois seja o que for que o consumidor olhe ou compre – novidades, preço baixo, promoções ou sortimento tradicional, ele não quer que estes produtos faltem.

Eles querem ir ao ponto de venda e encontrar sempre disponibilidade dos produtos desejados, isto só poderá ser garantido pela Reposição Eficiente que acredita-se também possa ser conhecida, entre as estratégias de ECR, como a “estratégia da lealdade”. Se o consumidor encontra sempre os produtos desejados, se os produtos em promoção estão disponíveis no período previsto, se os produtos com preço baixo estão sendo ofertados e se inovações estão presentes, estes consumidores estarão sendo mais atendidos em suas necessidades, estarão mais satisfeitos e portanto serão mais leais ao ponto de venda.

Com relação às hipóteses sobre este aspecto têm-se:

#### **H5**

---

Há um “processo de escolha”  
que um mesmo conjunto de consumidores “percorre”,  
entre valores de ECR e preço, quando considera a aquisição de diferentes produtos.

---

Esta hipótese foi confirmada existe um “processo de escolha” que é “percorrido” pelos consumidores, entre valores de ECR e preço, quando adquirem

produtos diferentes – eles preocupam-se com um valor ofertado, em um primeiro momento, mas podem decidir a compra por outro valor.

## **H6**

---

Este “processo de escolha” é diferente,  
quando um mesmo conjunto de consumidores  
adquire produtos diferentes

---

Hipótese também confirmada, em função dos resultados apresentados. Os tem processos de escolha diferente para os diferentes produtos.

### **4.8 Opiniões dos Consumidores conforme Valor Mais Importante**

Como já mencionado o questionário foi segmentado. Assim havia quatro grupos de afirmações, relacionadas aos valores estudados – sortimento, reposição, promoções e lançamentos, que por meio de escalas de Likert e algumas perguntas, semi-fechadas de múltipla escolha, poder-se-ia obter alguma informação adicional sobre o comportamento do consumidor. Estas questões foram selecionadas da teoria revisada, e continham afirmações elaboradas pelos autores consultados.

Selecionou-se para comentar apenas as afirmações com média de 3,5 de concordância, ou aquelas que apresentaram diferença significativa entre consumidores quando eles estão considerando biscoitos e detergentes.

#### **4.8.1 Quem Julgou Sortimento o Valor mais Importante**

O grupo de consumidores que elegeu sortimento, como sendo o mais importante, em biscoitos e/ou detergentes, informou seu grau de concordância ou não com relação a um conjunto de afirmações. O resultado encontrado foi:

#### 4.8.1.1 – Opinião dos consumidores

| Afirmações   |
|--|
| 1 Eu sempre ponho este produtos na minha lista de compras                            |
| 2 Quando o produto é o que quero não me importo se ele não está em promoção          |
| 3 Dependendo de onde eu vou usar eu compro um ou outro produto                       |
| 4 Eu primeiro decido o tipo de produto que vou levar, depois a marca                 |
| 5 Dependendo de quem vai usar eu compro um ou outro produto                          |
| 6 Só mudo a marca se cair a qualidade do produto que estou acostumado(a) a comprar   |
| 7 Eu compro produtos para atender a muitas preferências diferentes em minha casa     |
| 8 Eu compro muito deste produto  |
| 9 Quando o produto é o que quero não me importo se o preço é alto                    |
| 10 Eu sempre compro o melhor produto que houver                                      |
| 11 Se eu não encontrar os produtos que quero tenho que procurar em outro lugar       |
| 12 Se eu não encontrar os produtos que quero vou levar muito tempo escolhendo outros |
| 13 Eu primeiro decido a marca, depois o tipo de produto que vou levar                |
| 14 Eu só compro um determinado produto   |

**Quadro 3 – Relação de Afirmações sobre Sortimento**

Analisando-se a tabela 43, a média de concordância ou discordância com relação às afirmações acima, pode-se observar, que, tanto biscoito como detergente são importantes para o conjunto de consumidores analisados(4,3 e 4,2); são categorias de produto que o consumidor não quer deixar de comprar, esquecer, pois os coloca na lista de compras, quase sempre. Isto fica mais relevante ainda se considerarmos que o grau máximo de concordância que se poderia ter com uma afirmação era de 5 pontos.

As análises estatísticas, realizadas com Testes T-Student não pareado (BUSSAB e MORETTIN,1987), para todas as escalas de Likert deste trabalho, detectaram diferença de importância para as afirmações 2,3,4,5,6,8,9 e 12 no caso de biscoitos e 14, no caso de detergente. Assim, o conjunto de consumidores estudado, apresenta o seguinte comportamento quando considera o sortimento de biscoito e de detergente:

- ♦ se importa menos com o preço em biscoito do que em detergente (3,2 x 2,6);
- ♦ se importa menos se o biscoito desejado não está em promoção do que se importa quando o detergente não está em promoção (3,8 x 3,0);
- ♦ resolve o biscoito que vai comprar pensando mais em quem vai consumi-lo (3,4 x 2,3) e em como utilizá-lo (3,7 x 2,5), do que no caso de detergente;
- ♦ resolve o produto que vai comprar, mais pelo tipo, quando se trata de biscoito, do que quando se trata de detergente (3,6 x 2,8)

- ♦ compra mais para atender a muitas preferências, no caso de biscoito do que no caso de detergente (3,5 x 2,4);
- ♦ tem mais experiência de compra em biscoito do que de detergente (3,3 x 2,9), e
- ♦ embora não concorde que vá perder tempo escolhendo um novo produto, se não houver o que ele está procurando, o consumidor ainda acha mais que perde tempo escolhendo outros biscoitos, do que outro detergente (2,8 x 2,4).

O mesmo conjunto de consumidores é muito mais fiel a um determinado detergente (2,2 x 3,5), do que a um determinado biscoito e a qualidade tem a mesma importância para biscoito e detergente (3,4 x 3,4).

Apesar destes bens serem de conveniência, o consumidor revelou importância para eles, uma vez que os coloca na lista de compras (SHETH, MITTAL & NEWMAN, 1999, p.135).

Tanto biscoito como detergente podem ser consideradas compra de produtos planejados, até porque o consumidor costuma por na lista de compras, para não esquecer (SHETH, MITTAL & NEWMANN; 1999, p.135)

**Tabela 43 Resultado dos testes para verificar opiniões vinculadas a sortimento.**

| Questão * | Categoria de Produto | Média | Desvio Padrão | Erro Padrão | N   | t      | p-value |
|-----------|----------------------|-------|---------------|-------------|-----|--------|---------|
| 13.1      | Biscoito             | 4.27  | 1.15          | 0.110       | 118 | 0.448  | 0.655   |
|           | Detergente           | 4.20  | 1.12          | 0.120       | 81  |        |         |
| 13.8      | Biscoito             | 3.29  | 1.34          | 0.120       | 118 | 2.024  | 0.044   |
|           | Detergente           | 2.89  | 1.41          | 0.160       | 81  |        |         |
| 13.10     | Biscoito             | 2.80  | 1.23          | 0.110       | 116 | 0.130  | 0.897   |
|           | Detergente           | 2.78  | 1.33          | 0.150       | 81  |        |         |
| 13.6      | Biscoito             | 3.42  | 1.45          | 0.130       | 118 | 0.019  | 0.985   |
|           | Detergente           | 3.42  | 1.46          | 0.160       | 81  |        |         |
| 13.14     | Biscoito             | 2.19  | 1.36          | 0.130       | 118 | -6.482 | <0.001  |
|           | Detergente           | 3.46  | 1.33          | 0.150       | 81  |        |         |
| 13.13     | Biscoito             | 2.47  | 1.31          | 0.120       | 118 | -1.926 | 0.056   |
|           | Detergente           | 2.85  | 1.49          | 0.170       | 81  |        |         |
| 13.4      | Biscoito             | 3.58  | 1.40          | 0.130       | 118 | 3.970  | <0.001  |
|           | Detergente           | 2.78  | 1.39          | 0.150       | 81  |        |         |
| 13.5      | Biscoito             | 3.43  | 1.52          | 0.140       | 116 | 5.488  | <0.001  |
|           | Detergente           | 2.26  | 1.41          | 0.160       | 81  |        |         |
| 13.3      | Biscoito             | 3.73  | 1.35          | 0.130       | 116 | 5.702  | <0.001  |
|           | Detergente           | 2.54  | 1.50          | 0.170       | 80  |        |         |
| 13.7      | Biscoito             | 3.48  | 1.45          | 0.130       | 118 | 5.349  | <0.001  |
|           | Detergente           | 2.35  | 1.50          | 0.170       | 81  |        |         |
| 13.9      | Biscoito             | 3.13  | 1.46          | 0.130       | 117 | 2.697  | 0.008   |
|           | Detergente           | 2.56  | 1.48          | 0.160       | 81  |        |         |
| 13.2      | Biscoito             | 3.77  | 1.30          | 0.120       | 117 | 3.597  | <0.001  |
|           | Detergente           | 3.04  | 1.47          | 0.160       | 80  |        |         |
| 13.11     | Biscoito             | 2.74  | 1.46          | 0.130       | 118 | 1.479  | 0.141   |
|           | Detergente           | 2.43  | 1.39          | 0.150       | 81  |        |         |
| 13.12     | Biscoito             | 2.81  | 1.43          | 0.130       | 118 | 2.137  | 0.034   |
|           | Detergente           | 2.38  | 1.27          | 0.140       | 81  |        |         |

Os valores em azul referem-se às significâncias estatística.

#### 4.8.1.2 Marca Própria

Uma grande tendência do momento é a marca própria, particularmente no Brasil, como já mencionado neste trabalho, esta prática tem crescido significativamente, por isto procurou-se verificar como os consumidores, se encontravam, com relação à receptividade desta oferta.

Verifica-se na Tabela 44, que as principais condições para se comprar um biscoito ou detergente de marca própria são as mesmas – aparentar qualidade e haver referência de alguém, entretanto quando se trata de biscoitos, aparentar qualidade é um motivo muito mais citado pelos consumidores(51,2%) do que

quando se trata de detergente (37,5%) e ter referência sobre o produto é uma citação que ocorre ligeiramente mais vezes para detergente(47,7%) do que para biscoitos(46,5%).

Chama a atenção, entretanto, que 39,8% dos consumidores mencionaram não gostar de comprar detergente de marca própria, enquanto 38,6% fizeram a mesma menção para biscoito, sendo que esta é a 2ª menção mais feita pelos consumidores de detergentes a 4ª pelos de biscoitos. Na seqüência percebe-se a importância do preço baixo para detergente com marca própria (33,0%).

Uma explicação para o fato seria que o consumidor de marca própria compra preço, uma vez que no país, a marca própria é uma marca de combate em preço (KUMAR; BELL, DAVIES e HOWARD,1997; SUCESSO..., 1999; KAHN & McALISTER,1997, p.156) que é algo com certeza mais indicado para supermercados cujas suas marcas sejam famosas, pois segundo Kumar (1997), se o cliente sai da loja porque não encontra a marca, quem tem a força é o produtor.

Também se verifica que lançamentos com marca própria são mais aceitos para biscoitos (11%) do que para detergentes (4,5%), enquanto promoção de marca própria e ser um produto substituto na falta do preferido é mais considerado por quem compra detergente (23,9% e 27,3%), do que por quem compra biscoito (15,7% e 15%).

**Tabela 44 – Resultado de três opiniões dos consumidores sobre marcas próprias de biscoitos e detergentes**

| Três opiniões sobre marcas próprias                      | Biscoitos (%) | Detergentes (%) |
|--|---------------|-----------------|
| Só compra se aparentar qualidade                         | 51,2          | 37,5            |
| Só compra se alguém conhecido disser que é bom           | 46,5          | 47,7            |
| Só compra se for do mesmo tipo que o sr.(a) iria comprar | 40,2          | 37,5            |
| Não gosta de comprar produto da marca própria            | 38,6          | 39,8            |
| Só compra se o preço for baixo ou houver algum desconto  | 22,8          | 33,0            |
| Só compra se o de sua preferência estiver em falta       | 15,7          | 23,9            |
| Só compra se estiver em promoção                         | 15,0          | 27,3            |
| só compra se for lançamento                              | 11,0          | 4,5             |
| Outra razão  | 3,1           | 1,1             |
| Não fez três escolhas                                    | 0,8           | 0               |
| Total  | 244,9         | 252,3           |

Base = 127 para biscoitos e 88 para detergente  
Respostas múltiplas = percentual maior que 100%

## 4.8.2 Quem Julgou Reposição o Valor mais Importante

### 4.8.2.1 Opiniões dos consumidores

| Afirmações  |
|---|
| 1 Quando falta o produto que quero é uma oportunidade para eu experimentar outro  |
| 2 Há muitos produtos para eu poder escolher se o meu preferido faltar   |
| 3 Quando falta o produto que quero levo um que seja novidade  |
| 4 É preferível levar algum produto do que nenhum  |
| 5 Não acredito quando o menino do mercado diz que o produto que quero “chega amanhã”                                      |
| 6 Quando não tem o produto que quero eu escolho outro, são muito parecidos  |
| 7 Eu prefiro consultar outras pessoas antes de comprar outro produto  |
| 8 Não me importo quando faltam produtos desejados pois há muitos outros para substituir                                   |
| 9 Quando não tem o produto que eu quero, tenho de procurar em outro lugar, pois só gosto de determinados tipos de produto |
| 10 Eu levo qualquer outro produto que eu puder pois não poderei voltar ao mercado   |
| 11 Se faltarem os produtos que eu prefiro, eu passo a comprar em outro supermercado                                       |
| 12 Quando estou com pressa e não tem o produto que eu quero, eu levo qualquer um  |

**Quadro 4 – Afirmações sobre não faltarem os produto**

Estatisticamente, na Tabela 45, houve diferença significativa de importância para as afirmações 4, 10 e 12 no caso de detergentes, enquanto há uma concordância maior para as afirmações 3 e 7 para biscoitos.

Ou seja, o grupo de consumidor estudado vê mais no biscoito, quando falta, uma oportunidade para experimentar uma novidade, do que no caso do detergente (3,4 x 2,9), também está mais preso a uma consulta a outros membros da família, na compra do biscoito, do que no caso do detergente (2,8 x 2,0).

Eles também não estão dispostos a perder tempo com detergente, pois preferem levar um do que nenhum (3,1 x 3,6) para não voltarem ao supermercado para comprar depois (2,6 x 3,1), além disto é mais provável que comprem qualquer detergente do que qualquer biscoito quando estejam com pressa (2,2 e 2,9).

**Tabela 45 - Resultado dos testes para verificar opiniões vinculadas a não  
faltar o produto.**

| Questão | Categoria de Produto | Média | Desvio Padrão | Erro Padrão | N   | t      | p-value |
|---------|----------------------|-------|---------------|-------------|-----|--------|---------|
| 16.7    | Biscoito             | 2.72  | 1.59          | 0.140       | 124 | 4.037  | <0.001  |
|         | Detergente           | 1.96  | 1.40          | 0.120       | 133 |        |         |
| 16.8    | Biscoito             | 2.66  | 1.40          | 0.130       | 124 | -1.717 | 0.087   |
|         | Detergente           | 2.96  | 1.42          | 0.120       | 135 |        |         |
| 16.9    | Biscoito             | 2.65  | 1.53          | 0.140       | 124 | -0.222 | 0.825   |
|         | Detergente           | 2.70  | 1.59          | 0.140       | 135 |        |         |
| 16.12   | Biscoito             | 2.23  | 1.40          | 0.130       | 124 | -3.231 | 0.001   |
|         | Detergente           | 2.82  | 1.57          | 0.140       | 135 |        |         |
| 16.5    | Biscoito             | 3.10  | 1.42          | 0.130       | 120 | -1.375 | 0.170   |
|         | Detergente           | 3.33  | 1.29          | 0.110       | 135 |        |         |
| 16.11   | Biscoito             | 2.31  | 1.46          | 0.130       | 124 | -0.417 | 0.677   |
|         | Detergente           | 2.39  | 1.55          | 0.130       | 135 |        |         |
| 16.10   | Biscoito             | 2.61  | 1.51          | 0.140       | 124 | -2.258 | 0.025   |
|         | Detergente           | 3.05  | 1.61          | 0.140       | 134 |        |         |
| 16.6    | Biscoito             | 2.79  | 1.40          | 0.130       | 124 | -1.182 | 0.238   |
|         | Detergente           | 3.00  | 1.45          | 0.120       | 135 |        |         |
| 16.4    | Biscoito             | 3.13  | 1.53          | 0.140       | 124 | -2.733 | 0.007   |
|         | Detergente           | 3.62  | 1.36          | 0.120       | 135 |        |         |
| 16.2    | Biscoito             | 3.52  | 1.38          | 0.120       | 122 | -0.596 | 0.552   |
|         | Detergente           | 3.63  | 1.36          | 0.120       | 134 |        |         |
| 16.1    | Biscoito             | 3.67  | 1.27          | 0.110       | 124 | 0.532  | 0.595   |
|         | Detergente           | 3.59  | 1.28          | 0.110       | 135 |        |         |
| 16.3    | Biscoito             | 3.35  | 1.33          | 0.120       | 124 | 2.452  | 0.015   |
|         | Detergente           | 2.94  | 1.39          | 0.120       | 135 |        |         |

Os valores em azul na Tabela 4 são as questões que apresentam significância estatística.

#### 4.8.2.2 Decisão do consumidor na falta do bem preferido

Verifica-se na tabela 46 que é mais fácil o comprador escolher outro produto no caso de detergente (64,6%), do que quando consome biscoito (51,8%), assim como deixar para comprar depois é muito mais freqüente no caso de biscoitos do que no caso de detergentes.



**Tabela 46 - Comportamento dos consumidores quando o produto preferido, na categoria de biscoito e/ou detergente está em falta**

| <b>Opções</b>  | <b>Biscoitos (%)</b> | <b>Detergentes (%)</b> |
|--|----------------------|------------------------|
| Escolhe outro produto  | 51,8                 | 64,6                   |
| Procura em outro supermercado  | 20,9                 | 19,7                   |
| Deixa para comprar depois  | 19,4                 | 9,5                    |
| Espera chegar no supermercado que o sr.(a) está acostumado a comprar | 5,0                  | 2,7                    |
| Outras respostas   | 2,2                  | 1,4                    |
| Sem resposta   | 0,7                  | 2,0                    |
| <b>Total</b>   | <b>100,0</b>         | <b>100,0</b>           |

Base: 139 para biscoito e 147 para detergente

#### 4.8.2.3 Escolhas que o consumidor faz quando seu produto está em falta

Observa-se na tabela 47, que as primeiras reações são, praticamente, as mesmas, no caso de biscoitos e detergentes. O consumidor vai procurar um produto do mesmo tipo, mesmo que diferente, entretanto, no caso de biscoito o 2º comportamento mais provável é procurar um biscoito melhor, enquanto que no caso de detergente seja procurar um tipo diferente mas de mesma marca.

**Tabela 47 – Atitude mais provável dos consumidores (escolha em 1º lugar) quando o seu produto preferido – biscoito ou detergente está em falta.**

| <b>Opções</b>                               | <b>Biscoito (%)</b> | <b>Detergente (%)</b> |
|---|---------------------|-----------------------|
| Do mesmo tipo, mesmo que não da mesma marca | 45,8                | 33,7                  |
| Que seja melhor                             | 13,9                | 13,7                  |
| De tipo diferente, mas de mesma marca       | 12,5                | 16,8                  |
| Que é novidade                              | 8,3                 | 7,4                   |
| Que alguém recomendou                       | 6,9                 | 6,3                   |
| Que está em promoção                        | 5,6                 | 8,4                   |
| Que tenha preço menor                       | 2,8                 | 6,3                   |
| Que apareceu em alguma propaganda           | -                   | -                     |
| Outros motivos                              | 4,0                 | 7,4                   |
| <b>Total</b>                                | <b>100,0</b>        | <b>100,0</b>          |

Base = 72 para biscoito e 95 para detergente

### 4.8.3 Quem Julgou Promoções o Valor mais Importante

Promoções são muito importantes e podem ser analisados por frequência ou quantidade de compra (Neslin, Henderson e Quelch, 1985) sendo responsáveis por aumento de venda e tráfego na loja, trazendo benefícios para todos envolvidos (Moreau, Krishna, Halam, 2001 e Kahn e McAlister, 1997, p.192).

#### 4.8.3.1 Opinião dos Consumidores que Acharam Promoção Eficiente o valor mais Importante

| Afirmações   |
|--|
| 1 Eu gosto de promoções em geral   |
| 2 Promoções são uma boa forma de se conhecer novos produtos  |
| 3 Quando tem promoção de boas marcas eu levo mais produto do que eu ia comprar   |
| 4 Acho que as promoções que representam algum tipo de economia, do tipo leve 3, pague dois, ou as que oferecem algum desconto, são melhores do que outras, pois levo mais produtos ou compro outras coisas |
| 5 Eu aproveito ao máximo a promoção, compro com mais frequência  |
| 6 Eu gostaria que houvesse uma promoção de produto de cada vez   |
| 7 Eu sempre vou ao supermercado atrás das promoções anunciadas   |
| 8 A promoção é um tipo de presente que o produtor desta categoria de produto ou o supermercado dão aos clientes  |
| 9 Eu espero o melhor produto entrar em promoção, compro bastante e depois espero até ter outra promoção para comprar de novo   |
| 10 Se não houver promoções eu passo a comprar produtos em outro supermercado   |

#### Quadro 5 – Opiniões dos consumidores sobre Promoções

Do ponto de vista estatístico, como se vê na Tabela 48, só há significância de diferença entre as afirmações 3 e 5, ou seja, o grupo de consumidores concorda mais com o fato de que leva mais biscoitos quando há promoção de boas marcas do que quando há promoções de detergentes (4,3 x 3,8)

O grupo de consumidores também concorda mais que compra com mais frequência biscoitos, quando há promoção do que detergentes (3,6 x 3,1).

**Tabela 48 - Resultado dos testes para verificar opiniões vinculadas a promoções do produto.**

| Questão | Categoria de Produto | Média | Desvio Padrão | Erro Padrão | N  | t      | p-value |
|---------|----------------------|-------|---------------|-------------|----|--------|---------|
| 17.1    | Biscoito             | 4.62  | 0.70          | 0.099       | 50 | 0.486  | 0.628   |
|         | Detergente           | 4.56  | 0.70          | 0.080       | 77 |        |         |
| 17.2    | Biscoito             | 4.48  | 0.81          | 0.120       | 50 | 1.430  | 0.155   |
|         | Detergente           | 4.25  | 0.95          | 0.110       | 77 |        |         |
| 17.4    | Biscoito             | 4.04  | 1.10          | 0.160       | 49 | -0.482 | 0.630   |
|         | Detergente           | 4.13  | 0.95          | 0.110       | 77 |        |         |
| 17.3    | Biscoito             | 4.28  | 0.95          | 0.130       | 50 | 2.411  | 0.017   |
|         | Detergente           | 3.77  | 1.40          | 0.160       | 75 |        |         |
| 17.5    | Biscoito             | 3.61  | 1.10          | 0.160       | 49 | 2.213  | 0.029   |
|         | Detergente           | 3.11  | 1.33          | 0.150       | 75 |        |         |
| 17.10   | Biscoito             | 2.45  | 1.46          | 0.210       | 49 | 1.637  | 0.104   |
|         | Detergente           | 2.04  | 1.31          | 0.150       | 77 |        |         |
| 17.7    | Biscoito             | 3.04  | 1.57          | 0.220       | 49 | 0.336  | 0.738   |
|         | Detergente           | 2.95  | 1.48          | 0.170       | 77 |        |         |
| 17.8    | Biscoito             | 2.67  | 1.52          | 0.220       | 48 | -1.148 | 0.253   |
|         | Detergente           | 2.97  | 1.41          | 0.160       | 77 |        |         |
| 17.6    | Biscoito             | 3.29  | 1.38          | 0.200       | 49 | 0.678  | 0.499   |
|         | Detergente           | 3.12  | 1.29          | 0.150       | 75 |        |         |
| 17.9    | Biscoito             | 2.70  | 1.49          | 0.210       | 50 | 1.779  | 0.078   |
|         | Detergente           | 2.23  | 1.41          | 0.160       | 77 |        |         |

Os valores em azul na Tabela 55 são as questões que apresentam significância estatística.

#### 4.8.3.2 Promoções mais mencionadas

Verifica-se na tabela 49, que, levar três produtos pelo preço de dois, tanto para biscoitos como para detergentes, além de igualmente atraente (cerca de 48% para ambas as categorias) é de longe muito mais interessante para os consumidores do que a 2ª promoção mencionada, que varia entre os produtos analisados: biscoito – desconto de 10 % ou mais (23,1%) e detergente – levar embalagem maior (15,1%).

Observa-se também que um desconto de 10 ou 20% é mais interessante inicialmente para os consumidores de biscoitos (23,1%) do que para detergente (12,8%), enquanto a amostra grátis é mais interessantes para os consumidores de detergentes(12,8%) do que para biscoitos (1,9%)

**Tabela 49 – Promoções mencionadas em 1º lugar, como preferidas dos consumidores de biscoitos e detergentes.**

| Promoções mencionadas em 1º lugar entre as três preferidas | Biscoitos (%) | Detergentes (%) |
|--|---------------|-----------------|
| Leve três pague dois                                       | 48,1          | 47,7            |
| Desconto de 10,20 ou mais %                                | 23,1          | 12,8            |
| Levar pacote tamanho maior                                 | 13,5          | 15,1            |
| Promoção que leva algo na hora                             | 3,8           | 4,7             |
| Cupons   | 1,9           | 3,5             |
| Experimentação   | 1,9           | 1,2             |
| Amostra Grátis   | 1,9           | 12,8            |
| Colecionar partes da embalagem                             | -             | -               |
| Outras   | 5,8           | 2,3             |
| <b>TOTAL</b>   | <b>100,0</b>  | <b>100,0</b>    |

Base = 52 para biscoitos e 86 para detergentes

#### 4.8.3.3 Promoções que influenciam a troca de produtos

Verifica-se na tabela 50, que os principais motivos para um consumidor trocar a marca do produto habitual por outro que esteja em promoção, são: ser de outra marca que ele também goste, ter alguma referência, e gostar da promoção do produto, tanto para biscoitos como para detergentes.

**Tabela 50– Motivo que levaria um consumidor a trocar seu produto preferido por outro em promoção**

| Três circunstâncias de compra de produtos semelhantes em promoção | Biscoitos (%) | Detergentes (%) |
|---|---------------|-----------------|
| Ser de outra marca que também goste                               | 53,8          | 53,5            |
| Ter alguma referência   | 50,0          | 48,8            |
| Gostar da promoção de produtos que está sendo feita               | 35,5          | 41,9            |
| Ser for um produto melhor do que aquele preferido                 | 34,6          | 37,2            |
| Sr do mesmo tipo de produto que iria comprar                      | 30,8          | 30,2            |
| Ter aparência de bom produto                                      | 19,2          | 23,3            |
| Ser um produto novo   | 17,3          | 16,3            |
| Outros  | 13,5          | 8,1             |
| Não respondeu   | 5,8           | 2,3             |
| <b>TOTAL</b>  | <b>260,5</b>  | <b>261,6</b>    |

Base = 52 para biscoitos e 86 para detergentes

Respostas múltiplas – percentual maior que 100%.

#### 4.8.4 Quem Julgou Inovações o Valor mais Importante

Apesar de Mathews (1997) dizer que não se pode esquecer que 50% dos produtos comercializados hoje, não existiam há dez anos atrás, se pergunta: o

consumo dos novos produtos hoje, é devido à efetiva melhoria dos novos ou à retirada dos anteriores, numa manobra para se praticar maior preço?.

Molpus (1994) diz que novos produtos incrementam as vendas, mas eles precisam ser o que o consumidor quer, para não estar fadado ao insucesso. Talvez isto explique o baixo interesse pelas novidades em detergente – o que há de tão novo assim, neste mercado, nos últimos anos? (Hill e Miller,1997; Molpus,1994) Será que este é um gasto, que não entrega valor ao consumidor? O quanto se conhece do consumidor para poder lançar produtos que ele realmente queira?

#### 4.8.4.1 Opinião dos consumidores

| Afirmções  |
|--|
| 1-Eu gosto de experimentar novidades   |
| 2-Não gosto de comprar em um lugar que é o último a receber novidade, gosto de estar atualizada                                    |
| 3-Minha empregada/família gosta quando levo para casa um novo produto  |
| 4-Gosto de poder examinar logo o novo produto para poder aproveitar tudo que ele oferece de bom ou já decidir que não devo comprar |
| 5-Gosto de experimentar novidades porque sempre estão com o preço menor  |
| 6-Sempre levo o produto que é novidade,, antes que alguém em casa me cobre por ter ficado sabendo do lançamento                    |
| 7-Gosto de levar novidades porque elas estão sempre em promoção  |
| 8-Eu acredito que onde tem produtos novos, é porque tudo é muito atualizado  |
| 9-Eu acredito que o produto que é novo tem sempre algo melhor, é mais moderno  |
| 10-Se os lançamentos demorarem a chegar eu passo a comprar detergente em outro supermercado  |

#### Quadro 6 – Opinião dos consumidores sobre novidades

Verifica-se na Tabela 51 que os consumidores que optaram por novidade são convictos, eles gostam de novidades (4,5% e 3,9%) no caso das duas categorias de produtos. Do ponto de vista estatístico, entretanto, somente existe diferença significativa para as afirmações 3 e 4.

Verifica-se assim que o conjunto de consumidores estudado, tem uma recompensa afetiva - as pessoas de suas casas gostam, quando eles levam novidades em biscoito para casa, muito mais do que detergente, lógico, e também existe um motivo pessoal que é o próprio consumidor estar muito bem informado sobre novidades, e já poder usufruir de seus benefícios ou esquecer do produto, no caso de biscoito do que no caso de detergente.

A seguir análises estatísticas sobre estas afirmações:

**Tabela 51 - Resultado dos testes para verificar opiniões vinculadas a lançamentos do produto.**

| Questão | Categoria de Produto | Média | Desvio Padrão | Erro Padrão | N  | t      | p-value |
|---------|----------------------|-------|---------------|-------------|----|--------|---------|
| 20.1    | Biscoito             | 4.52  | 0.71          | 0.140       | 25 | 1.890  | 0.067   |
|         | Detergente           | 3.91  | 1.22          | 0.370       | 11 |        |         |
| 20.6    | Biscoito             | 3.20  | 1.55          | 0.310       | 25 | 1.466  | 0.152   |
|         | Detergente           | 2.36  | 1.63          | 0.490       | 11 |        |         |
| 20.9    | Biscoito             | 2.84  | 1.40          | 0.280       | 25 | -0.683 | 0.499   |
|         | Detergente           | 3.18  | 1.33          | 0.400       | 11 |        |         |
| 20.8    | Biscoito             | 3.00  | 1.63          | 0.330       | 25 | -0.352 | 0.728   |
|         | Detergente           | 3.18  | 1.33          | 0.400       | 11 |        |         |
| 20.10   | Biscoito             | 2.58  | 1.59          | 0.320       | 24 | -0.251 | 0.804   |
|         | Detergente           | 2.73  | 1.56          | 0.470       | 11 |        |         |
| 20.4    | Biscoito             | 3.60  | 1.15          | 0.230       | 25 | 2.116  | 0.042   |
|         | Detergente           | 2.73  | 1.10          | 0.330       | 11 |        |         |
| 20.3    | Biscoito             | 3.84  | 1.40          | 0.280       | 25 | 3.494  | 0.001   |
|         | Detergente           | 2.00  | 1.41          | 0.450       | 10 |        |         |
| 20.2    | Biscoito             | 3.76  | 1.20          | 0.240       | 25 | 1.601  | 0.119   |
|         | Detergente           | 3.00  | 1.55          | 0.470       | 11 |        |         |
| 20.7    | Biscoito             | 3.12  | 1.54          | 0.310       | 25 | -0.629 | 0.533   |
|         | Detergente           | 3.45  | 1.29          | 0.390       | 11 |        |         |
| 20.5    | Biscoito             | 3.20  | 1.32          | 0.260       | 25 | -1.571 | 0.125   |
|         | Detergente           | 3.91  | 1.04          | 0.310       | 11 |        |         |

Os valores em azul na Tabela 59 são as questões que apresentam significância estatística.

#### 4.8.4.2 Motivos para experimentar lançamentos

Apesar da pequena amostra, na Tabela 52, pode-se ver que ser de boa marca é importante para biscoitos que estejam sendo lançados, enquanto, estar em promoção é bastante importante para novos detergentes.

**Tabela 52 – Motivos que levam os consumidores, em 1º lugar, a levar um novo produto, tanto no caso de comprar detergentes como biscoitos**

| 1º Motivo                   | Biscoitos (%) | Detergentes (%) |
|-----------------------------|---------------|-----------------|
| Ser de boa marca            | 42,3          | 23,0            |
| Alguém recomendou           | 11,5          | 7,7             |
| O produto estar em promoção | 7,6           | 30,1            |
| Outras respostas            | 38,6          | 39,2            |
| TOTAL                       | 100,0         | 100,0           |

Base = 26 para biscoitos e 13 para detergentes

#### 4.8.5 Quem Julgou Preço o Valor mais Importante

Também foi apresentado, neste caso a todos os 300 entrevistados, afirmações referentes a preço, em que se pôde obter as seguintes informações:

| Afirmarções   |
|---|
| 1Ultimamente é preciso “ficar de olho” nos preços dos produtos, eles tem aumentado muito  |
| 2Quando o preço do produto que eu prefiro aumenta eu compro menos   |
| 3Os produtos de menor preço nem sempre são de qualidade inferior  |
| 4Não vejo justificativa para comprar um produto de preço alto   |
| 6Quando um preço abaixa eu aproveito para comprar bastante, antes que ele suba de novo  |
| 7Eu sempre comparo a quantidade que vem nas embalagens de produtos, para saber se o produto que vou levar tem ou não um bom preço |
| 8Com a economia que faço com estes produtos, posso comprar mais de outros produtos  |
| 9Os detergentes não são tão diferentes assim, para terem preços tão diferentes  |
| 10Quando o preço do produto que eu prefiro aumenta eu troco a marca   |
| 11Com a economia que faço com este produto, posso comprar mais frascos/embalagens deste de produto                                |
| 12Eu gostaria de poder consumir regularmente um produto melhor que aquele que eu compro   |

#### Quadro 7 – opinião dos consumidores sobre preços

De maneira geral, na tabela 53, observa-se que o grupo de consumidores estudado tem uma mesma visão sobre preços, tanto para biscoitos como para detergentes. Estão sensibilizados com aumento de preço dos produtos destas categorias (3,9 x 3,8); quando o preço aumenta compram menos destes produtos (3,8 x 3,6), e não concordam que produtos desta categoria, com preço baixo, sejam

necessariamente de baixa qualidade (3,7 x 3,6). Também aproveitam para estocar quando o preço abaixa, (3,2 e 3,4), comparam quantidade das embalagens e preços (3,2 para ambos) e acham que os produtos entre si, não são tão diferentes assim, para terem preços tão diferentes (3,1 x 3,3).

Do ponto de vista estatístico, entretanto, somente a afirmação 4 tem significância em suas diferenças, ou seja, os consumidores concordam mais que existe motivo em biscoitos para comprar produtos por um preço maior, do que em detergente (3,7 e 3,3).

**Tabela 53 - Resultado dos testes para verificar opiniões vinculadas a preço do produto.**

| Questão | Categoria de Produto | Média | Desvio Padrão | Erro Padrão | N   | t      | p-value |
|---------|----------------------|-------|---------------|-------------|-----|--------|---------|
| 23.3    | Biscoito             | 3.69  | 1.30          | 0.078       | 278 | 0.779  | 0.436   |
|         | Detergente           | 3.61  | 1.32          | 0.079       | 278 |        |         |
| 23.2    | Biscoito             | 3.80  | 1.31          | 0.079       | 277 | 1.801  | 0.072   |
|         | Detergente           | 3.59  | 1.37          | 0.082       | 278 |        |         |
| 23.10   | Biscoito             | 2.85  | 1.37          | 0.082       | 278 | -1.267 | 0.206   |
|         | Detergente           | 3.00  | 1.44          | 0.087       | 276 |        |         |
| 23.6    | Biscoito             | 3.23  | 1.50          | 0.091       | 270 | -1.299 | 0.194   |
|         | Detergente           | 3.39  | 1.47          | 0.089       | 276 |        |         |
| 23.7    | Biscoito             | 3.27  | 1.48          | 0.089       | 277 | 0.284  | 0.777   |
|         | Detergente           | 3.23  | 1.52          | 0.091       | 277 |        |         |
| 23.12   | Biscoito             | 2.74  | 1.55          | 0.093       | 277 | -0.218 | 0.827   |
|         | Detergente           | 2.77  | 1.56          | 0.094       | 277 |        |         |
| 23.8    | Biscoito             | 2.91  | 1.47          | 0.089       | 276 | 0.765  | 0.445   |
|         | Detergente           | 2.81  | 1.46          | 0.088       | 274 |        |         |
| 23.11   | Biscoito             | 2.77  | 1.42          | 0.086       | 274 | 1.310  | 0.191   |
|         | Detergente           | 2.61  | 1.43          | 0.086       | 275 |        |         |
| 23.4    | Biscoito             | 3.36  | 1.36          | 0.082       | 277 | -3.032 | 0.003   |
|         | Detergente           | 3.72  | 1.42          | 0.085       | 278 |        |         |
| 23.1    | Biscoito             | 3.97  | 1.14          | 0.069       | 278 | 1.236  | 0.217   |
|         | Detergente           | 3.85  | 1.19          | 0.071       | 278 |        |         |
| 23.9    | Biscoito             | 3.14  | 1.44          | 0.086       | 277 | -1.542 | 0.124   |
|         | Detergente           | 3.33  | 1.41          | 0.085       | 278 |        |         |

Os resultados da pesquisa, como um todo foram favoráveis as hipóteses estabelecidas, e coerentes com a proposta deste trabalho. Alguns resultados importantes foi : a) verificar que “não faltar o produto desejado” para este público é absolutamente mais importante do que os demais valores; b) Preço não é o mais importante mas é seguramente o 2º colocado quando se analisa junto com os demais valores de ECR; c) preço é importante para todas as classes sociais e d)



novos lançamentos, pelo menos nestes produtos são pouco relevantes, o que conduz, sem dúvida a políticas de implementação de ações de ECR diferenciadas, quando público e as categorias se alteram.

## 5. CONCLUSÕES DO TRABALHO

O presente trabalho teve origem na observação de que os produtores e comerciantes de bens de mercearia estão enfrentando uma nova realidade de mercado e, portanto, necessitam mudar a forma de operar, negociar e se comunicar.

Três aspectos tornam-se relevante neste mercado: a) produtores e intermediários globais, realizando negócios globais, necessitando transportar bens de conveniência de um para outro mercado (KUMAR,1997j); b) as pressões econômicas que passaram a fazer com que o lucro viesse da redução de custos e maior eficácia operacional (PECK,1997); c) uma mudança no comportamento dos clientes, cada vez mais maduros e conscientes de seus direitos, tanto nos mercados mais importantes do mundo como no Brasil.

No meio deste cenário, em 1993, surge ECR – Efficient Consumer Response, nos Estados Unidos (EAN,1996, p.15), como se fosse “uma luz no fim do túnel”. Desenvolveu-se um movimento ou uma filosofia de trabalho conjunto, entre produtores e intermediários, que, apoiados em um conjunto de estratégias e ferramentas, conseguiram chegar muito próximo a tudo que desejavam – menor custo, que propiciava maior lucro, que patrocinava a melhoria dos serviços e oferecia um maior valor para o consumidor.

Os resultados de sucesso começaram a serem divulgados, mas, muito pouco se sabe do consumidor, ou pelo menos se divulga dele. Os “cases”, em sua maioria, falam de resultados obtidos por produtores e intermediários - o que estava errado e o que mudou, bem como quanto melhorou, e não foi pouco, mas, do consumidor, a informação mais clara é deduzida – se está oferecendo a ele algum tipo de valor, porque ele está comprando mais.

Observa-se também que, apesar de inúmeras declarações explícitas, de resultados positivos, especialmente com relação a redução de custos pelos supermercados, não se consegue igual declaração de que o preço tenha reduzido junto ao consumidor, mesmo considerando-se que ele é importante para o consumidor e comprovadamente um dos fatores muito fortes de influência em suas decisões de compra.

Além disto considerou-se ainda dois aspectos: a) a realidade supermercadista nacional com uma tendência à oligopolização, não no que se refere a uma existência

de poucas empresas para oferta de bens de mercearia, porque existem milhares de supermercados no país, mas no sentido da alta participação de mercado por poucas empresas - quatro globais – Ahold, Wal-Mart, Carrefour e Sonae, uma mista – Pão de Açúcar e Casino e outra nacional – Sendas; e b) a não existência de alguma ordem com que se deva implementar estratégias ou ferramentas de ECR. Cada empresa começa por onde entende seja mais interessante ou viável, embora hoje a prática já diga que seja melhor iniciar-se pela Reposição Eficiente, um conceito considerado básico e que está sendo recomendado como fase inicial, uma vez que auxilia e muito os estabelecimento de parcerias e o “apapar de arestas” entre fornecedor e intermediário, fundamentais para se desenvolver um bom trabalho em ECR. (AECRB,2000a, p.34; GOLUB,1994; JENKINS,1994; GERENCIAMENTO, 2000).

A primeira etapa para se implementar ECR, conforme definido pelo “scorecard” global de ECR – uma ferramenta que hoje funciona como um planejamento estratégico de ECR, é a realização de uma pesquisa junto aos consumidores, em que define, quem, compra o quê, quando, como, por quais motivos.

Acaba por se obter um retrato de como o consumidor vê uma determinada categoria de produto, que se reflete, em como ele decide a compra, no que ele pensa primeiro, em segundo, em terceiro lugar, e assim por diante até chegar no item que ele vai escolher e poder-se então definir o *mix* do sortimento para aquela categoria.

Em paralelo é necessário que se implemente este *mix*, uma reposição eficiente, e se otimizem as promoções e os lançamentos.

Para que isto ocorra conforme o planejado, surge uma ferramenta importantíssima de ECR, que é o Gerenciamento de Categoria, fazer com que o conjunto ideal de produtos, promoções e inovações e a reposição não falhem após a implantação.

Desde 1994, quando começou-se a publicar artigos técnicos sobre o assunto, e depois, quando foi, oficialmente, divulgado no Brasil e, 1998, por meio de uma coletânea de cadernos da associação ECR BRASIL, ECR apóia-se em quatro estratégias ou pilares, que são Reposição, Sortimento, Promoção e Introdução de Novos Produtos Eficiente. Estas estratégias mais recentemente estão distribuídas por duas áreas do Scorecard – o Gerenciamento da Demanda e o Gerenciamento

do Abastecimento, os quais visam o primeiro, otimizar o Sortimento, as Promoções e a Introdução de Novos Produtos Eficiente, e o segundo, a Reposição Eficiente.

Tudo isto, em prol do consumidor, que terá um sortimento adequado ao que quer e pode comprar, promoções que ele goste e em períodos não conflitantes, além de produtos novos que sejam realmente diferentes.

Em função da literatura realizada sobre o assunto, começou-se a questionar alguns aspectos deste movimento, que “serve” para qualquer consumidor, qualquer produto e ponto de venda, particularmente com relação ao comportamento do consumidor e estes valores, tais como:

- a) Será que haveria para os consumidores, uma importância diferente, com relação a estes valores ofertados por ECR, acima especificados?
- b) Será que esta importância variava de uma categoria de produto para outra e variaria de uma classe social para outra?
- c) Haveria um processo de escolha que pudesse ser identificado e caracterizado como sendo aquele que um consumidor “percorre” para compra, quando considera somente estes valores ofertados por ECR, para uma determinada categoria de produto?
- d) Será que preço, diante destes valores ofertados por ECR é realmente algo que não mereça atenção, porque o consumidor hoje não compra preço, como dizem Bowersox (1998e) e Berry (1999), por exemplo?

E estes questionamentos foram refeitos, quando se considerou também o valor preço – será que a atitude do consumidor mudaria, ou não.

Algumas empresas e executivos sugerem, desde o início da era ECR, haver uma relação entre a redução de custos para produtores e intermediários, e que estas reduções seriam imediatamente repassadas aos consumidores (SIMÃO, 1998, BARCELLOS, 1998b; Congresso ECR BRASIL, 1998) uma vez que com as reduções de custos dos intermediários, estes aceitariam ofertar produtos com preços menores (KAHN e McALISTER, 1997, p.64-65). Entretanto, o que se encontra escrito ou falado, são frases como a da PriceWhitehouseCoopers - “o varejo terá de oferecer... preços reduzidos...” (informação verbal<sup>58</sup> e CAMPOS, 2001), diretor responsável por ECR no grupo Pão de Açúcar - “pelo menos em tese a redução de custos propiciada por ECR deveria refletir em menor preço”. Não se tem, entretanto,

---

<sup>58</sup>Laban é diretor do Grupo Pão de Açúcar, em entrevista pessoal à autora deste trabalho em 2003.

evidências de que isto tenha ocorrido na prática, e, recente pesquisa realizada pela Fundação Getúlio Vargas, atestou que os consumidores estão percebendo que continuam a “pagar mais caro por tudo, inclusive os itens básicos”, mesmo nos supermercados (FRANCO,2003).

Continuou-se então o questionamento - se ECR reduz custo, tanto para o produtor como para os intermediários, não deveria reduzir preço para o consumidor final? Preço não deveria ser trabalhado como valor ofertado por ECR, e, portanto, estar incluso entre seus valores de forma mais explícita?

Se o objetivo é o cliente, porque tanta preocupação com redução de custos e melhor gerenciamento de lucro em algumas categorias, por parte dos supermercados? (DESODORANTES, 1999). Se ECR é reposta eficiente ao *consumidor*, não deveria ser também eficiente em preço, ou será que isto não é mais importante?

Não fazia parte deste trabalho investigar se os preços nos supermercados estão altos ou baixos, nem com quem está ficando a margem de lucro, mas sim, por um lado, verificar o quanto este “valor” preço ainda é importante para o consumidor, e, por outro, traçar um retrato atual de como a indústria supermercadista, particularmente, está se comportando, nos últimos anos no Brasil e que parece, apresenta uma alta concentração (PEREIRA,2002; FÉLIX, 2002; SANTOS,2002) e isto confere poder, e um poder, que, segundo a teoria, está se caracterizando, na prática, como sendo coercivo (GOODMAN & DION,2001; SHETH, MITTAL & NEWMANN,1999, p.673-674). Restava assim saber, como o consumidor principal alvo de ECR está vendo, pelo menos estes valores que lhes são ofertados, ou pelo menos se pretende ofertar.

Diante disso tudo, verificou-se que havia um problema a ser investigado. Será que estes valores de ECR, e, conseqüentemente seus valores, tinham a mesma importância para os consumidores, quando eles compravam produtos diferentes em supermercados? E quando consumidores diferentes compravam o mesmo produto? E quando se incluísse preço, será que haveria alguma modificação?

Delimitando-se,assim, o problema mercadológico em:

---

***Os consumidores apresentam comportamento diferente  
em relação aos valores ofertados por ECR,  
quando adquirem bens de mercearia  
em supermercados?***

---

Fixou-se objetivos, por meio dos quais, se pudesse verificar a importância atribuída aos “valores ofertados por ECR” – atributos de ECR, em relação a detergente ou biscoito – um objeto, e se pudesse conhecer qual a atitude do consumidor com relação a estes valores, junto com preço ou não.

Foram então especificados os seguintes objetivos:

- a) verificar se existe uma importância diferenciada nestes valores, quando um mesmo conjunto de consumidores adquire produtos diferentes e quando classes sociais diferentes adquirem o mesmo produto, ou diferentes.
- b) verificar se a importância atribuída a destes valores se modifica, quando se inclui preço nas análises realizadas
- c) verificar se existe um “processo de escolha” de compra que o consumidor percorre, quando se consideram os valores ofertados por ECR e preço e se este processo é diferente quando o produto é diferente.
- d) caracterizar o consumidor por meio de alguns dados pessoais;
- e) identificar alguns hábitos de compra dos consumidores
- f) conhecer algumas opiniões dos consumidores conforme o valor que eles consideraram mais importante.

Com estes objetivos em mente, estabeleceu-se as seguintes hipóteses:

H1 = Um mesmo conjunto de consumidores atribui importância diferenciada a estes valores ofertados por ECR, quando considera categorias diferentes de produtos.

H2= Quando a categoria de produtos é a mesma, mas, a classe social é diferente, altera-se a importância atribuída pelo consumidor a estes valores ofertados por ECR.

H3= Quando se inclui preço, junto a estes valores de ECR, eles mudam de importância para um mesmo conjunto de consumidores, em relação à categoria de produtos considerada.

H4= Quando se inclui preço, junto aos valores de ECR, estes valores mudam de importância para classes diferentes de consumidores, em relação à categoria de produtos considerada

H5 = Há um "processo de escolha" que um mesmo conjunto de consumidores "percorre", entre valores de ECR e preço, quando considera a aquisição de diferentes produtos.

H6= Este "percurso de escolha" é diferente, quando um mesmo conjunto de consumidores adquire produtos diferentes.

Com isto elaborou-se um projeto de pesquisa, cujo instrumento de pesquisa buscava atingir os objetivos e corroborar as hipóteses.

Para isto foram utilizados os seguintes formatos de questões: a) soma constante de pontos, em uma questão originada do modelo de Fishbein, em que os consumidores deveriam atribuir pontos, conforme ordem de importância aos valores de ECR com e sem preço; b) duas questões seguidas, baseadas no modelo de escolha faseada – com múltipla escolha de opção única, que investigava o que o consumidor olhava primeiro e o que comprava, considerando somente os valores de ECR e preço, em relação aos produtos elencados para esta pesquisa, por meio da qual se poderia verificar o percurso de escolha a ser percorrido pelo consumidor na aquisição destes produtos; c) escalas de Likert para obter a opinião dos consumidores, com relação aos valores de maior importância; d) múltipla escolha com até 3 opções para vários aspectos relacionados aos valores e opinião dos consumidores, e) dicotômicas, com relação a alguns aspectos que caracterizavam comportamento de compra do consumidor.

Na maioria eram os principais compradores dos produtos considerados - 82% no caso de detergentes e 84,5 no caso de biscoitos, mas nem sempre eram os principais consumidores – para biscoito 37,7% e para detergente 61,0%, o que pode sugerir, principalmente no caso de biscoitos, um aumento de responsabilidade e conhecimento do consumidor sobre preferências e hábitos de consumo dos outros habitantes de seu lar.

## **5. 1 Os resultados e as sugestões**

Os consumidores apresentaram resultados bastante coerentes durante todo o questionário sendo que os resultados podem ser observados em quatro grandes grupos – importância dos valores de ECR sem considerar preço para um mesmo conjunto de consumidor ou para classes sociais diferentes; importância das estratégias de ECR com preço, para um mesmo grupo de consumidores ou por classe social diferente; o “peróxido de escolha” que um mesmo grupo de consumidores percorre quando compram produtos diferentes e opiniões relacionadas aos valores apontados como mais importantes.

Os principais resultados da pesquisa serão lembrados para que possa realizar as conclusões e as sugestões

### **5.1.1 Os Consumidores e os Valores de ECR – Sem Preço**

A ordem de prioridade de valores, para os consumidores analisados, se mostrou semelhante para ambos os produtos: 1º) não faltar produto; 2º) sortimento; 3º) promoções e 4º) inovações.

Entretanto, elas têm uma importância relativa diferente quando se olha para um e outro produto. Enquanto em biscoitos, sortimento está entre não faltar produtos e promoções, no caso de detergente, sortimento está mais distante de não faltar produtos e mais próximo de promoções.

Também se verifica que cada um destes valores quando se compara um produto com outro, tem importâncias diferentes.

#### **Sugestões :**

a) Deve ser investigada a importância destes valores junto ao consumidor, para se complementar o planejamento de implementação de estratégias, ferramentas, ações de ECR, junto a cada diferente produto, na ordem que o consumidor considera mais importante e não na ordem que a empresa entende que seja melhor. Isto pode fazer com que haja uma resposta mais eficiente não só para os consumidores, como para os intermediários e produtores.

b) Deve ser observado também o “timing” de implementação das estratégias e ações, pela importância atribuída a cada valor, pois pode-se ter que implementar as



ações quase que juntas – como no caso de sortimento e promoções para detergentes, ao invés de mais espaçadas, como pode ser realizado no caso do biscoito.

c) Deve-se também considerar qual valor é mais importante para qual produto, por exemplo, entre tantas ações a serem realizadas na loja, é mais aconselhável que se privilegie o lançamento de um biscoito e a promoção de um detergente, do que uma promoção de biscoito e o lançamento de novo detergente, pelo menos para o público analisado.

d) E ainda, dependendo das características do público de um ponto de venda, estes podem ser estudados, com detalhamento mais acurado, Por exemplo, no estudo realizado, “não faltar produto” é mais importante que todos os outros valores para todos os produtos e para todas as classes sociais, entretanto, é ainda mais importante em biscoito do que em detergente e mais importante para a classe A, ou seja, parece continuarem a valer as regras do tipo não se pode transplantar conclusões.

### **5.1.2 Os consumidores e os Valores de ECR – Com Preço**

Verificou-se que a importância dos valores ofertados por ECR não se modifica em relação ao que era antes – a pontuação média para cada valor continua quase a mesma, mas a ordem de importância se relativiza, uma vez que embora não mude é interceptada na 2ª posição, praticamente nos dois produtos por preço.

Obteve-se assim, duas evidências distintas, ambas citadas na revisão bibliográfica deste trabalho.

A primeira, que o consumidor não compra mais preço, ou pelo menos não mais, só preço. Isto é verdade quando se verifica que “não faltar o produto preferido”, mesmo nesta segunda análise, em que se inclui preço, continua a ser o primeiro e o mais importante valor entre todos.

A segunda, que preço é um dos valores ainda muito importante para os consumidores, capaz de ocupar lugar de prioridade sobre quase todos os outros valores de ECR.

Além disto continua a prevalência de promoção ser mais importante para detergentes e agora, também preço enquanto sortimento e lançamentos são mais importantes no caso de biscoitos.

### **Sugestões:**

a) Apesar de esta análise estar sendo realizada com relação a apenas duas categorias de produtos, elas são tão diferentes, e o preço mostrou-se tão importante, que se acredita poder recomendar a sua inclusão como uma nova estratégia de ECR – **o preço eficiente**, que trataria, a exemplo das demais estratégias, de oferecer um valor básico ao consumidor, que seria o de preço justo.

b) Há necessidade de se investigar com detalhes a importância do preço, caracterizando aspectos, por exemplo, como renda, sensibilidade a preço em função de um produto específico, já que preço mostrou-se tão importante para biscoito como para detergentes e para as três classes sociais investigadas.

c) Que Reposição Eficiente, seja realmente tratado à parte – como sugerido pelo “scorecard” de ECR, em Gerenciamento do Abastecimento, pois é o que o consumidor atribui mais importância, mesmo com preço, e o que, na realidade, alimenta as outras ações – não interessa qual seja o produto preferido, se é o mais barato, o que está em promoção, a novidade, ou um produto em condições normais de venda, ele não pode faltar.

d) A implementação de ECR deve sim começar por Reposição Eficiente, mas não mais para se facilitarem parcerias ou aparar-se arestas entre fornecedor e intermediário, e sim, por um motivo muito simples e óbvio – o consumidor que é para quem ECR se destina. O consumidor quer, ele valoriza isto, mais do que todos os outros valores analisados.

e) Reposição Eficiente poderia ser chamada de “a estratégia da lealdade”, pois evitando a ruptura, torna o ponto de venda mais seguro do ponto de vista do consumidor e, oferta o desejo máximo do intermediário que é não perder vendas, nem o cliente.

### 5.1.3 O processo de escolha dos “Consumidores ECR”

Como se verificou que a decisão de compra ocorria em pelo menos duas etapas, investigou-se o que o consumidor olhava em primeiro lugar e o que ele acabava por comprar, chegando-se ao conceito dos tipos coerentes – olha e compra o mesmo valor, e dos tipos incoerentes – olham um valor mas compram outro.

Pode-se formar grupos de clientes, que predominam em um ponto de venda e que norteiem para cada produto, a importância que se dará para cada uma das estratégias, táticas ou ações a serem implementadas no ponto de venda.

#### **Sugestões**

a) pode-se considerar este, um embrião de um modelo de segmentação, embora não tenha sido um ponto objetivo da pesquisa.

b) a identificação de grupos como este podem orientar a implementação das ações de ECR – o que fazer primeiro, o que é mais importante de acordo com o consumidor.

c) o intermediário poderia basear-se no que o cliente olha em primeiro lugar e implementar ações que visem estimular o consumidor para estes aspectos ou basear-se no que ele compra e implementar ações que aumentem ainda mais a venda.

Acredita-se ter, assim, atingido não só os objetivos deste trabalho, como também oferecido uma contribuição a este novo assunto de natureza interdisciplinar. Ele está sendo tratado preferencialmente pela área de Logística e Produção, entretanto deve merecer a atenção devida da área de Marketing pois foi desenvolvido para o consumidor.

Também entende-se que a pesquisa realizada respondeu positivamente à pergunta que embasou este trabalho:

***Os consumidores apresentam comportamento diferente, em relação aos valores ofertados por ECR, quando adquirem bens de mercearia em supermercados?***

Sim, os consumidores apresentam comportamento diferente em relação aos valores ofertados por ECR, quando adquirem bens de mercearia em supermercados. E esta diferença não é só quando se analisa um valor em relação a outro – dentro da mesma categoria, como também quando se consideram classes sociais

diferentes de consumidores, ou, quando se comparam categorias de produtos diferentes e, mais ainda, se diferem também quando se inclui preço nesta investigação.

Nos quadros a seguir, pode-se identificar estas diferenças, que embora não sejam totais, apresentam divergências, na maior parte das comparações realizadas.

| <b>Valor</b>       | <b>Biscoito</b> | <b>Detergente</b> |
|--------------------|-----------------|-------------------|
| <b>Sortimento</b>  | +               | -                 |
| <b>Reposição</b>   | =               | =                 |
| <b>Promoções</b>   | -               | +                 |
| <b>Lançamentos</b> | +               | -                 |
| <b>Preço</b>       | -               | +                 |

**Quadro 5- Relação de importância dos valores de ECR entre um produto e outro**

| <b>Valor</b>       | <b>Classe A</b> | <b>Classe B</b> | <b>Classe C</b> |
|--------------------|-----------------|-----------------|-----------------|
| <b>Sortimento</b>  | =               | =               | =               |
| <b>Reposição</b>   | +               | =               | =               |
| <b>Promoções</b>   | -               | +               | +               |
| <b>Lançamentos</b> | -               | +               | +               |
| <b>Preço</b>       | =               | =               | =               |

**Quadro 6 – Relação de importância dos valores de ECR entre uma classe social e outra.**

Além disto ainda pode-se considerar diferenças existentes entre os valores, uns com os outros, com relação posição ocupada entre eles – o 1º, o 2º, o 3º e o nível de importância, dado pelas médias.

Só para se dar um exemplo ter a oferta de novos produtos, é mais importante para os consumidores quando compram biscoito do que quando compram detergente, e, serão mais importantes para a Classe B e C do que para A, entretanto, no geral este é um valor pouco reconhecido tanto pelos consumidores que compram detergente como pelos consumidores que compram biscoito, enquanto alguns valores chegaram a 4, este quase não chegou a dois, também enquanto preço tem a mesma importância para todos os consumidores, ele é mais importante em detergente do que em biscoito, mas ocupa uma posição de destaque, quando comparado com os demais valores da mesma categoria. Em biscoitos, é o 3º, mas praticamente empata com o 2º valor que é sortimento e em detergente é destacadamente o 2º mais importante e o 3º é promoções.

## 5.2 Limitações à Pesquisa

As principais limitações deste trabalho são:

- ✓ A amostra é não probabilística, e por conveniência, embora a seleção dos entrevistados tenha sido feita aleatoriamente, considerando que os “entrevistadores” poderiam entregar os questionários a quem eles desejassem, desde que atendessem às condições básicas para se realizar a entrevista.
- ✓ A amostra envolveu compradores de vários supermercados diferentes, que ao responder as questões basearam-se cada um no comportamento que têm, em cada um dos pontos de venda que freqüentam, em relação aos produtos analisados. A pesquisa com um grupo de consumidores de um determinado ponto de venda pode ter resultado diferente e mais característico do que este.
- ✓ Só foram investigadas duas categorias de produto diferentes, entre as inúmeras apresentadas pelos pontos de venda supermercadista.
- ✓ Só foram consideradas os valores previamente determinados, sem se verificar ou controlar as demais variáveis destacadas na revisão bibliográfica, como influenciadoras do comportamento do consumidor.
- ✓ Não foram investigados motivos pelos quais os consumidores optaram por um ou outro valor.
- ✓ Não foram testados os resultados da pesquisa na prática.
- ✓ Pode ter havido interferência nas respostas, em função do mesmo respondente ter preenchido o questionário de biscoito e detergente, mas, dois doutores em marketing consultados previamente entenderam que seria mais interessante que se mantivesse o mesmo respondente para os dois questionários, até para atender um dos objetivos e comprovar uma das hipóteses estabelecidas – o mesmo consumidor tem comportamento diferente diante dos valores ofertados por ECR quando adquire produtos de categorias diferentes, embora tenha havido entrega diversa de questionários aos respondentes.

### **5.3 Sugestões a Futuras Pesquisas**

As sugestões que se pode dar com relação a futuras pesquisas são:

- ✓ Identificar todos os valores ofertados por ECR, segundo a AECRB e pesquisá-los junto aos consumidores de um determinado ponto de venda.
- ✓ Realizar pesquisa semelhante com outras informações pessoais, demográficas, psicológicas, que possam ser cruzadas com os resultados dos “valores” e identificado um modelo de significância para segmentação de consumidores ECR.
- ✓ Realizar pesquisa semelhante com outras categorias de produtos, de mesma finalidade genérica – alimentação e limpeza.
- ✓ Realizar pesquisa semelhante com produtos de outras finalidades genéricas – como bebidas e higiene pessoal.
- ✓ Realizar pesquisa experimental com a aplicação dos resultados finais de uma pesquisa com consumidores que sejam todos clientes de um mesmo ponto de venda
- ✓ Pesquisas motivos que levam os consumidores a preferir um ou outro valor, mais que outro.
- ✓ Realizar pesquisa probabilística.
- ✓ Pesquisar o que os consumidores pós-implementação de ECR.

## **5.4 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

Conclui-se assim, que apesar de todas as limitações que cercam esta pesquisa, a importância da Reposição Eficiente, faz com que o motivo para se começar ECR por ela deixe de ser somente o de aparar arestas, entre quem pretende fazer parcerias, ou porque este é um conceito básico, mas sim, porque este é o valor que o consumidor dá mais importância.

Também não se pode deixar de aceitar que os consumidores não compram mais preço, mas não deixam de considerá-lo em suas escolhas, mesmo entre as classes sociais superiores, conforme esta e outras pesquisas já revelaram.

Isto nos mostra que a proposição deste trabalho, não está distante da realidade e nos permite sugerir, um “preço eficiente”, junto ao gerenciamento da demanda, como resultado direto, da eficácia do gerenciamento do abastecimento.

Apesar dos valores de ECR serem importantes para o consumidor, observa-se que eles não são importantes sozinhos, ou seja, há inúmeros outros fatores que também são importantes para os consumidores e que influenciam seu comportamento na hora de decidir por um ou outro produto, que podem ser explorados em outros trabalhos.

Também se mostra que ECR não é só assunto de logística, e seria muito bom, que o Marketing, cujo alvo de estudo principal é o consumidor, estabelecesse novas pesquisas relacionadas ao assunto. Há todo um mar de conhecimento para ser explorado. ECR só está começando.

## BIBLIOGRAFIA

A CADA dia aumenta o número de interessados. *Supergiro*. a.IV, n.38, p.44-50. out. 1999i.

A COMPRA comprovada . *Supergiro*. a.IV, n. 41, p.15-20. jan. 2000e.

A SENSE of where we are.. *Progressive Grocer*. p.S2-S3. Jul.1994-a.

AAKER, David A., KUMAR, V., DAY, George S. *Pesquisa de Marketing*. Tradução por Reynaldo Cavalheiro Marcondes. 6. ed. São Paulo: Altas, 2001. Tradução de Marketing Research.

AALTO-SETÄLÄ, Ville. The effect of concentration and market power on food prices: evidence from Finland. *Journal of Retailing*, v.78, n.3, p.207-216, 2002.

CANAL Atacado. *ABRAS*. Disponível em <<http://www.abras.com.br>>. Acesso em 02 mar. 2003

AÇÚCAR. *Supergiro*. a.III, n.33, p17-21 maio. 1999j.

AGILIDADE para controlar e vender. *Supergiro*. a. VII, n.85, p.38-39. maio 2003d.

AMACIANTES: posição determina venda. *Supergiro*. a.III, n.29, p.20-22 jan. 1999k.

ALLEN, Michael W. A practical method for uncovering the direct and a indirect relationships between human values and consumer purchases. *Journal of Consumer Marketing*. V.18, n.2. p.102-120, 2001.

ALMEIDA, Juliana. Makro mantém a liderança. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 10 jun. 1997-b, p. C-1.

ALMEIDA, Juliana, SOUZA, Leonardo. Varejistas exigem mais dos fornecedores. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 19, 20 e 21 set. 1997, p. C-1.

ANDRIANOPOULOS, S. Minis, I., Paraschi, M. Experiences from Olympic Logistics Planning: applicability to ECR concepts and activities". 3<sup>rd</sup> International Research Symposium, sep.2003. Disponível em: <<http://www.eltrun.gr/ecr/symposium/program.htm>> Acesso em 27 out. 2003

ANSELM, K. A brand's advertising and promotion allocation strategy: The role of the manufacturer's relationship with distributors as moderated by relative market share. *Journal of Business Research*, v.48 n.2, p.113-122 (2000).

ARBEX, Mauro. Supermercados desistem do boicote ao cartão. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 20 fev. 2002, p. B-3.



\_\_\_\_\_, MARTINEZ, Christiane, monteiro, Luciana, OITICICA, Daniel. Supermercados se unem contra cartão de débito. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 29 jan. 2002, p. A-1.

AS 400 marcas mais vendidas. *Supergiro*. a. V, n.60, p.20-41. abr. 2001g.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE AUTOMAÇÃO COMERCIAL *Guia de Referência IV: ECR-Efficient Consumer Response*. EAN-Brasil: São Paulo, 1996.

ATENÇÃO com o motor da categoria. *Supergiro*.a.IV, n.46, p.61-62. jun. 2000i.

AUN, Andrea. Sua arma de vendas para o século 21. a .V. n.58. p.42. Fev.2001

BALL, Benjamin F. For ECR to work, some comfortable practes must go. *Advertising Age*. v.65, n.24, p.28, Jun, 6 1994.

BANCO do Varejo: uma alternativa para classes C, D, e E, revela estudo. *ADMINISTRAÇÃO EM PAUTA*. a.XVII, n.149 maio 03a.

BANDEIRA única para negócios diferentes. *Supergiro*. A. V, n.62, p.21-22. jun. 2001i.

BARCELLOS, Marta. Wal-Mart estuda aquisições para acelerar expansão. *Gazeta Mercantil*. São Paulo , 8 out. 1998, p. C-7

\_\_\_\_\_, Aquisições agitam ranking de supermercados. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 13 out. 1998a, Caderno Empresas & Carreiras, p.C-1.

\_\_\_\_\_, Cadeia de suprimento reduz custo com nova técnica. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 04 nov. 1998b, p. C-5.

\_\_\_\_\_, Carrefour globaliza até as ofertas. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 13 out. 1998c, p. C-6.

\_\_\_\_\_, Carrefour lança marca própria de eletroeletrônicos. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 2 jun. 1998d, p. C-5.

\_\_\_\_\_, Guerra do atacado vai além da Zona Sul de S.Paulo. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 22 jun. 1998e, p. C-1.

\_\_\_\_\_, Pequenas empresas ainda lideram entre os supermercados. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 15,16 e 17 mai. 1998f, p.C-6.

\_\_\_\_\_, Supermercados ainda têm espaço para crescer. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 14 set. 1998g, Caderno Empresas & Carreiras, p.C-1.

\_\_\_\_\_, Wal-Mart tem tempo e dinheiro para investir. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 26,27 e 28 jul. 1998h, p.C-1.

\_\_\_\_\_, Barateiro ganha espaço na rede Pão de Açúcar. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 9,10 e 11 abr. 1999. P. C-1.

BARRIZZELLI, Nelson. O futuro do Atacado. *Distribuição*. a.VII, n.66, p. 74. mai. 1998.

BELL, Richard, DAVIES, Ross, HOWARD, Elizabeth. The changing structure of food Retailing: the implications for strategy. *International Journal of Strategic Management*. v. 30, n. 6, p. 853-861.

BENINATI, Marie, EVANS, Paulo, MCKINNEY, Joseph. A blueprint for local assortment management. *Chain Store Age*. v.73, n.2, p.27-34, Feb.1997.

BERRY, Leonard. O modelo emergente. *HSM Management*. São Paulo, n.13, a.3, p.58-64. Mar-Abr. 1999.

BISCARO, Fabiana, KARAN, Rita. Cercando o Wal-Mart. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 17 jun. 1998, p.A-1.

BLOOMBERG NEWS. Bons resultados da Wal-Mart. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 7 out. 1998, P.c-5.

\_\_\_\_\_, Unilever lucrou 84% mais no 1º trimestre. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 29 abr. 2002. p. C-1.

\_\_\_\_\_, TARAPANOFF, Fabíola. Lucro da Wal-Mart tem crescimento de 14%. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 14 maio 2003, p. A-12.

BOBINSKI Jr., George S., COX, Dena, COX, Anthony. Retail "sale" advertising, perceived retailer credibility, and price rationale. *Journal of Retailing*. V.72, n.3, 291-307, Fall 1996.

BOLTON, Ruth N., DREW, James H. A multistage model of customers' assessments of service quality and value. *Journal of Consumer Research*, v.17, n.4, p. 375-384, mar. 1991.

BOLTON, Lesa e. WARLOP, Lik, ALBA, Joseph W. Consumer perceptions of price (un)fairness. *Journal of Consumer Research*, v. 29, n.4, p.474-491, v.29, n.4.

BOONE, Louis E., KURTZ, David L. *Contemporary Marketing*<sup>PLUS</sup>. 8th. ed. Orlando : The Dryden Press, 1995.

BOWERSOX, Donald. Cadeia de Abastecimento. *1o. Congresso ECR Brasil*. p. 46. 1998.

BOYD, Harper W., Westfall, Ralph. *Pesquisa Mercadológica: texto e casos*. 7.ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1987. O tipo a que estamos nos referindo neste projeto é o de contato com quem tenha informações sobre o assunto.

BRITO, Agnaldo. O avanço das centrais de compra. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 17 set. 2002, p. C-4.

\_\_\_\_\_, Pequenos enfrentam hipermercado. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 25 fev. 2002a, , p.A-8.

BUSSAB, Wilton O., MORETTIN, Pedro A. *Estatística Básica*. São Paulo: Atual, 1987.4.ed.

CAMPANHA de dar inveja: 100% de aproveitamento. *Supergiro*. a. V, n.57, p.30. Jan. 2001d.

CAMPOS, Vera. Na mira da eficiência. *Distribuição*. S.Paulo, n.15, p.118-120, Ago.2001.

CARREFOUR. Disponível em <<http://www.acnielsen.com.br>>. Acesso em: 02 mar. 2003d.

CATURLA, Federico. Varejo argentino aposta em marcas próprias. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 2 a 8 nov. 1998, Caderno Gazeta Mercantil Latino-Americana. p. 5.

\_\_\_\_\_, Os armazéns perdem cada vez mais espaço. . *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 2 a 8 nov. 1998-a , p. 5.

CHASE, Richard B., AQUILANO, Nicholas J. *Production and operation management:manufacturing services*. 7.ed. McGraw-Hill, 1995.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, J. JACOBS, F. Robert.1998. *Production and operation management:manufacturing services*. 8 ed. McGraw-Hill, 1995.

CHEN, Shih-Fen S., MONROE, Kent B., LOU, Yung-Chien. The effects of framing price promotion messages on consumers'perception and purchase intentions. V.74, n.3, p.353-372, 1998.

CHIARA, Márcia de. Tecnologia é arma para enfrentar grandes marcas : varejo destaca agilidade na entrega das encomendas. *O Estado de São Paulo*, São Paulo, 08 fev.1998. Caderno Economia, p. B-10.

\_\_\_\_\_. Indústria se resguarda da “guerra” no varejo. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 14 abr. 2002a. p. B-7.

CLANCY, Kevin J., SHULMAN, Robert S. *A revolução no Marketing: o domínio do Mercado através do uso da inteligência em Marketing*. Tradução por Oswaldo Franco. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Ed., 1993. Tradução de The Marketing Revolution.

COMITÊ DE COORDENAÇÃO DO CONSUMIDOR. Disponível em <[http://www.aecrbrasil.com.br/comitê\\_coord\\_consum.asp](http://www.aecrbrasil.com.br/comitê_coord_consum.asp)> Acesso em 27 out. 2003.

CONSUMER Value Measurement. ECREurope et al., PriceWaterhouseCoopers e Roland Berger & Partners. *Consumer Value Measurement*.. 1999.

COOPER, Donald R. , SCHINDLER, Pamela S. *Métodos de pesquisa em Administração*. Tradução por Luciana de Oliveria da Rocha. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003. Tradução de Business Research Methods.

CORREA, Cristiane. O compadre do varejo. *Exame*. a.37, n.25, p.36-39, 10 dez. 2003.

CORREIA,Jr. Milton. Como economizar US\$ 4,5 bilhões. *Distribuição*. A.VIII, n.98, p.28-29, Jan. 01.

COX, Dena, COX, Antohny D. Beyond first impressions:the effects of repeated exposure on consumer liking of visually complex and simple product designs. *Journal of Academy of Marketing Science*. V.30, n.2, p.119-130, Spring 2002.

CRIE mundos dentro da sua loja. *Supergiro*. a. VII, n.78, p.16-17. Out. 2002e.

CURSO DE GERENCIAMENTO DE CATEGORIA. 2003. São Paulo. *Material Distribuído*. São Paulo: ECRBrasil, 2003.

D'AMBROSIO, Daniela. Logística pode economizar R\$ 5 bilhões. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 03 jun. 1998a, p. A-1.

DAVIS, Tim. The paperless lion roars again. *Beverage World*. v.112, n.1556, p.95, Dec. 1993.

DESAI, Kalpesh K, RATNESHWAR, S. Consumer perceptions of product variants positioned on atypical attributes. *Journal Academy of Marketing Science*. V.31, n.1, p.22-36. Winter 2003.

DESAFIOS a serem superados. *DISTRIBUIÇÃO*,a.VIII, n.98, p.36-37, jan. 2001d.

DESIRAJU, Ramarao. New product introductions, sollting allowances, and retailer discretion. *Journal of Retailing*. V.77, n.3, p. 335-358, Fall 2001.

DESODORANTES. *Supergiro*. a. III, n.32, p.23-26. Abr. 1999.

DIAS, Sérgio Roberto. *Estratégia e Canais de distribuição*. São Paulo, Atlas: 1993.

DIB, Jorge Antônio. Efficient consumer response (ECR): uma estratégia para o varejo de bens de consumo de massa. *Revista de Administração*. v.32, n.2, p.14-22, abr-jun. 1997.

DOW JONES NEWSWIRES. Wal-Mart e AT&T puxam declínios em Wall Street. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 19 nov. 2002, p. B-1.

\_\_\_\_\_, Ahold assume controle da Disco. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 12 ago. 2002a. p. A-12.

\_\_\_\_\_, NOGUEIRA, Ana P. Ahold faz oferta por restante das ações da rede Santa Isabel. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 27 ago. 2002. p.C-4.

DUTION, Barbara. Grocery Manufactures seen as unready for industry revolution. *Manufacturing Systems*. v.11, n. 12, p.10-12, Dec. 1993.

1º. ESTUDO Anual do Setor de Supermercados. ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS. 1998.

EBERSBERGER, Len. Our favorite Guru imparts 'unconventional wisdom'. *Frozen Food Age, Logistics 2000 Supplement*, p.18-22, Dec.1999.

ECR BRASIL. *Custeio Baseado em Atividades*. São Paulo: 1998a. 8 v.

\_\_\_\_\_, *Gerenciamento por categoria*. São Paulo: 1998b. 8.v.

\_\_\_\_\_, *Reposição Contínua*. São Paulo: 1998c. 8 v.

---

\_\_\_\_\_, *Visão Geral*. São Paulo: 1998d. 8 v.

\_\_\_\_\_, *1o.Congresso ECR. Brasil.Principais Palestras*. São Paulo: 1998e.

\_\_\_\_\_, *Brasil Presente e futuro / Scorecard*. 2000a - v.1.

\_\_\_\_\_, *Reposição Eficiente*.2000b – v.2

\_\_\_\_\_, *Padronização* . 2000c – v.3.

\_\_\_\_\_, *Comércio Eletrônico*. 2000d – v.4.

\_\_\_\_\_, *Processos Financeiros*. 2000e – v.5

\_\_\_\_\_, *Gerenciamento por Categorias, Guia de Informações*. 2000f-v.6

\_\_\_\_\_, *Gerenciamento por Categorias*. 2000g- v.7

\_\_\_\_\_, *Brasil Gestão Integrada da Cadeia de Suprimentos*. 2000h – v.8

ECREUROPE & ROLAND BERGER & PARTNERS, *Strategic Consumer Value Management*.ECREurope. [S.l]: 1999. v.23

EDMUNDS, Karl. ECR: Ready for action. *Beverage World*. New York, 15 Mar. 2001. v. 120, n.1700, p.76-80.

EMBALAGENS com porções reduzidas (250g) permitem menor desembolso na hora da compra. *Supergiro*. a. VII, n.84, p.18, abr. 2003e.

EMILIO, Paulo. Bompreço dá início a projeto de exportação pelos Estados Unidos. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 10 nov. 2002, p. C-2.

1º. ENCONTRO nacional de redes independentes. *Supergiro*. a. VI, n.70, p.10-11. Fev. 2002d.

1º. ENCONTRO nacional de redes independentes. *Supergiro*. a. VI, n.71, p.10-11. Mar. 2002g b.

ERDEM, Tulin, SWAIT, Joffre, LOUVIERE, Jordan. The impact of brande credibility on consumer price sensitivity . *International Journal o f Research in Marketing*. V.19, n.1, p.1-19, Mar 2002.

ESL: up and running. *Progressive Grocer*. v.72, n.12, p.23-24. Dec. 1993.

EUSTÁCCHIO, José. A diferença entre preço e valor. (2001) *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 15 mar. 2001, p. A-2.

EXPANSÃO acelerada. *Distribuição*,a.VIII, n.98, p.34, jan. 2001b.

EXPANSION. Fornecedores financiam o crescimento das maiores redes de varejo. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 3 set. 2002, p. C-4.

FELIX, Antonio. Competição tende a crescer ainda mais. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 11 set. 2002. P.A-10.

FELTRIN, Ariverson, SATOMI, Lilian. Logística dá lucro às transportadoras. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 7 jan. 1998, p.C-3.

FERRERE, Larry. EDI hits the highway. *Transportation and Distribution*. v. 36, n.7, p.92. July 1995.

FLACH, Marcelo. Porto Alegre faz exigências ao Carrefour. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 9 dez. 1998. p.A-5.

FORGIONI, Paula A. O mercado do grande varejo e a encruzilhada mundial. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 30 e 31 ago. 1º set. 2002. Caderno Legal e Jurisprudência. p. 2.

FOOD MARKETING INSTITUTE, *Competition and Profit*. [S.I.] c2001 Disponível em <<http://www.fmi.org/facts-figs/Competitionandprofit.pdf>,2001. Acesso em: out. 2003.

FOOD MARKETING INSTITUTE. *Backgrounder: efficient consumer response*. [S.I.] c2001a. Disponível em <<http://www.fmi.org/media/bg/ecrl./html>. Acesso em: out. 2003.

FRANCO, Carlos. Mais realista, consumidor volta a perder a confiança. *O Estado de São Paulo*. São Paulo, 25 mai. 2003. Caderno de Economia. p.B5.

FRANKEL, Robert, GODSBY, Thomas J., WHIPPLE, Judith M. Grocery industry collaboration in the wake of ECR. *International Journal of Logistics Management*. V.13, n.1, p.57-72, 2002.

FRISON, Luigi. Self-canning as a Collaborative CRM tool. 3<sup>rd</sup>. International Research Symposium. Sep. 2003. [www.eltrun.gr/ecr/symposium/program.htm](http://www.eltrun.gr/ecr/symposium/program.htm). 27/10/03.

GANHE Produtividade. *Supergiro*. a. IV, n.39, p.23-28. Nov. 1999a.

GARRY, Michael. Open for business. *Progressive Grocer*.v.72, n.11, p.11-14. Dec. 1993.

GERENCIAMENTO por categorias: cada vez mais acessível. *Supergiro*. a. V, n.56, p.42. Dez.2000.

GERENCIAMENTO por categorias: técnica que gera resultados. *Supergiro*. a. V, n.60, p.63-65. Abr. 2001.

GERENCIAMENTO de Categoria é o caminho para ECR. *Superhiper*. A. 20, n.10, p.112-113. Out.1994.

GESTÃO: procure seu caminho. *Supergiro*. a. VI, n.73, p.10-11. Maio. 2002.

GIGLIO, Ernesto. *O comportamento do consumidor e a gerência de Marketing*. São Paulo: Pioneira, 1996.

GIL, Antonio C. *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas, 1994..

GIUNIPERO, Larry C. O'NEAL Charles. Obstacles to JIT Procurement. *Industrial Marketing Management*, New York, v.17. n.1, p. 36, Feb.1988.

GOLDMAN, A., RAMASWAMI, S., KUIDER, Robert E. Barriers to the advancement of modern food retails formats : theory and measurement.*Journal of Retail*. v.78, n.4, p.281-295. 2002.

GOLDSMITH, Ronald E. Explaining and predicting consumer intention to purchase over the Internet: an exploratory study. *Journal of Marketing Theory and Practice*. V.10, n.2, p.22-28, Spring 2001.

GOLDZIMER, L. S. *1o.Eu*. Tradução por Vera Lotte B.Fernandes e Elisane Reis Barbosa Rebelo. São Paulo: Maltese, 1991. Tradução de l'm FIRST.

GOLUB, Jerry. Preparing a partnership. *Progressive Grocer*. v.73, n.1, p.12-13. Jan. 1994.

GOMES, Wagner. A GM abandona o *just-in-time*. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 25 jun.1998, p.A1 e C3.

GOODMAN, Lester E., DION, Paul A. The determinants fo Commitment in the Distributos-Manufacturer Relationship. *Industrial Marketing*. v. 30, n.1, p.287-300, Apr.2001.

GREEN, Paul E. DESARBO, Wayne S. Additive decomposition of perceptions data via conjoint analysis. *Journal of Consumer Research*. v.5, n. 1, p. 58-69. June 1978.

GREWAL, Dhruv, MARMORSTEIN, Howard. Market price variation perceived and consumer's price search decision for durable goods. *Journal of Consumer*. v. 21, n. p.452-460, dec. 1994.

\_\_\_\_\_, KRISHNAN, R., BAKER, Julie, BORIN, Norm. The effect of store name, brand name and price discounts on consumer's evaluations and purchase intentions. *Journal of Retail*. v. 74, n. 3, p.331-332, 1998.

\_\_\_\_\_, MONROE, Kent B., KRISHMAN, R. The effects of price-comparison advertising on buyers' perceptions of acquisition value, transactions value and behavioural intentions. *Journal of Marketing*. v. 62, n. , p.46-59, 1998a.

GUARDA, Adriana. Cresce venda de produtos com marcas próprias. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 27 ago. 2002, p. C4.

\_\_\_\_\_. Venda do Bomprego pode formar cartel, diz senador. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 14 maio. 2003, Caderno Rede Gazeta do Brasil. p. B-16.

GUROVITZ, Helio. Sem essa de paradoxo. *Exame*. a.37, n.24, p-108-115. Nov.2003.

HAEDICK, Jack. The ABCs of profitability. *Progressive Grocer*. v.73, n.1, p.38-40. Jan.1994.

HAN, Sangman, GUPTA, Sunil, LEHMANN, Donald. Consumer price sensitivity and price thresholds. *Journal of Marketing*. V.77, n.4. p.435-456. Winter, 2001.

HANSEN, Torben. The effect of physical surroundings in usage situations on consumer perception of food quality and on consumer emotions. *Journal of International Consumer Marketing*. V.15, n.1, p.31-51, 2002.

HARMON, Roy L. *Reinventando a Distribuição: logística de distribuição classe mundial*. Tradução por Ivo Korytowsky. Rio de Janeiro. Campus, 1994. Tradução de Reinventing the warehouse : world class distribution logística.

HART, Paul J., SAUNDERS, Carol S. Emerging Electronic Partnerships: antecedents and Dimensions of EDI Use from the Supplier's Perspective. *Journal of Management Information Systems*. V.14, n.4, p.87-11, spring 1998.

HAUSMAN, Angela. A multi-method investigation of consumer motivations in impulse buying behavior. *Journal of Consumer Marketing*, v.17, n.5, p.403-419, 2000.

HENRY, Paul. Systematic variation in purchase orientations across social classes. *Journal of Consumer Marketing*. V.19, n.5, p.424-438, 2002.

HILL, C.Jeanne, GARNER, S.J. Consumer perceptions of the efficacy of price as an index of professional service quality. *Services Marketing Quarterly*. V.22n.2, p.29-48, 2001.

HONDA, Helcio. Impactos econômicos no segmento varejista. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 1998.



HUBER, frank, HERRMANN, A., MORGAN, Robert E. Gaining competitive advantage through customer value oriented management. *Journal of Consumer Marketing*. V.18, n.1, p. 41-53, 2001.

IGER, Easwear S. Unplanned Purchasing: knowledge of Shopping environment and time pressuer. *Journal od Retail*. V.65, n. , 1989, p.40-57.

INDICE ACNielsen Alimentar. Disponível em <<http://www.acnielsen.com.br>> Acesso em 02 mar.2003e.

INDUSTRY scorecard finds grocers moving toward ECR. *Logistic Management*. v.35, n.6, p.29-31, Jun. 1996.

INFORMAÇÃO a base do ECR. DISTRIBUIÇÃO,a.VIII, n.98, p.32-34, jan. 2001c.

INFORMAÇÃO é dinheiro. *Supergiro*. a.IV, n.52, p.25-26. out. 2000j.

JANDA, Swuinder, MURRAY, Jeff B., BURTON, Scot. Manufactures-supplier relationships an empirical test of a model of buyer outcomes. *Industrial Marketing*. .v.31, n.5, p.411-420. Aug. 02.

\_\_\_\_\_, TROCCHIA, Philip J., GWINNER, Kevin P. consumer perceptions of Internet retail service quality. *International Journal of Service Industry Management*. V.13, n.5, p.412-431. 2002.

JENKINS, David. Why ECR is important. *Progressive Grocer*,v.73, n.1, p. 8. Jan.1994.

JOSEPH, W.Benoy, GARDNER, John T., THACH, Sharon, VERNON, Frances. How Industrial Distributors View Distributor-Supplier Partnership Arrangements. New York, *Industrial Marketing Management*. v.24, n.1, p.27. jan.1995.

KAHN, Barbara E; McALISTER, Leigh. *The Grocery Revolution: the new focus on the consumer*. New York: Addison Wesley,1997.

KALYANARAM, G., LITTLE, J.D.C. An empirical analysis of latitude of price acceptance in consumer packaged goods. *Journal of Consumer Research*. v.21. p. 408-418. Dec.1994.

\_\_\_\_\_, WINER, Russel S. Empirical generalizations from reference price research. *Marketing Science*. V.14, n.3, G161-G170, Summer 1995.

KAPLAN, Andrew. Wow do we stack up? *Baverage World - Distribution Efficiency Guide*. New York, May 2003. p.27.

KASOUF, Chichery J. CELUCH, Kevin G. Interfirm relationships in the supply chain: the small supplier's view. *Industrial Marketing Management*. V.26, n.6, p. 475-486, nov. 1997.

KAUFMAN-SCARBOROUGH, Carol, LINDQUIST, Jay D. E-shopping in a multiple channel environment. *Journal of Consumer Marketing*, v.19, n.4, p.333-350, 2002.

KERIN, Roger A., KALYANARAM, Gurumurthy, HOWARD, Daniel J. Product hierarchy and brand strategy influences on the order of entry effect for consumer packaged goods. *The journal of product innovation management*. V.13, n.1, p.21-35, Jan.1996.

KIEFER, Rogério. MP pede etiquetagem de produtos. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 25 fev. 2002. Caderno Legal e& Jurisprudência. p. 1.

KIM, Jai-Ok, JIN, Byoungho. Korean consumers' patronage of discount stores: domestic vs multinational discount store shoppers' profiles. *Journal of Consumer Marketing*. v.18, n.3, p.236-255, 2001.

\_\_\_\_\_, FORSYTHE, Sandra, GU, Qingliang, MOON, Sook J. Cross-cultural consumer values, needs and purchase behavior. *Journal of Consumer Marketing*. v.19, n.6, p. 481-502, 2002.

KOTLER, Philip. *Administração de Marketing*. Tradução por Bazán Tecnologia e Lingüística. 10. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. Tradução de Marketing Management: Millennium Edition.

\_\_\_\_\_, *Administração de Marketing: análise, planejamento, implementação e controle*. Tradução de Ailton Bomfim Brandão. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1998. Tradução de Marketing Management : analysis, planning, implementation and control, 9<sup>TH</sup>. ed.

\_\_\_\_\_, ARMSTRONG, Gary. *Princípios de Marketing*. Tradução por Vera Whately. Rio de Janeiro: Prentice Hall do Brasil Ltda., 1998. 7.ed. Tradução de Principles of Marketing.

KRISHNA, Aradhna, BRIESCH, Richard, LEHMANN, Donald R.,YUAN, Hong. A meta-analysis of the impact of price presentation on perceived savings. *Journal of Retailing*. V.78, n.2,p.101-118, 2002.

KRISHNAMURTHI, Lakshman, RAJ, S.P. A model of brand choice and purchase quantity prices sensitivities. *Marketing Science*. V.7, n.1, p.1-20, Winter 1988.

KUMAR, Nirmalya. The Revolution in retailing : from market driven to market driving. *International Journal of Strategic Management*. v. 30, n. 6, p. 830-835, Dec. 1997.

KUMAR, V., KARANDE, K. REINARTZ, Werner J. The impact of Internal and External Reference Prices on Brand Choice: The Moderating Role of Contextual Variable. *Journal of Retailing*. V.74, n.3, p. 401-426, Fall 1988.

LÁCTEOS: saudáveis par ao corpo, para a loja e para o seu bolso. *Supergiro*. a. VI, n.67, p.42-50. Nov. 2001a.

LANCIONI, Richard A ., SMITH, Michael F., OLIVA, Terence A. The role of the Internet in Supply Chain Management. *Industrial Marketing*. .n.29, n.1, p.45-56. Jan.00.

LARSSON, Magnus. Forecasts improve with scanner data: a swedish grocery supplier's journey. *The journal of business forecasting methods & systems flushing*. V.21, n.4, p.19-21, winter 2002 /2003.

LAZZARINI, João Carlos. Consumidor: criando um relacionamento de valor. *Super Varejo*. a.IV, n.37, p.120-126 , maio 2003.

LEEDS, Doug. Accountability is in store for marketers in 94. *Brandweek*. v.35, n.11, p.17. Mar.13,1994.

LEENDERS, Michel R., BLENKHORN, David L. *Marketing Reverso : um novo conceito no relacionamento comprador-vendedor*. Tradução por Bárbaro Theoto Lambert. São Paulo : Makron, McGraw-Hill, 1991. Tradução de Reverse Marketing - the new buyer - supplier relationship.

LIGUE-SE nesta oportunidade. *Supergiro*. a. III, n.31, p.32. mar. 1999b.

LIVING in the age of new products. *Supermarket Business*. v.52, n.6, p.79-82. Jun. 1997.

LOGÍSTICA via Internet. *Supergiro*. a. IV, n.47, p.64. Jun. 2000m.

LOGÍSTICA determina qualidade de atendimento. *Supergiro*. a.IV, n.48. p.66 ago. 2000q.

1ª LOJA virtual, oportunidade real. *Supergiro*. a. VI, n.74, p.92-94. Jun. 2002i.

LOJA virtual para todos. *Supergiro*. a.IV, n.46, p.13-15. jun. 2000k.

LONGO, Don. In a category of their own. *Brandweek*. V.43, n.35, p. 27-31, Sep.2002.

LUQUET, Mara, MONTERO, Carlos. Disputa pelo Varejo. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 15 a 21 set. 1997, Caderno Gazeta Mercantil Latino-Americana, p. 25.

MADUREIRA, Daniele. Pães semi-assados ganham o varejo. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 15 out. 1998, p.C-7.

MAIS que Comunicação, ferramenta de relacionamento. *Supergiro*. a..V, n.62, p.82. jun. 2001k.

MALHOTRA, Naresh K. *Pesquisa de Marketing : uma orientação aplicada*. Tradução por Nivaldo Monbtingelli Jr. E Alfredo Alves de Farias. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001. Tradução de Marketing Research: an applied orientation.

MAHLMEISTER, Ana Luiza. Makro aposta na reposição automática do estoque e Wal-Mart interliga seus parceiros com os EUA. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 14 out.1996, p. C-6.

MALTA, Christiane Bueno, SOUZA, Leonardo. Supermercados fazem adaptações. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 15 set. 1998, p. A-4.

\_\_\_\_\_. Preços sobem menos só onde há mais competição. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 20 maio 2002. P. A-1 e A-8.

\_\_\_\_\_. Atacadistas discutem novo modelo de gestão. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 20 mar. 2002a. P. C-3.

\_\_\_\_\_. Carrefour lança roupas para pessoas acima do peso. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 28 maio 2002b. P. C-3.

\_\_\_\_\_. Ahold fica com toda a rede Disco. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 18 jul. 2002c. p. C-3.

MALTZ, Elliot, SRIVASTAVA, Rajendra K. Managing retailer-supplier partnerships with EDI: evaluation and implementation. *Long Range Planning*. V.30, n.6, p.862-876. Dec. 1997.

MANO, Cristiane. Terapia de Grupo. *Exame*. a.37, n.24, p-86-88. Nov.2003.

MANZANO, Nivaldo T. A algebra da pechincha. *Gazeta Mercantil*. Caderno Fim de Semana. São Paulo, 2, 3, e 4 maio 2003. P. 1 e 10.

MARTINEZ, Christiane. Briga de supermercados e frigoríficos chega à SDE. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 27 maio 2002. P. A-11.

\_\_\_\_\_. Um centavo decide leilão no Carrefour. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 5 fev. 2002-a, p. C-4.

\_\_\_\_\_. Pão de Açúcar vende mais mas lucra menos. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 20 fev. 2002b, p. A-8.

\_\_\_\_\_. Carrefour e Extra voltam 'a guerra escancarada de preços. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 29 ago. 2002c p. C-3.

\_\_\_\_\_. Marcas famosas que não podem faltar nas gôndolas. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 24 jun.2002d. p. C-3.

\_\_\_\_\_. Supermercados escolhem as preferidas. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 26 set. 2002e. p. C-3.

\_\_\_\_\_. Carrefour define expansão sem o Sé. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 11 jul. 2002f. p. C-3.

\_\_\_\_\_. Grupo Pão de Açúcar aumenta as vendas. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 30 abr. 1<sup>º</sup> mai. 2002g. p. A-9.

\_\_\_\_\_. Diminui a concentração dos supermercados. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 22 abr. 2002h. p. C-8.

\_\_\_\_\_. Wal-Mart planeja inaugurar cinco lojas no Brasil este ano. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 31 jul. 2002i. p. C-3.

\_\_\_\_\_, EMILIO, Paulo. Ahold sai da disputa pelo Sé e abre espaço para os concorrentes. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 7,8 e 9 jun. 2002. p. C-3.

MASON, J.Barry, MAYER, Morris L. WILKINSON, J.B. *Modern Retailing : theory and practice*. Boston : Irwin, 1993. 6th. ed.

MATHEWS, Ryan. Open for business. *Progressive Grocer*. v.72, n.12, p.11-14. Dec.1993.

\_\_\_\_\_. Category management is a strategy for all season, yet fully realized and practiced in none. *Progressive Grocer*, n. Category Managment: building the tool, p. 4, Aug.1995-a.

\_\_\_\_\_. Know the score. *Progressive Grocer*.v.74, n.5, p.77-80, May 1995-c.

\_\_\_\_\_. What you don't know may help you. *Progressive Grocer*. v.74, n.5, p.73-74. May, 1995-d.

\_\_\_\_\_. Trying to score. *Progressive Grocer*. v.75, n.10, p.59-62, Oct. 1996.

\_\_\_\_\_. ECR: more promise than performance. *Progressive Grocer*. n. 64th Annual Report of the Grocery Industry Supplement, p. 26-28, Apr.1997-a.

\_\_\_\_\_. Efficient new product introduction. *Progressive Grocer*,v.76, n.7, p.8-12, Jul.1997-c.

\_\_\_\_\_. Ready or not.... *Progressive Grocer*, v. 77, n.5, p.20-32, Mai. 1998..  
*Meio e Mensagem*. O preço é o que importa. São Paulo, a. XIX, n. 788, p. 25, 22 dez. 1997.

MAYHEW, Glenn E., WINER, Russell S. An Empirical Analysis of Internal and External Reference Prices Using Scanner Data. *Journal of Consume Research*. V.19, p. 62-70. Jun. 1992

McDANIEL, Carl, GATES, Roger. *Pesquisa de Marketing*, Tradução por James F. Suderland Cook. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003. Tradução de Marketing Research Essentials.

MELLO, Patrícia Campos. Supermercados criam cargos para cativar o cliente. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 6 out. 1998, p.C-8.

2º. MEETING Supergiro de Trade Marketing. *Supergiro*. a.III, n.33, p.32-34 maio. 1999o.

2º. MEETING Supergiro de Trade Marketing. *Supergiro*. a.III, n.35, p40-42 jul. 1999n.

MENOS ERROS, mais agilidade, mais vendas. *Supergiro*. a. VI, n.68, p.37. Dez. 2001c.

MICHELL,Paul, KING,Jacqui, REAST,Jon. Brand Values related to Industrial Products. *Industrial Marketing*. .v.30, n.5, p.415-425. Jul.01.

MILLER, Cyndee. Please pass the bag of salad. *Marketing News*. v.31, n.12, p.12-16 Jun, 9 1997.

MIRSHAWKA, Victor. *Criando Valor para o Cliente: a voz do Brasil*. São Paulo: Makron Books, 1993.

MIYAZAKI, Anthony, FERNANDEZ, Ana. Consumer perceptions of privacy and security risks for online shopping. *The Journal of Consumer Affairs*. V.35, n.1, p.27-44, Summer 2001.

“MIX”: o foco é o consumidor. *Supergiro*. a. VI, n.74, p.64-65. Jun. 2002j.

MOGLIA, Luciana. Carrefour vende espaços nas lojas para anunciantes. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 23 out. 2002. p.C-3.

\_\_\_\_\_. Carrefour retoma a expansão dos supermercados Champion. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 4 nov. 2002-a. p.C-7.

\_\_\_\_\_. Internet liga varejistas a fornecedores. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 4,5 e 6 out. 2002b. p. C-3.

\_\_\_\_\_. Sonae precisará usar recursos próprios para crescer no Brasil. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 22,23 e 24 nov. 2002c. p. A-2.

\_\_\_\_\_. Hipermercado pede etiqueta anti-furto à indústria. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 2 set. 2002d. p. C-3.

\_\_\_\_\_. Abras faz pesquisa para etiqueta anti-furto nos supermercados. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 5 set. 2002e. p. C-3.

MOLPUS, C.Manly. Variety, not duplication. *Progressive Grocer*.v.73, n.1, p.31-32. Jan.1994.

MONTELES, Francis. Bompreço acerta a compra de nove lojas da rede Lusitana. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 1<sup>o</sup> out. 2002. p.C-3

\_\_\_\_\_, NOGUEIRA, Ana P. Rede Lusitana, Do Maranhão, negocia venda para o Ahold. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 24 jul. 2002, p. C-3.

MOORE, Danny. Forget about ECR until you have good data! *Frozen Food Age*.v.42, n.8, p.70, Mar. 1994.

MOREAU, Page, KRISCHNA, Aradhna, HARLAM, Bari. The manufacturer-retailer-consumer triad : differing perceptions regarding price promotions. *Journal of Retailing*. V.77, N.4, P.547-569, Winter 2001.

MOUZAS, Stefanos, ARAUJO, Luis. Implementing Programmatic Initiatives in Manufacturer-Retailer Networks. *Industrial Marketing Manegement*. v. 29, n.4, p. 293-303. July 2000.

MOWEN John C., MINOR, Michael. *Consumer Behavior*. 5.ed. Prentice-Hall:Upper Saddle River, 1998

MOYNAHAN, Colleen. Fabric Mills encourage pipeline QR partnerships. *Apparel Industry Magazine*. v.55, n.2, p.35-40, Feb.1994.

NASCIMENTO, Iolanda. Grupo Martins chega à Amazônia. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 24,25 e 26 maio 2002. p. C-2.

NEBENZAHL, Israel D., JAFFE, Eugene D. Measuring the joint effect of brand and country image in consumer evaluation of global products. *International Marketing Review*. V.13, n.4, p. 5-22, 1996.

NESLIN, Scott A., HERNDERSON, Caroline, QUELCH, John. Consumer Promotions and the Acceleration of Product Purchases. *Marketing Science*. V.4, n.2, p.147-166, Spring 1985.

NEVES, Regina. Pão de Açúcar volta à Campos. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 17 jun. 2002. Caderno Estado de São Paulo, p. 2.

\_\_\_\_\_. Pão de Açúcar lidera varejo no País. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 31 dez.2001, 1º e 2 jan. 2002a. Caderno Grande São Paulo, p. 2.

NEW.Survey Details Promotional Practices. *Chain Store Age* v.74, n.11, p. 67-68, Nov.1998.

NICOLINO, Patricia F. The brokers' role. *Progressive Grocer*. v.73, n.1, p.33-35. Jan. 1994.

NIGRO, Soraia. Crédito, Segurança e fidelidade. *Supervarejo*. A.IV, n.36, p.49-50. Abr.2003.

NODDLE, Jeffrey. Leveling the playing field. *Progressive Grocer*. v.73, n.1, p.16-18. Jan.1994.

NOEL, Noel Mark, HANNA, Nessim. Benchmarkin consumer perceptions of product quality with price : An exploration. *Psychology & Marketing*. v.13, n.6, 591-605. sep.1996.

NOGUEIRA, Ana Paula. Sonae assina contrato de exclusividade com a GE. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 28 out.2002. P.C-4.

\_\_\_\_\_, Supermercados aumentam exportação para a matriz. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 21,22,23 jun. 2002-a. P.C-3.

\_\_\_\_\_, Produtos espanhóis em lojas do Pão de Açúcar. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 11 set. 2002-b. p.C-3.

\_\_\_\_\_. Vendas caem em setembro, segundo pesquisa da Abras. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 22 out.2002-c. p.C-2.

\_\_\_\_\_. Vendas do Pão de Açúcar crescem. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 17 set. 2002-d. p.C-4.

\_\_\_\_\_ Fusão entre Sonae e Jerônimo Martins tem apoio oficial. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 22 jan. 2002-e. p.C-2.

\_\_\_\_\_. Ahold compra rede polonesa Jumbo do Jerônimo Martins. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 28 ago. 2002-f. p.C-2.

\_\_\_\_\_. Sendas divide lojas segundo o público, mas usa a mesma bandeira. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 26 ago. 2002g. p. C-2.

\_\_\_\_\_. Grupo Sendas tem dois planos para o ano que vem. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 10 dez. 2002h. p. C-5.

\_\_\_\_\_. Sendas avança na região norte do Rio. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 12 ago. 2002i. p. C-4.

\_\_\_\_\_. Sendas constrói postos de gasolina e gás junto a lojas. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 14,15 e 16 nov. 2002j. p. C-3.

\_\_\_\_\_. Pão de Açúcar lança o próprio nome como marca de produtos. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 20 nov. 2002k. p. C-2.

\_\_\_\_\_. Supermercados são tímidos na Internet. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 17 jul. 2002l. p. C-3.

\_\_\_\_\_. Feliz aniversário, supermercado. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 10 out.2002m. p. A-1.

NOGUEIRA, Ana P., MARTINEZ, Christiane. Carrefour está forte na briga pelo Sé. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 31 maio, 1 e 2 jun. 2002. p.C-4.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Pão de Açúcar compra a rede Sé e aumenta a concentração no setor. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 1<sup>o</sup> jul. 2002a . p. A-5.

\_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_. Diniz leva sé pela metade do preço. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 2 jul. 2002b. p. C-4.

\_\_\_\_\_, MOGLIA, Luciana. Varejo e indústria discutem aumento de preços. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 29 jul. 2002. p. C-5.



- O CULPADO pode ser você. *Supergiro*. a. III, n.31, p.21-23. mar. 1999d.
- O ESTRATEGISTA no mercado. *Supergiro*. a. VI, n.68, p.7-10. Dez. 2001b.
- O "MIX" define o lucro. *Supergiro*. a. IV, n.38, p.33-36. out. 1999g.
- O PEQUENO e médio varejo paulista. *Supergiro*. a. VII, n.85, p.28-33. maio 2003c.
- OITICICA, Daniel. Mais facilidades para os supermercados de pequeno porte. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 24 set. 2002. p.C-2.
- O PERFIL do consumidor/Pare de perder vendas. *Supergiro*. a. V, n.60, p.44-52. abr. 2001f.
- O PERFIL do Consumidor. *Supergiro*. a.V, n.60, p.44-50. abr. 2001m.
- O'NEAL, Charles R. JIT Procurement and Relationship Marketing. *Industrial Marketing Management*. New York, v. 18, n. 1, p. 56, feb. 1989.
- OITICICA, Daniel. Eleição da ABRAS poderá ter disputa. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 20,21 e 22 set. 2002a. p.C-3
- ORCINOLI, Mario. Mercearias resistem aos supermercados no Paraguai. . *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 23 nov. 1998, Caderno Gazeta Mercantil Latino Americana. p. 21.
- ORGÂNICOS, Naturais e Rentáveis. *Supergiro*. a.V, n.54, p.18-20. nov. 2000c.
- OS 50 principais fornecedores por tamanho de loja. *Supergiro*. a. VI, n.74, p.48-49. Jun. 2002h.
- OS 150 produtos mais adquiridos. *Supergiro*. a. V, n.60, p.56-74. abr. 2001e.
- PAGE, Christine, LEPKOWSKA-SHITE, Elzbieta, Web equity: a framework for building consumer value in online companies. *Journal of Consumer Marketing*. V.19, n.3, p.231-248, 2002.
- PAIVA, Paulo Barletta. Consumidor escolhe marca no supermercado. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 10 set.1998. P. A-8.
- PANORAMA Brasil. [S.I.]: 2003. Disponível em ,http://[www.acnielsen](http://www.acnielsen). Acesso em 02 mar.2003.
- ARA acabar com a brincadeira. *Supergiro*. a. IV, n.38, p.45-48. out. 1999f.
- PARK, C.Whan, IYER, Easwar S., SMITH, Daniel C. The effects of situational factors on in-store grocery shopping behavior: the role of store environment and time available for shopping. *Journal of Retailing*. V.15, n.4, p.422-433. Mar. 1989.
- PARTCH, Ken. Trade promotions inch toward sanity. *Supermarket Business*. v.50, n.5, p. 19-24. May 1995.

PECK, Francis. Retailing Logistics : all change at the check-out. *Logistics Focus*, v.5, n.3, p.14-15, Apr.1997.

PELLET, Jennifer. Food for thought : mass merchants' growing appetite for grocery items gives pause - and competition - to traditional food retailers. *Discount Merchandiser*. v.33, n.7, p.64, Jul. 1993.

PERDAS preocupam varejistas de vários segmentos. *Administração em Pauta*. a.XVII, n.148, abr. 2003.

PEREIRA, Daniel. Disputa com a indústria preocupa o Cade. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 16,17 e 18 ago. 2002. p. A-10.

\_\_\_\_\_. SEADE pede suspensão da compra do Sé pelo Pão de Açúcar. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 30 jul. 2002a, p.A-10.

\_\_\_\_\_, Pão de Açúcar fecha acordo com o CADE. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 22 ago. 2002b, p.A-18.

\_\_\_\_\_, NOGUEIRA, Ana Paula. Pão de Açúcar acaba com a marca Sé. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 5 dez. 2002, p. A-15.

PERSPECTIVAS americanas. *Supergiro*. a.V, n.62, p.29-32. jun. 2001l.

PINTO, Telma. Cervejaria muda a rota de importação de malte. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 17 nov. 1998, p.A-5.

PIRON, Francis. Singaporean husbands and grocery shopping: an investigation into claims of changing spousal influence. *Singapore Management Review*. V.24, p.51-64, 2002.

PLANK, Richard E., FERRIN, Bruce G. How manufacturers value purchase offerings – an exploratory study. *Industrial Marketing*. .v.31, n.5, p.457-465. Aug. 02.

PROCON constata diferença de 86% em preço de ovos. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 19 abr. 2000. Caderno Grande São Paulo. p. 4.

PROMOÇÃO e Propaganda: soluções existem e geram resultados. *Supergiro*. VI, n.76, p.24-25. ago. 2002b.

PROMOÇÕES diárias. *Supergiro*. a. VII, n.85, p.20-22. maio 2003a.

RAMUSKI. Carmen Lidia. *Atendimento ao cliente trade: um estudo de caso de atendimento ao cliente intermediário*. São Paulo: FGV/Escola de Administração de empresas de São Paulo, 1997. Parte II, Cap. III-V. (Dissertação, Mestrado, Administração de Empresas)

RAO, A., SIEBEN, W.A. The effect of prior knowledge on price acceptability and a the type of information examined. *Journal of Consumer Research*. v.19, n. , p.256-270. Sep.1992.

RAPOSO, Márcia. Companhias migram para produtos baratos. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 3 nov. 1998, p. C-1.

RAYNSFORD, Robert. A CRP case history. *Progressive Grocer*.v.73, n.1, p.44-46. Jan.1994.

REAÇÃO em Cadeia. DISTRIBUIÇÃO,n. 15, p. 118-120, ago. 2001.

RHEE, Hongjai, BELL, David R. The inter-store mobility of supermarket shoppers. *Jornal of Retailing*. V.78, n.4, p.225-237. 2002.

RIBEIRO,Marili. Campanhas maciças pelos consumidores. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 11 set. 2002. p.A-10.

\_\_\_\_\_. Marca própria com grife nas gôndola da rede Pão de Açúcar. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 16 dez. 2002a. p. C-8.

\_\_\_\_\_, MARTINEZ, Christiane. Guerra escancarada entre Carrefour e Extra. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 8 abr. 2002b. p. C-1.

RIOS, Cristina. Supermercados entram na disputa direta com farmácias. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 30 jul. 2002. p. C-4.

RÍO, A. Belén Del, VÁZQUEZ, Rodolfo, IGLESIAS, Víctor. The effects of brand associations on consumer response. *Journal of Consumer Marketing*. V. 18, n.5, p.410-425, 2001.

RIQUELME, Hernan. Do consumers know what they want? *Journal od Consumer Marketing*, v.18, n.5., p.437-448, 2001.

ROULET, David G. ECR: Better information cuts costs. *Tranportation & Distribution*. v.34, n.10, p.63, oct . 1993.

ROOK, Denis W. The buying impulse. *Journal of Consumer Research*. v.14, n. sep. 1987, p. 189-199.

SABONETES limpam, hidratam e ajudam a encher o seu bolso. *Supergiro*. a. VII n.77, p.45-47. set. 2002c.

SAES, M.S.M.,HAFERS, L. O preço valorizado da satisfação. *Gazeta Mercantil*. 28 ago. 2000. p. a-2.

SANSOLO, Michael. Don't forget the "C". *Progressive Grocer*. v.72, n.12, p.4, Dec. 1993-a.

\_\_\_\_\_. Formula for success? *Progressive Grocer*. v.72.n.11, p.46-50, Nov. 1993-b.

SANTOS, Marco A . Pequenas redes abrem espaço entre os gigantes. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 11 set.p. A-10.

SARDERBERG, Carlos A. Gatilho esdrúxulo. *Exame*. v. n. p.26-27, 17 abr. 2002.

SCHIFFMAN, Leon G., KANUK, Leslie Lazar. Comportamento do Consumidor. Tradução por Vicente Ambrósio. LTC : Rio de Janeiro, 2000. Tradução de Consumer Behavior.

SCHLOSSBERG, Howard. Info network promotes better manufacturer - retailer logistics. *Marketing News*. v.28, n.1, p.26. Jan. 3, 1994.

\_\_\_\_\_. Pundits tout exceptionally bright future for eletronic marketing. *Marketing News*. v.27, n.22, p.6-7. Oct.25, 1993-a.

SE NÃO tiver padaria, não é supermercado. *Supergiro*. a. VI, n.76, p.31-40. ago. 2002a.

SEM novidade mas valeu a pena. *Supergiro*. a. 20, n.6, p.102-110. Jul.1994.

SERVIÇO é a Tônica. *Supergiro*. a.III, n.29. p.17 jan. 1999l.

SHERMAN, Richard. From vision into action. *Beverage World*. v.114, n.1599, p.56-60, Sep.1995.

SHETH, Jagdish N., MITTAL, Banwari, NEWMANN, Bruce I. *Customer Behavior: consumer behavior and beyond*. Orlando: The Dryden Press, 1999.

SHIM, Soyeon, EASTLICK, Mary Ann. The hierarchical influence of personal values on mall shopping attitude and behaviour. *Journal of Retail*. V.74, n1, p.139-160. 1988

SHULMAN, Richard. New systems, old practices create a POS "generation gap". *Supermarket Business*. v.48, n.11, p. 17-18, Nov. 1993.

SIROHI, Niren, McLAUGHLIN, Edward W., WITTINK, Dick R. A model of consumer perceptions and store loyalty intentions for a supermarket retailer. *Journal of Retailing*. V.74 n.2, p. 223-245, Summer 1998.

SILBERFELD, Jean-Claude, HAGE, Mônica. Supermercados e a ameaça da oligopolização. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 1998.

SILVA, Adriano. Dentro da Toyota: bem vindo ao berço do *just-in-time*. *Exame*. e. 599, a.28, n.16, p.124-125. 20 Dez. 1995.

SILVA, Salete. Padarias fecham e acusam supermercados. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 30 set. 1998, Caderno Por conta Própria. p. 10.

SILVEIRA, José Augusto Giesbrecht, LEPSCH, Sérgio Luiz. Alterações recentes na economia do setor supermercadista brasileiro. *RAUSP*. v.32. n. 2. Abr-Jun. 1997. p. 5-13.

SIMÃO Fo. José. Uma conquista do consumidor. *Gazeta Mercantil*, São Paulo, 23,24 e 25 jan. 1998, p.A-2.

SÓ A PRAIA é mais atraente que esta loja. *Supergiro*. a. V, n.59, p.34-36. mar. 2001h.

SOARES, Aldo Renato. Transporte ineficiente emperra a economia. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 22,23 e 24 out. 1998, p. A-4.

SOLOMON, Michael R. *Consumer Behavior*, buying, having, and being. 3d ed. New Jersey: Prentice Hall,1996.

SONAE cria serviço e prevê incremento no fluxo diário. *Supergiro*. a. VII, n.85, p.12. maio 2003.

SORTING things out. *Supermarket Business*.v.50, n.9, p.137-141, Sep.1995.

SOUZA, Leonardo. Cresce a participação no PIB. . *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 19,20,21 set. 1998, p. C-1.

STERN, Louis W., WEITZ Barton A., The Revolution in distribution: Challenges and Opportunities. *International Journal of Strategic Management*. v. 30, n. 6, p. 823-829, Dec. 1997.

STERN, H. The significance of impulse buying today. *Journal of Marketing*. V.26, p.59-63, apr. 1962.

SUCESSO depende da qualidade não só do preço. *Supergiro*. a. III, n.36, p.28-34. ago. 1999e

TEAS, R. Kenneth, PERR, Andréa L. A test of a decompositional method of multiattribute perceptions measurement. *Journal of Consumer Research*. V.16, n.3, p. 384-391, Dec.1989.

TELCH, Camila.. Feira de supermercados acena para retomada. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 17,18,19 maio 2002a, Caderno Estado de São Paulo, p.1.

THE GOSPEL according to ECR Category Management : building the tool. *Progressive Grocer*. p.26-31, Aug. 1995-b

THOMPSON, Fernando. Kaiser e Mappin mudam logística. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 3 set. 1998, p. C-5.

TIGHTENING the chain. *Business Asia*. V.32, n.13, p.12, jun.2000

TIMKINS, Richard. *Wal-Mart aposta na Internet*. . *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 27,28 e 29 mar. 1997, p. C-5.

TRANSPORTADORA muda conceito para crescer. *Gazeta Mercantil*.São Paulo, 10 dez 1997, Caderno Por Conta Própria. p.3.

TROYER, Charles, COOPER, Russell. *Transportation & Distribution*. v.36, n.9, p.55-62, Set.1995.

ULAGA, Wolfgang, CAHCOUR, Samir. Measuring customer – perceived value in business markets. *Industrial Marketing*. v. 30, n.6. p.525-540. Aug.2001.

UM MAPA das perdas da sua loja. *Supergiro*. a.V, n.54, p.17. nov. 2000d.

UMA AGÊNCIA ao seu dispor. *Supergiro*. a.IV, n.45, p.26-27. mai. 2000b.

UMA AGÊNCIA ao seu dispor. *Supergiro*. a.V, n.50, p.27-28. set. 2000a.

UMA PODEROSA ferramenta de vendas para os pequenos.. *Supergiro*. a.IV, n.48, p.21-24. ago. 2000h.

URBANY, Joel E. DICKSON, Peter R. Consumer Normal Price Estimation: Market versus Personal Standards. *Journal of Consumer Research*. V.18, p.45-51. June 1991.

VALOR Médio do Item por Consumidor. *Supergiro*. a..V, n.62, p.58-66. jun. 2001j.

VAREJO on-line girou R\$ 444,4 milhões. Disponível em <<http://www.acnielsen.com.br>> . Acesso em 02 mar.2003, 2003 a e 2003 b.

VARGA, László. Grandes redes destroem pequeno comércio. *Folha de São Paulo*. São Paulo, 24 mar. 2002. p. B 8.

VENDAS Planejadas, DISTRIBUIÇÃO, n. 15, p. 122-124, ago. 2001a.

VERHOEF, Peter C., FRANCES, Philip Hans, HOEKSTRA, Janny C. The impact of satisfaction and payment equity on cross-buying : a dynamic model for a multi-service provider. *Journal of Retailing*. V.77, p.359-378, Mai 2001.

VEROPOULOS, Nick. Collaborative Store ordering: daily CPFR at store level. 3rd ECR International Research Symposium. Sep. 2003.  
[www.eltrun.gr/ecr/symposium/program.htm](http://www.eltrun.gr/ecr/symposium/program.htm). 27/10/03

VIEIRA, Enio, BARCELLOS, Marta. Ranking mostra ascensão do Sonae. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 15 abr. 1999. p. C-6.

VIEIRA, Lorena. Pequeno varejo é o próximo alvo. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 8 out. 2002. p. C-8.

\_\_\_\_\_. Sondas inaugura duas novas lojas e desmente os boatos de venda. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 11 jul. 2002a. p. C-3.

\_\_\_\_\_. Pesquisa desvenda hábitos do consumidor de pequeno varejo. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 2 out. 2002b. Caderno Estado de São Paulo. p. C-4.

VUYK, Chris. Planogramming: getting better all the time. *Beverage World*. V.122, n.1724, p.98. Mar. 2003.

WEBSTER,Jr, Frederick E. The "Deal-Prone" Consumer. *Journal of Marketing Research*. v.II, p.186-189, May 1965.

WEINSTEIN, Steve. Small firms need help. *Progressive Grocer*. v.73, n.2. p. 40-46. Feb.1994.

WEST, Patricia M. Predicting Preferences: an examination of agent learning. *Journal of Consumer Research*. v.23, n.1, p. 68-80, june 1996.

\_\_\_\_\_, BROWN, Christina L., HOCH, Stephen J. Consumption Vocabulary and Preference Formation. *Journal of Consumer Research*. V.23, n.2, p.120-135. Sep.1996.

WHALEN, Jeanne. ECR opens promo Pandora's box. *Advertising Age*. v.65, n.12, p.S10 e S13, Mar.21, 1994.

WHAT'S the score? *Progressive Grocer*. v.74, n.3, p. 34, Mar.1995-c

WILLMAN,John. Unilever mantém confiança nos mercados emergentes. *Gazeta Mercantil*. São Paulo, 6 out. 1998, p. C-4.

WILSON, Larry, WILSON, Hersch. *Pare de Vender! Faça Parcerias: a melhor maneira de encontrar e manter clientes*. Tradução por Lenke Peres: São Paulo, Futura, 1996. Tradução de Stop selling, start partnering.

Oswaldo Franco. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos. 1993. Tradução de The

WYNER, Gordon A. The meaing of money. *Marketing Management*. V.9, n.2, p.6-7, Summer 2000.

YADAV, Manjit. S., SEIDERS, Kathleen. Is the price Right? Understanding Contingent Processing in Referente Price Formation. *Journal of Retailing*. V.74, n.3, p.295-304, Fall, 1998.

YANG, Shilin, JUN, Minjoon. Consumer perception of e-service quality: from Internet purchaser anda non-pruchases perspectives. *Journal of Business Strategies*. V.19, n.1, p.19-41, Spring 2002.

ZAMBRANA, Alberto. Bons recebimentos, bons lucros. *Super Varejo*. a.iv, n.37, maio 2003, p.91-103.

ZEITHAML, v. Consumer perception of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidente. *Journal of Marketing*, v.52, p.2-22, July 1988.

## **ANEXO A**

### **MODELO DO INSTRUMENTO DE PESQUISA UTILIZADO NO TRABALHO**



Data \_\_\_\_/\_\_\_\_/11\_03 QUESTIONÁRIO RESPONDIDO No. \_\_\_\_

NOME DE QUEM ENTREGOU O QUESTIONÁRIO \_\_\_\_\_ Telefone \_\_\_\_\_

Esta pesquisa será respondida por pessoas que comprem a categoria X, habitualmente, em supermercados (pequenos, médios, grandes) ou hipermercados. Na frente de algumas respostas ou questões existem uns pequenos números que só servem para identificar mais rapidamente a resposta na hora de apurar os resultados. Ignore-os ao responder as questões.

1) Serão necessárias algumas informações pessoais dos respondentes. Faça um círculo em volta da quantidade de itens abaixo, que o sr. (a) possui em sua residência. Ignore as estrelinhas.

| ITENS  | Não tem | Tem  | Têm    | Têm     | Têm          |
|--|---------|------|--------|---------|--------------|
| Televisão em cores   | 0       | 1 ** | 2 ***  | 3 ****  | 4 ou + ***** |
| Rádio - não contar o(s) do(s) carro(s)                       | 0       | 1 *  | 2 **   | 3 ***   | 4 ou + ****  |
| Banheiro   | 0       | 1 ** | 2 ***  | 3 ****  | 4 ou + ***** |
| Automóvel (não contar o da empresa)                          | 0       | 1 ** | 2 **** | 3 ***** | 4 ou + ***** |
| Empregada mensalista (não contar faxineira)                  | 0       | 1 ** | 2 **** | 3 ****  | 4 ou + ****  |
| Aspirador de pó  | 0       | 1 *  | 2 *    | 3 *     | 4 ou + *     |
| Máquina de lavar   | 0       | 1 *  | 2 *    | 3 *     | 4 ou + *     |
| Videocassete e/ou DVD  | 0       | 1 ** | 2 **   | 3 **    | 4 ou + **    |
| Geladeira  | 0       | 1 ** | 2 **   | 3 **    | 4 ou + **    |
| Freezer (aparelho independente ou parte da geladeira duplex) | 0       | 1 *  | 2 *    | 3 *     | 4 ou + *     |

1A) Assinale um “ X ” na opção que corresponder a sua realidade:

| GRAU DE INSTRUÇÃO DO CHEFE DA FAMÍLIA (pai, marido, mãe, ou outra pessoa responsável pelo lar) |       |
|--|-------|
| Analfabeto / primário incompleto   |       |
| Primário completo / 1º. Grau incompleto  | *     |
| 1º. Grau completo / 2º. Grau incompleto  | **    |
| 2º. grau completo / superior incompleto  | ***   |
| Superior completo ou mais  | ***** |

2. Sua faixa etária é:

2.1 ( ) 18 a 24 anos 2.2 ( ) 25 a 34 anos 2.3 ( ) 35 a 44 anos

2.4 ( ) 45 a 54 anos 2.5 ( ) 55 a 64 anos 2.6 ( ) 65 anos ou mais

3. Seu estado civil é 3.1 ( ) solteiro 3.2 ( ) casado 3.3 ( ) divorciado ou separado

3.4 ( ) viúvo 3.5 ( ) vive junto com alguém

4. Sexo

4.1 ( ) Feminino

4.2 ( ) Masculino

5. O sr.(a) é o principal responsável por comprar estes produtos para a sua casa? 5.1 ( ) sim 5.2 ( ) não

6. O sr.(a) é quem mais consome detergentes em sua casa? 6.1 ( ) sim 6.2 ( ) não

7. Com que freqüência o sr.(a) compra estes produtos, aproximadamente?

7.1 ( ) uma vez por mês

7.2 ( ) duas vezes por mês

7.3 ( ) três a quatro vezes por mês 7.4 ( ) mais de uma vez por semana

8. Identifique o supermercado em que o sr.(a) mais compra este produtos

8.1 NOME DO SUPERMERCADO \_\_\_\_\_

8.2 ZONA DA CIDADE \_\_\_\_\_

- ATENÇÃO :** Para responder as questões a seguir lembre-se que, neste questionário :
- marca de detergente é, por exemplo : ODD, Minerva, ou outra qualquer.
  - tipo de detergente inclui os detergentes líquidos e gel, todos os odores, formatos e tamanhos de embalagem.
  - preço envolve o preço normal e o preço com desconto
  - promoção significa leve 3 pague 2, brinde, amostra grátis, participação em sorteios, entre outros tipos, mas não considere o desconto no preço como promoção

10. Quando o sr.(a) vai comprar este produto há alguns aspectos que o sr.(a) pode levar em conta para decidir qual produto levar. Considerando apenas os aspectos existentes na tabela a seguir, o sr.(a) poderia distribuir 12 pontos entre estes aspectos, de forma que reflita a importância relativa que cada um deles tem para o sr.(a), quando o sr.(a) compra este produto? Mais pontos significa que o aspecto é mais importante, menos pontos menos importante.

| Atributos  | Pontos |
|--|--------|
| 10.1 Ter um amplo Sortimento – várias marcas e tipos deste produto     |        |
| 10.2 Não faltar estes produtos preferidos                              |        |
| 10.3 Ter promoções como leve 3 pague 2 ou concursos, para este produto |        |
| 10.4 Ter lançamentos de novos tipos ou marcas deste produto            |        |
| TOTAL  | 12     |

11. Considere que as pessoas que vão comprar este produto, primeiro “dão uma olhada geral” nos produtos e depois é que decidem qual irão levar. No seu caso, quando o sr.(a) “dá esta olhada geral”, o que o sr.(a) olha em primeiro lugar? *(escolha somente uma alternativa)*

- 11.1 ( ) os preços normais destes produtos e os preços com desconto
- 11.2 ( ) os produtos que são novidade
- 11.3 ( ) os produtos estão em promoção (pegue 2 leve 3, participação em concursos, etc)
- 11.4 ( ) os vários tipos e marcas disponíveis

12. Depois, entre estes produtos, o sr.(a), em geral, acaba por comprar um que: *(escolha somente uma alternativa)*

- 12.1 ( ) seja novo e diferente
- 12.2 ( ) tenha a melhor promoção
- 12.3 ( ) tenha o menor preço ou o maior desconto
- 12.4 ( ) mais lhe agrada, pelo tipo e marca.

**PARA CONTINUAR A RESPONDER O QUESTIONÁRIO SIGA AS INSTRUÇÕES ABAIXO:**

**RESPONDA SOMENTE AS QUESTÕES A SEGUIR QUE ESTIVEREM RELACIONADAS ÀS RESPOSTAS QUE O SR.(A) DEU NA QUESTÃO 10.**

**DEPOIS VÁ DIRETO PARA AS QUESTÕES 22 e 23**

13) O sr.(a) poderia assinalar com um “X” o número que melhor indique quanto o sr.(a) concorda ou discorda das frases a seguir, sobre sortimento ou variedade destes produtos?

1 2 3 4 5

- 13ª) Com relação à produtos com a marca do próprio supermercado o sr.(a) diria que:**

13.15 ( ) não gosta de comprar produto da marca do próprio supermercado

13.16 ( ) só compra se estiver em promoção

13.17 ( ) só compra se for lançamento

13.18 ( ) só compra se o preço for baixo ou houver algum desconto

13.19 ( ) só compra se for do mesmo tipo que o sr.(a) iria comprar

13.20 ( ) só compra se o de sua preferência estiver em falta

13.21 ( ) só compra se aparentar qualidade

13.22 ( ) só compra se alguém conhecido disser que é bom

13.23 ( ) outra razão

**VÁ DIRETO PARA AS QUESTÕES 22 e 23**

**SE O SR.(A) COLOCOU MAIS PONTOS NA ALTERNATIVA 10.2 DA QUESTÃO 10, RESPONDA AS QUESTÕES 14, 15 E 16 A SEGUIR.**

**14. Quando o produto de sua preferência está em falta, o sr.(a), geralmente:**

*(escolha apenas uma alternativa)*

- 14.1 ☐ ( ) deixa para comprar depois (pule para a pergunta 16)
- 14.2 ☐ ( ) procura em outro supermercado (pule para a pergunta 16)
- 14.3 ☐ ( ) espera chegar no supermercado que o sr.(a) está acostuma a comprar (pule para a pergunta 16)
- 14.4 ☐ ( ) escolhe outro produto
- 14.5 ☐ ( ) outra \_\_\_\_\_

**15. No caso de escolher outro produto, o sr.(a) em geral, leva :**

*(Marque com um “ X “ até 3 alternativas, na 1ª coluna , mostrando o que o sr.(a) faria e depois indique na 2ª. coluna a ordem de suas decisões : 1ª., 2ª. ou 3ª lugar)*

LUGAR:

- 15.1 ☐ ( ) ☐ ( ) um produto que é do mesmo tipo, embora de marca diferente
- 15.2 ☐ ( ) ☐ ( ) um produto que é de tipo diferente, mas de mesma marca
- 15.3 ☐ ( ) ☐ ( ) um produto que tem preço menor
- 15.4 ☐ ( ) ☐ ( ) um produto que está em promoção (leve três pague dois, tenha brinde, etc.)
- 15.5 ☐ ( ) ☐ ( ) um produto que é novidade
- 15.6 ☐ ( ) ☐ ( ) um produto que alguém recomendou
- 15.7 ☐ ( ) ☐ ( ) um produto que apareceu em alguma propaganda
- 15.8 ☐ ( ) ☐ ( ) um produto que é um melhor
- 15.9 ☐ ( ) ☐ ( ) outros motivos: qual? \_\_\_\_\_

**16. O sr.(a) poderia assinalar com um “X” o número que melhor indique quanto o sr.(a) concorda ou discorda das frases a seguir, sobre falta de produtos?**

**1=discordo totalmente**

**2=discordo em parte**

**3=nem discordo nem concordo**

**4= concordo em parte**

**5= concordo totalmente.**

**1 2 3 4 5**

- 16.1 Eu prefiro consultar a minha empregada antes de comprar outro produto □ □ □ □ □
- 16.2 Não me importo quando faltam produtos desejados pois há muitos outros  
para substituir □ □ □ □ □
- 16.3 Quando não tem o produto que eu quero, tenho de procurar em outro lugar,  
pois só gosto de determinados tipos de produto □ □ □ □ □
- 16.4 Quando estou com pressa e não tem o produto que eu quero, eu levo  
qualquer um □ □ □ □ □
- 16.5 Não acredito quando o menino do mercado diz que o produto que quero  
“chega amanhã” □ □ □ □ □
- 16.6 Se faltarem os produtos que eu prefiro, eu passo a comprar em outro  
supermercado □ □ □ □ □
- 16.7 Eu levo qualquer outro produto que eu puder pois não poderei voltar ao  
mercado □ □ □ □ □
- 16.8 Quando não tem o produto que quero eu escolho outro, são muito parecidos □ □ □ □ □
- 16.9 É preferível levar algum produto do que nenhum □ □ □ □ □
- 16.10 Há muitos produtos para eu poder escolher se o meu preferido faltar □ □ □ □ □
- 16.11 Quando falta o produto que quero é uma oportunidade para eu experimentar outro □ □ □ □ □
- 16.12 Quando falta o produto que quero levo um que seja novidade □ □ □ □ □

**VÁ DIRETO PARA AS QUESTÕES 22 e 23**

SE O SR.(A) COLOCOU MAIS PONTOS NA ALTERNATIVA 10.3 DA QUESTÃO 10,  
RESPONDA AS QUESTÕES 17, 18 E 19 A SEGUIR.

17) O sr.(a) poderia assinalar com um “X” o número que melhor indique quanto o sr.(a) concorda ou discorda das frases a seguir, sobre produtos em promoção?

1=discordo totalmente 2=discordo em parte

3=nem discordo nem concordo

4= concordo em parte

5= concordo totalmente

1 2 3 4 5

- |       |   |                          |                          |                          |                          |                          |
|-------|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 17.1  | Eu gosto de promoções em geral  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17.2  | Promoções são uma boa forma de se conhecer novos produtos   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17.3  | Acho que as promoções que representam algum tipo de economia, do tipo leve 3, pague dois, ou as que oferecem algum desconto, são melhores do que as outras, pois levo mais produtos ou compro outras coisas | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17.4  | Quando tem promoção de boas marcas eu levo mais produtos do que eu ia comprar   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17.5  | Eu aproveito ao máximo a promoção, compro com mais frequência   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17.6  | Se não houver promoções eu passo a comprar produtos em outro supermercado   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17.7  | Eu sempre vou ao supermercado atrás das promoções anunciadas  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17.8  | A promoção é um tipo de recompensa que a indústria deste produto ou o supermercado dão aos clientes   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17.9  | Eu gostaria que houvesse uma promoção de ste produto de cada vez  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 17.10 | Eu espero o melhor produto entrar em promoção, compro bastante e depois espero até ter outra promoção para comprar de novo  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

18 As suas promoções preferidas para este produto são:

(Marque com um “X” até 3 alternativas, na 1ª coluna GOSTO, e depois indique na 2ª. coluna a ordem de sua preferência : 1º., 2º. ou 3º lugar)

GOSTO: LUGAR:

- |      |     |     |   |
|------|-----|-----|---|
| 18.1 | ( ) | ( ) | leve três pague dois  |
| 18.2 | ( ) | ( ) | descontos de 10%, 20% ou mais   |
| 18.3 | ( ) | ( ) | cupons para participar de sorteios ou concursos                               |
| 18.4 | ( ) | ( ) | coleccionar partes de embalagens para depois ganhar / trocar por alguma coisa |
| 18.5 | ( ) | ( ) | levar um frasco de tamanho maior, pelo mesmo preço do tamanho normal          |
| 18.6 | ( ) | ( ) | experimentação do produto   |
| 18.7 | ( ) | ( ) | amostra grátis  |
| 18.8 | ( ) | ( ) | qualquer promoção desde que eu ganhe / leve algo na hora                      |
| 18.9 | ( ) | ( ) | outras – qual _____   |

19 As três principais condições para o sr.(a) levar um produto diferente em promoção, são:

- |       |     |  |
|-------|-----|--|
| 19.1  | ( ) | ser de uma outra marca de produto que o sr.(a) também goste            |
| 19.2  | ( ) | ser um produto melhor do que aquele que o sr.(a) prefere               |
| 19.3  | ( ) | ser um produto novo  |
| 19.4  | ( ) | gostar da promoção de produtos que está sendo feita                    |
| 19.5  | ( ) | ser do mesmo tipo de produto que o sr.(a) iria comprar                 |
| 19.6  | ( ) | ter alguma referência ( a marca é boa, conhecida ou alguém recomendou) |
| 19.7  | ( ) | ter aparência de bom produto   |
| 19.9  | ( ) | não resistir a uma promoção  |
| 19.10 | ( ) | outra condição _____   |

VÁ DIRETO PARA A QUESTÃO 22 e 23

SE O SR.(A) COLOCOU MAIS PONTOS NA ALTERNATIVA 10.4 DA QUESTÃO 10,  
RESPONDA AS QUESTÕES 20 E 21 A SEGUIR.

**20.O sr.(a) poderia assinalar com um “X” o número que melhor indique quanto o sr.(a) concorda ou discorda das frases a seguir, sobre lançamento de novos produtos?**

1=discordo totalmente                      2=discordo em parte  
3=nem discordo nem concordo  
4= concordo em parte                      5= concordo totalmente.

|   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 20.1 Eu gosto de experimentar novidades   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20.2 Sempre levo o produto que é novidade, antes que alguém em casa me cobre por ter ficado sabendo do lançamento                     | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20.3 Eu acredito que o produto que é novo tem sempre algo melhor, é mais moderno  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20.4 Eu acredito que onde tem produtos novos, é porque tudo é muito atualizado  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20.5 Se os lançamentos demorarem a chegar eu passo a comprar este produto em outro supermercado                                       | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20.6 Gosto de poder examinar logo o novo produto para poder aproveitar tudo que ele oferece de bom ou já decidir que não devo comprar | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20.7 Minha empregada gosta quando levo para casa um novo produto  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20.8 Não gosto de comprar em um lugar que é o último a receber novidades, gosto de estar atualizada                                   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20.9 Gosto de levar novidades porque elas estão sempre em promoção  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 20.10 Gosto de experimentar novidades porque sempre estão com o preço menor   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

**21. O sr. (a) levaria novos produtos, que estão sendo lançados no mercado se:**

(Marque com um “X” até 3 alternativas, na 1ª coluna SE, e depois na 2ª. coluna indique a ordem de cada condição escolhida: 1º., 2º. ou 3º lugar)

LUGAR:

- |      |     |     |  |
|------|-----|-----|--|
| 21.1 | ( ) | ( ) | o produto for de marca boa   |
| 21.2 | ( ) | ( ) | o produto tiver alguma promoção (experimentação, amostra grátis, brinde) |
| 21.3 | ( ) | ( ) | o produto for do tipo que eu iria comprar                                |
| 21.4 | ( ) | ( ) | o produto for diferente dos demais                                       |
| 21.5 | ( ) | ( ) | o produto tiver um preço menor   |
| 21.6 | ( ) | ( ) | faltar o meu produto preferido   |
| 21.7 | ( ) | ( ) | alguém disser que aquele produto é bom                                   |
| 21.8 | ( ) | ( ) | eu já tiver visto algum anúncio sobre aquele produto                     |
| 21.9 | ( ) | ( ) | outros motivos: qual?  |

**SiGA RESPONDENDO AS QUESTÕES 22 e 23**

22 Considerando apenas os aspectos existentes na tabela a seguir, o sr.(a) poderia distribuir 15 pontos entre estes aspectos, de forma que reflita a importância relativa que cada um deles tem para o sr.(a), quando o sr.(a) compra este produto? Mais pontos significa que o aspecto é mais importante, menos pontos menos importante.

| Atributos  | Pontos |
|--|--------|
| 22.1 Ter um amplo Sortimento / Variedade de produtos |        |
| 22.2 Não faltar os produtos preferidos               |        |
| 22.3 Ter ofertas / promoções para produtos           |        |
| 22.4 Ter lançamentos de novos produtos diferentes    |        |
| 22.5 Ter preço justo/ descontos de preço             |        |
| TOTAL  | 15     |

23) O sr.(a) poderia assinalar com um “X” o número que melhor indique quanto o sr.(a) concorda ou discorda das frases a seguir, sobre preço destes produtos?

1=discordo totalmente                      2=discordo em parte  
3=nem discordo nem concordo  
4= concordo em parte                      5= concordo totalmente.

- |   | 1                        | 2                        | 3                        | 4                        | 5                        |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| 23.1 Os produtos de menor preço nem sempre são de qualidade inferior  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23.2 Quando o preço do produto que eu prefiro aumenta eu compro menos   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23.3 Quando o preço do produto que eu prefiro aumenta eu troco a marca  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23.4 Quando um preço abaixa eu aproveito para comprar bastante, antes que ele suba de novo  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23.5 Eu sempre comparo a quantidade que vem nas embalagens destes produtos, para saber se o produto que vou levar tem ou não um bom preço | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23.6 Eu gostaria de poder consumir regularmente um produto melhor que aquele que eu compro  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23.7 Com a economia que faço nestes produtos, posso comprar mais de outros produtos   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23.8 Com a economia que faço com estes produtos, posso comprar mais frascos de detergentes  | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23.9 Não vejo justificativa para comprar um produto de preço alto   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23.10 Ultimamente é preciso “ficar de olho” nos preços dos produtos, eles tem aumentado muito   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| 23.11 Estes produtos não são tão diferentes assim, para terem preços tão diferentes   | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

Agradeço sua colaboração e gostaria ainda de poder contar com o **seu primeiro nome** e um **telefone ou E-mail** para sanar alguma dúvida, que por acaso ocorra, na hora de apurar os resultados.

Nome \_\_\_\_\_  
 Telefone residencial ou comercial \_\_\_\_\_