



A GESTÃO DE CATEGORIAS E A ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DE VALOR AO CONSUMIDOR

Maria Paula Aleixo Galveia

Tese submetida como requisito parcial para obtenção do grau de,

Mestre em Marketing

Orientador:
Prof. Doutor Pedro Dionísio
ISCTE Business School

Co-orientadora:
Prof. Doutora Susana Marques Cunha
ISCTE Business School

Agosto 2008

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa

AGRADECIMENTOS

Para a realização de um estudo como este é indispensável ser dado reconhecimento a todos aqueles que o tornaram, directa e indirectamente, possível.

Ao Professor Doutor Pedro Dionísio, meu orientador, por ter aceite coordenar este estudo.

À Prof. Doutora Susana Marques Cunha, um obrigado muito grande e especial, por ter aceite co-orientar a minha tese, pela paciência demonstrada e apoio incondicional.

Agradeço às empresas que aceitaram participar no estudo qualitativo e que confiaram nesta investigação dando o seu valiosíssimo contributo para a contextualização deste trabalho, não as nomeando apenas porque me comprometi ao sigilo.

Agradeço à Sonae Distribuição, particularmente à Dra. Sónia Lages Silva do departamento de estudos de mercado, que autorizou a realização dos questionários dentro das lojas Continente da Grande Lisboa, junto à linha de caixas.

Aos amigos que me apoiaram, muito obrigado.

À minha família agradeço o apoio sempre demonstrado, muito em especial aos que deram um contributo muito directo para que este estudo tenha sido possível, nomeadamente aqueles que estiveram ao meu lado em momentos tão difíceis, tais como por exemplo, a realização de centenas de questionários nos hipermercados da Grande Lisboa.

Ao Paulo um obrigado muito especial pelo apoio e pela sua presença sempre constante.

Finalmente, quero dedicá-lo, na íntegra, a Isabel Aleixo e a Simão Galveia.

“A Gestão de Categorias força os retalhistas a pensar o que querem ser daqui a um ano, quem é a sua concorrência e o que eles querem para além da categoria em particular”

Harvey McCoy, HEB Grocery Company (USA)

Resumo

Este estudo tem como objectivo avaliar se o consumidor consegue perceber o valor acrescentado que lojas e marcas lhe oferecem através da prática da Gestão de Categorias (GC).

A revisão bibliográfica começa por definir *retailing* e enquadrar a GC, desde a sua origem à sua definição, os estudos levados a cabo sob o tema e as suas principais actividades e benefícios, apresentando o modelo de implementação sugerido pela Nielsen.

Numa fase seguinte, foi feita uma caracterização do cenário da distribuição em Portugal para melhor contextualizar os estudos levados a cabo e enquadrá-los na revisão bibliográfica efectuada.

Em termos de metodologia recorreu-se a duas ferramentas, um inquérito qualitativo, junto dos fornecedores, para perceber como é que estes definem GC, se a praticam e como avaliam os seus benefícios. Um inquérito junto do consumidor/comprador, nas lojas das duas principais cadeias de hipermercados da Grande Lisboa, Jumbo e Continente com o objectivo de medir o grau de satisfação relativamente a estas lojas, compará-lo, e cruzar essa medida com a importância que é dada a variáveis relacionadas com as actividades da GC. O estudo foi feito com recurso a um software de análise de dados estatísticos, (Statistical Package for the Social Sciences), versão 15.0, (SPSS).

O objectivo desta investigação é demonstrar a importância da GC como ferramenta que incrementa eficiência nas lojas, resultados nas marcas e satisfação no consumidor, para deixar à comunidade académica e aos profissionais de Trade Marketing uma ferramenta válida de consulta e um desafio a investigações futuras nesta área que permitam aprofundar as conclusões retiradas.

PALAVRAS-CHAVE: Gestão de Categorias, Merchandising, Retailing, Trade Marketing

CLASSIFICAÇÕES JEL: M31; M37

Abstract

This study's objective is to evaluate if the consumer is able to perceive the advantages that the brands and stores offer him with the usage of the Category Management (CM).

The literature review begin by defining retailing and contextualize CM, since its origin to its definition, the studies carried out under the theme and its main activities and benefits, presenting the model of implementation suggested by Nielsen.

In a second phase, was made a scenario characterization of the distribution in Portugal to better contextualize the studies carried out and fit them in the literature review.

In methodology matters were used two tools. A qualitative inquest among the suppliers, to understand how do they define CM if they practice it and how do they evaluate their benefits.

An consumer / buyer inquest in the shops of the two main hypermarket chains of the Great Lisbon, Jumbo and Continente, this inquest objective is to measure the costumer's satisfaction on these stores, compare it and cross those measures with the relevance that is given to variables related to CM activities. This study was done using SPSS.

This investigation intends to demonstrate CM importance as efficiency increasing tool in the stores, brands so as consumers satisfaction, leaving to Trade Marketing professionals and academic community not only a valid tool of consultation but also a challenge to future investigations in this area, to deepen the given conclusions.

KEYWORDS: Category Management, Merchandising, Retailing, Trade Marketing

JEL CLASSIFICATION: M31; M37

Sumário Executivo

Há muitos anos atrás tudo era mais simples... as necessidades eram satisfeitas através do simples acto de troca, o mercado mais próximo era o palco de negociação de produtos e serviços... mas o mundo evoluiu assim como o mercado de consumo ... Por consequência, as necessidades, que continuam a fazer parte da natureza humana, evoluíram também. E, para cada um de nós, satisfazer uma necessidade torna-se de tal forma fundamental que, faz com que todo o mercado se mova para satisfazer as necessidades individuais. Arte ou Ciência? O Marketing reúne um pouco das duas e tem vindo a alargar os seus horizontes, muito para além da comunicação de marcas, produtos ou serviços. Tornar os espaços de vendas mais eficientes passou a ser uma realidade. É neles que produtores e consumidores /clientes se encontram. O conceito de Trade Marketing tem vindo a assumir uma importância fundamental para os *marketeers*, que, no seu dia-a-dia, têm de definir estratégias de comunicação e elaborar planos de Marketing rentáveis. Trabalhar conjuntamente, com o retalhista, para o ajudar a tornar os seus pontos de venda, espaços limitados, em lojas mais eficientes, rentáveis e atractivas de forma a atrair e fidelizar clientes, deu vida a uma nova ferramenta, a Gestão de Categorias, com o objectivo de satisfazer as necessidades dos seus consumidores/compradores.

O objecto desta investigação é tentar perceber se o consumidor consegue perceber o valor acrescentado que a loja e as marcas lhe proporcionam? Se está satisfeito com a forma como a loja, onde habitualmente faz as suas compras, gere uma determinada categoria de produtos? Se existem diferenças nas percepções entre clientes de duas insígnias diferentes, considerando que se tratam das duas principais cadeia de hipermercados, Continente e Jumbo? Procurou-se responder a estas questões através de uma revisão bibliográfica detalhada, que permitiu afastar a dúvida quanto à importância da GC e dos seus benefícios, da contextualização do sector da distribuição em Portugal comparativamente com o resto do mundo e através da investigação directa junto, por um lado dos fornecedores, e por outro, dos consumidores.

Junto das empresas foi realizado um estudo qualitativo para se perceber se a GC é uma prática entre fornecedores e distribuidores, de que forma ela é aplicada e se são medidos os seus benefícios.

Um questionário quantitativo foi realizado junto de consumidores/compradores dos principais hipermercados da Grande Lisboa, Jumbo e Continente, para avaliar as variáveis mais importantes e seguidamente cruzá-las com o grau de satisfação em relação à loja em geral e ao linear de uma determinada categoria de produtos.

As conclusões deste estudo deixam um desafio a investigações futuras e representam uma ferramenta de trabalho útil para os profissionais deste sector relativamente à importância da GC na rentabilização dos espaços de venda, assim como dos benefícios para retalhistas, fornecedores e consumidor final, tendo por objectivo oferecer valor acrescentado em cada visita à loja, que se pode traduzir em maiores níveis de fidelização.

Índice

Capítulo 1 – Introdução e Objectivos	1
Capítulo 2 – A Gestão de Categorias, revisão bibliográfica	5
2.1. Contextualização da Gestão de Categorias	5
2.1.1. <i>Trade Marketing</i>	6
2.1.2. ECR (<i>Efficiente Consumer Response</i>)	6
2.1.2.1 Aprovisionamento Eficiente	7
2.1.2.2 Promoção Eficiente.....	7
2.1.2.3 Sortido Eficiente	7
2.1.2.4 Introdução de Novos Produtos Eficiente	8
2.1.3. O <i>Supply Chain</i>	9
2.1.4. O Fluxo de Informação	11
2.2. Conceitos	12
2.2.1. Categoria	12
2.2.2. Gestão de categorias.....	15
2.2.3. A Gestão de Categorias do Ponto Vista do Fornecedor.....	17
2.2.4. A Gestão de Categorias do Ponto de Vista do Distribuidor.....	19
2.3. O Modelo de construção da Gestão de categorias segunda a Nielsen	20
2.4. O Ciclo de Vida de uma categoria	21
2.5. Objectivos da Gestão de Categorias	22
2.6. O papel do consumidor na Gestão de Categorias	28
2.7. Actividades inerentes à Gestão de Categorias	32
2.7.1. Gestão do Sortido	32
2.7.2. Gestão do Espaço de Linear	33
2.7.3. Gestão da Actividade Promocional	36
2.7.4. Gestão do Preço.....	37
2.7.5. Gestão da Comunicação no ponto de Venda.....	39
Capítulo 3 – A Gestão de Categorias em Portugal	40
3.1. Caracterização da Distribuição em Portugal.....	40
3.2. Caracterização do Consumidor Português e contextualização Sócio-Demográfica e Económica	44
3.3. A Gestão de Categorias em Portugal	46

Capítulo 4 – Metodologia de Investigação	48
4.1. Hipóteses de Investigação	51
4.2. O estudo qualitativo	53
4.2.1. O ponto de vista do fornecedor	53
4.2.2. Desenvolvimento do questionário.....	53
4.2.3. Enquadramento da amostra.....	54
4.2.4. Análise de dados recolhidos	55
4.3. O estudo quantitativo	59
4.3.1. O ponto de vista do comprador / consumidor	59
4.3.2. Desenvolvimento.....	60
4.3.3. Pré-teste	60
4.3.4. O modelo final do questionário.....	61
4.3.5. Enquadramento amostral.....	62
4.3.6. Análise estatística dos dados recolhidos	66
4.3.7. Análise e discussão de resultados	70
 Capítulo 5 – Conclusão e recomendações para estudos futuros.....	 124
5.1. Conclusão.....	124
5.2. Importância e possíveis estudos futuros	129
 Bibliografia	 130
ANEXO 1 - Figuras	136
ANEXO 2 - Estudo de Johnson e Pinington (1998)	141
ANEXO 3 – Estudo qualitativo da tese de doutoramento de Rochard A. Gooner	149
ANEXO 4 – Estudo qualitativo às empresas	151
ANEXO 5 – Estudo quantitativo ao consumidor – pré-teste.....	158
ANEXO 6 – Estudo quantitativo final	166
ANEXO 7 – Resultados do estudo qualitativo às empresas	171

Índice de Figuras

Figura 1 – A presença dos principais líderes retalhistas nos diversos formatos de loja.....	3
Figura 2 – Fluxo de informação e de produtos e <i>supply chain</i> simplificado	9
Figura 3 – <i>Datawarehouse</i> retalhista	11
Figura 4 – Exemplo de posicionamento de uma categoria	13
Figura 5 – O papel da categoria e os seus objectivos	14
Figura 6 – Definição de ECR e Gestão Categorias.....	15
Figura 7 – A categoria e a Gestão de Categorias.....	16
Figura 8 – Actividades do Modelo de Gestão de Categorias.....	20
Figura 9 - O Ciclo de Vida de uma Categoria	21
Figura 10 - A aplicação da Gestão de Categorias relativamente aos níveis de desconfiança entre fornecedores e distribuidores	22
Figura 11 - Benefícios da Gestão da Categorias para Fornecedores e Distribuidores	23
Figura 12 - Modelo conceptual da qualidade percepcionada e da performance da loja.....	25
Figura 13 - A revisão da categoria centrada no consumidor	30
Figura 14 - Pontos quentes na loja.....	35
Figura 15 – Evolução do retalho em Portugal	40
Figura 16 – Insígnia Líder em Portugal: Lidl	41
Figura 17 – “ <i>Shopping Mission</i> ” por Canal de Compra	42
Figura 18 – Taxa de fidelização à insígnia	43
Figura 19 – Caracterização Sócio-demográfica dos Portugueses	44
Figura 20 – Caracterização dos lares portugueses	45
Figura 21 – Construção do conhecimento	49
Figura 22 – Distribuição da amostra por sexo	71
Figura 23 – Distribuição da amostra por grupos etários	71
Figura 24 – Zona da Grande Lisboa onde residem os inquiridos	72
Figura 25 – Distribuição da amostra por estado civil	72
Figura 26 – Distribuição da amostra por habilitações literárias	73
Figura 27 – Número de inquiridos por insígnia.....	73
Figura 28 – Número de inquiridos por loja	74
Figura 29 – Distribuição da amostra por insígnia onde faz as suas compras	75
Figura 30 – Frequência de idades dos bebés / crianças	77

Figura 31 – Distribuição da amostra por grau de dificuldade de encontrar o produto certo para o seu bebé	78
Figura 32 – Classificação da satisfação com a localização do linear	81
Figura 33 – Classificação da localização do linear de alimentação infantil / bebé na loja. 83	
Figura 34 – Média de preferência de metodologia de organização da categoria de produtos para bebé / criança	87
Figura 35 – Comparação de médias entre as zonas de residência dos inquiridos e o factor de procura de alimentação para bebé pelo tipo de refeição pretendida	103
Figura 36 – Comparação de médias entre as zonas de residência dos inquiridos e o factor de procura de alimentação para bebé pelas promoções	104
Figura 37 – Comparação de médias entre as zonas de residência dos inquiridos e o factor de procura de alimentação para bebé preço	104
Figura 38 – Comparação de médias entre as médias dos inquiridos das diferentes lojas e o factor de procura de alimentação pelo tipo de refeição pretendida	106
Figura 39 – Comparação de médias entre as médias dos inquiridos das diferentes lojas e o factor de procura de alimentação pelas promoções	107
Figura 40 – Comparação de médias entre as médias dos inquiridos das diferentes lojas e o factor de procura de alimentação pelo preço	107
Figura 41 – Mapa territorial relativamente às variáveis de visibilidade	112
Figura 42 – Níveis de stress e de correlação para o modelo de MDS da questão nº5	113
Figura 43 – Mapa perceptual relativamente às variáveis de visibilidade no linear	113
Figura 44 – Mapa territorial por factores de procura de um produto alimentar – questão nº 7	117
Figura 45 – Níveis de stress e correlação do modelo MDS para a questão nº7.....	118
Figura 46 – Mapa perceptual por factores de procura de um produto – questão nº7	118
Figura 47 – Mapa territorial por organização da categoria – questão nº 11	122
Figura 48 – Mapa perceptual por organização da categoria – questão nº 11.....	123
Figura 49 – Níveis de stress e de correlação do modelo MDS da questão nº11.....	123

Índice de Quadros

Quadro 1 – Número de nados vivos por município / número de questionários	64
Quadro 2 – Numero de Hipermercados Continente e Jumbo por município / número de questionários	65
Quadro 3 – Hipermercados Continente e Jumbo por município / área de venda / número questionários por loja.....	65
Quadro 4 – Tabela de qualidade do MDS	70
Quadro 5 – Distribuição da amostra por sexo	71
Quadro 6 – Distribuição da amostra por grupos etários	71
Quadro 7 – Zona da Grande Lisboa onde residem os inquiridos	72
Quadro 8 – Distribuição da amostra por estado civil	72
Quadro 9 – Distribuição da amostra por habilitações literárias	73
Quadro 10 – Distribuição da amostra por insígnia.....	73
Quadro 11 – Número de inquiridos por loja.....	74
Quadro 12 – Frequência de visita à loja onde foi realizada o questionário.....	75
Quadro 13 – Frequência de visita à loja onde foi realizado o questionário por insígnia ...	76
Quadro 14 – Frequência de visitas por loja.....	76
Quadro 15 – Hábitos de compra de produtos para bebé	76
Quadro 16 – Frequência de idades dos bebés / crianças	77
Quadro 17 – Distribuição da amostra por grau de dificuldade de encontrar o produto certo para o seu bebé	78
Quadro 18 – Importância da visibilidade das variedades	80
Quadro 19 – Indicador de fiabilidade para a questão nº 5.....	80
Quadro 20 – Classificação da loja quanto à organização do linear	81
Quadro 21 – Procura do produto por tipo de refeição e por idade recomendada.....	82
Quadro 22 – Procura do produto pelas promoções existentes e pela marca.....	82
Quadro 23 – Procura do produto pelo preço.....	82
Quadro 24 – Análise descritiva dos factores de preferência de procura	83
Quadro 25 – Distribuição da satisfação com a localização do linear de alimentação infantil / bebé na loja	83
Quadro 26 – Frequência de rupturas	84
Quadro 27 – Atitude do comprador perante a ruptura.....	84
Quadro 28 – Alimentos infantis todos juntos na mesma área de loja	84

Quadro 29 – Alimentação de bebé junto ao corredor das fraldas.....	85
Quadro 30 – Alimentação para bebé perto dos cereais e farinhas lácteas.....	85
Quadro 31 – Produtos infantis e para bebé todos juntos	86
Quadro 32 – Organização por refeição.....	86
Quadro 33 – Organização de produtos substitutos	86
Quadro 34 – Organização dos produtos por idades.....	87
Quadro 35 – Indicador de fiabilidade para a questão nº 11	87
Quadro 36 – Cruzamento das variáveis Encontra facilmente o que pretende para o seu bebé e a Classificação da organização do linear.....	88
Quadro 37 – Teste do Chi-quadrado da análise <i>crosstabs</i> da questão nº4 com a questão nº 6	88
Quadro 38 – <i>Crosstabs</i> da questão nº 4 (encontra facilmente o que procura) com a questão nº7 – procura pelo tipo de refeição	89
Quadro 39 – Teste do Chi-quadrado à análise do <i>crosstabs</i> da questão nº 4 com a questão nº7	89
Quadro 40 – <i>Crosstabs</i> da questão nº 4 (encontra facilmente o que procura) com a questão nº 7 – procura pela idade do bebé	90
Quadro 41 – Teste do Chi-quadrado à análise de <i>crosstabs</i> da questão nº4 (encontra facilmente o que procura) com a questão nº 7 – procura pela idade do bebé	90
Quadro 42 – <i>Crosstabs</i> da questão nº4 (encontra facilmente o que procura) com a questão nº7 – procura pelas promoções	91
Quadro 43 – Teste do Chi-quadrado à análise <i>crosstabs</i> da questão nº 4 (encontra facilmente o que procura) com a questão nº7 – procura pelas promoções	91
Quadro 44 – <i>Crosstabs</i> da questão nº4 (encontra facilmente o que procura) com a questão nº7 – procura pela marca.....	92
Quadro 45 – Teste do Chi-quadrado à análise <i>crosstabs</i> da questão nº4 (encontra facilmente o que procura) com a questão nº7 – procura pela marca	92
Quadro 46 – <i>Crosstabs</i> da questão nº4 (encontra facilmente o que procura) com a questão nº7 – procura pelo preço	93
Quadro 47 – Teste do Chi-quadrado à análise <i>Crosstabs</i> da questão nº4 (encontra facilmente o que procura) com a questão nº7 – procura pelo preço	93
Quadro 48 – <i>Crosstabs</i> da questão nº4 (encontra facilmente o que procura) com a questão nº8 – grau de satisfação com a loja.....	94
Quadro 49 – Teste do Chi-quadrado da análise <i>Crosstabs</i> da questão nº4 com a questão nº8 – grau de satisfação com a loja.....	94
Quadro 50 – <i>Crosstabs</i> da questão nº 7 (modo de procura do produto certo para o bebé) com a insígnia da loja onde foi realizado o questionário – procura pelo tipo de refeição... 95	95

Quadro 51 – Teste do Chi-quadrado da análise Crosstabs da questão nº7 (modo de procura do produto certo para o bebé) com a insígnia da loja onde foi realizado o questionário – procura pelo tipo de refeição	95
Quadro 52 – Crosstabs da questão nº7 (modo de procura do produto certo para o bebé) com a insígnia da loja onde foi realizado o questionário – procura pela idade do bebé	96
Quadro 53 – Teste do Chi-quadrado da análise Crosstabs da questão nº7 (modo de procura do produto certo para o bebé) com a insígnia da loja onde foi realizado o questionário – procura pela idade do bebé	96
Quadro 54 – Crosstabs da questão nº7 (modo de procura do produto certo para o bebé) com a insígnia da loja onde foi realizado o questionário – procura pelas promoções	97
Quadro 55 – Teste do Chi-quadrado da análise Crosstabs da questão nº7 (modo de procura do produto certo para o bebé) com a insígnia da loja onde foi realizado o questionário – procura pelas promoções	97
Quadro 56 – Crosstabs da questão nº7 (modo de procura do produto certo para o bebé) com a insígnia da loja onde foi realizado o questionário – procura pela marca	98
Quadro 57 – Teste do Chi-quadrado da análise Crosstabs da questão nº7 (modo de procura do produto certo para o bebé) com a insígnia da loja onde foi realizado o questionário – procura pela marca	98
Quadro 58 – Crosstabs da questão nº7 (modo de procura do produto certo para o bebé) com a insígnia da loja onde foi realizado o questionário – procura pelo preço	99
Quadro 59 – Teste do Chi-quadrado da análise Crosstabs da questão nº7 (modo de procura do produto certo para o bebé) com a insígnia da loja onde foi realizado o questionário – procura pelo preço	99
Quadro 60 – Anova (distribuição F de Snedecor) para o factor independente insígnia ..	100
Quadro 61 – Teste de homogeneidade de variâncias para o factor independente insígnia.....	101
Quadro 62 – Teste à robustez da igualdade de médias para o factor independente insígnia..	101
Quadro 63 – Anova (distribuição F de Snedecor) para o factor independente Local de residência	102
Quadro 64 – Teste de homogeneidade de variância para o factor independente Local de residência	102
Quadro 65 – Teste de Robustez à igualdade das médias para o factor independente Local de residência	103
Quadro 66 – Anova (distribuição F de Snedecor) para o factor independente Loja onde foi realizada a entrevista.....	105
Quadro 67 – Teste de homogeneidade de variância para o factor independente Loja onde foi realizada a entrevista	105

Quadro 68 – Teste de Robustez à igualdade das médias para o factor independente Loja onde foi realizada a entrevista	106
Quadro 69 – Teste Kaiser – Meyer – Olkin e Bartlett’s para a Análise de Componentes Principais para a questão nº5	108
Quadro 70 – Total de Variância explicada na Análise de Componentes Principais para a questão nº5	109
Quadro 71 – Quadro de variáveis explicadas pelos Componentes Principais	109
Quadro 72 – Caracterização de clusters relativamente a dados sócio demográficos	110
Quadro 73 – Caracterização de clusters relativamente à frequência de visita e insígnia .	110
Quadro 74 – Caracterização de clusters quanto aos factores de procura no linear	110
Quadro 75 – Função discriminante estandardizada para a questão nº5	111
Quadro 76 – Matriz das variáveis explicativas da função discriminante para a questão nº5... ..	111
Quadro 77 – Coeficientes da Função Discriminante para a questão nº5	111
Quadro 78 – A função discriminante por grupo de centroides para a questão nº5.....	112
Quadro 79 – Análise de Componentes Principais para a questão nº 7	114
Quadro 80 – Matriz de componentes	114
Quadro 81 – Rotação da mesma matriz	114
Quadro 82 – Teste Kaiser-Meyer-Olkin e Bartlett’s para a análise de componentes principais da questão nº7	115
Quadro 83 – Caracterização dos Clusters relativamente aos dados demográficos.....	115
Quadro 84 – Caracterização de clusters factores procura relativamente à organização do linear e satisfação com a loja	115
Quadro 85 – Caracterização de clusters factores procura relativamente à atitude perante a ruptura	116
Quadro 86 – Caracterização de clusters factores procura relativamente à organização da categoria.....	116
Quadro 87 – Coeficientes da função discriminante estandardizada	116
Quadro 88 – Coeficientes da função discriminante.....	117
Quadro 89 – As funções discriminantes por grupos de centroídes	117
Quadro 90 – Análise de componentes principais para a questão nº 11	119
Quadro 91 – Matriz de componentes principais.....	119
Quadro 92 – Teste Kaiser-Meyer-Olkin e Bartlett’s	120
Quadro 93 – Variáveis de cada função discriminante	121
Quadro 94 – Funções discriminantes por grupo de centroides.....	121

Capítulo 1

Introdução e Objectivos

Este estudo pretende compreender o conceito Gestão de Categorias e de que forma é analisada em Portugal, mas para conseguir perceber o conceito é necessária a sua contextualização. Todos nós temos necessidades, e muitas são satisfeitas através das deslocações regulares ao Hipermercado, Supermercado ou Mercearia mais perto do nosso percurso para casa. Sem nos apercebermos estamos a visitar as lojas de retalho para irmos ao encontro dos produtos e serviços que melhor respondem às nossas necessidades... o comércio retalhista já faz parte das nossas vidas de tal forma que dificilmente conseguimos passar um dia sem que contactemos com alguma das suas manifestações, quase poderíamos reconhecer a sua ubiquidade e onnipresença (Rousseau, 2008 e Markin, 1971).

O Retalho é um conjunto de actividades de negócios que acrescentam valor aos produtos e serviços vendidos aos consumidores para seu uso pessoal ou da sua família (Levy e Weitz, 2004). Os retalhistas procuram satisfazer as necessidades dos consumidores tendo o produto certo, no preço certo, no lugar certo, quando o consumidor o pretende através da oferta de espaços onde os fornecedores podem vender os seus produtos e/ou serviços representando assim o final da cadeia de distribuição unindo o fornecedor ao consumidor final.

Um canal de distribuição é um conjunto de empresas que facilitam o movimento dos produtos desde o ponto de produção até ao ponto de venda onde se encontra com o consumidor final. (Levy e Weitz, 2004).

O processo de compra começa quando os consumidores reconhecem uma necessidade insatisfeita. Iniciam a recolha de informação sobre como podem satisfazer essa necessidade, isto é, que produtos poderão ser úteis e como poderão ser comprados. Os consumidores avaliam as diversas formas alternativas tais como as lojas onde comprar, folhetos, catálogos, Internet, e fazem a sua escolha. Este encontro com o retalhista fornece ainda mais informação susceptível de alertar os consumidores para necessidades adicionais. Após avaliar a oferta de um retalhista os consumidores podem efectuar a sua compra ou deslocar-se para outro retalhista para recolher mais informação (Levy e Weitz, 2004).

Os volumes de vendas e os níveis de emprego gerados por este sector são geralmente os mais elevados em qualquer economia e a sua importância fica bem evidenciada ao verificar-se que “em 1992 os 100 maiores retalhistas mundiais geraram 1,1 triliões de dólares de volume de negócios, representado 15 países e conceitos diferentes” (Rousseau, 2008).

Actualmente, o mercado da distribuição está avaliado em cinco biliões de euros, representando as maiores 250 empresas cerca de metade deste valor. Os EUA são o maior mercado, responsável por quase 50% do total de vendas destas 250 empresas, na medida em que só a Wal-Mart¹, como líder incontestado, facturou em 2006 mais de 320 000 milhões de dólares. Desta lista de maiores empresas constam ainda duas empresas portuguesas, a Sonae, que ocupa a 145ª posição, e a Jerónimo Martins, que ocupa a 162ª posição. Portugal ocupa o 23º lugar nesta lista mundial em termos de volume de vendas retalhistas *per capita*, com 3,463 dólares, longe do líder, o Japão, com 9,09 dólares, segundo dados do estudo 2005 Global Powers of Retailing, realizado pela Deloitte & Touche (Rousseau, 2008) (ver anexo 1 – Figura 1a e 1h).

A importância da distribuição foi assumindo cada vez maior destaque graças ao conceito de Livre-Serviço, que consiste em dispor os produtos na superfície de exposição e venda da loja de modo a permitir aos clientes a livre circulação no seu interior e a livre escolha dos produtos expostos.

O FMI (Food Market Institute) define supermercado como a loja alimentar em livre-serviço com secções de produtos alimentares, de limpeza e higiene, que vende anualmente o mínimo de dois milhões de dólares. O conceito de Hipermercado, em termos de área, varia de país para país (2.000 m² em Portugal, 2.500 m² em França e em Espanha e 4.000 m² na Alemanha) estimando-se entre 20.000 e 30.000 as unidades existentes na Europa (Rousseau, 2008 e ACNielsen, 2008). Mais recentemente na Europa surgiu uma nova forma de comércio a retalho, o livre-serviço alimentar de desconto e caracteriza-se por áreas de venda de pequena dimensão (400 a 1.000 m²), com um reduzido número de referências, que pode oscilar entre as 600 e as 1.000, um sortido caracterizado maioritariamente por marcas próprias, exclusivas ou de marcas líderes de alimentação geral e higiene e limpeza, com poucos trabalhadores e uma política de preços 20% a 40% abaixo das restantes formas de comércio. O *discount* é, antes de mais, uma filosofia comercial (vender tudo mais barato) e uma atitude de gestão (a sistemática redução de custos e eliminação de ineficiências) (Rousseau, 2008 e ACNielsen, 2008).

O Retalho está envolvido num negócio global de alta tecnologia. Por exemplo, Wal-Mart é actualmente a maior empresa no mundo e tem vindo a tornar-se o maior retalhista alimentar nos EUA. A empresa Carrefour, sediada em França, é a segunda maior cadeia retalhista do mundo e possui hipermercados em 24 países (mas não está nos EUA). Alguns dos maiores

¹ Wall-Mart : cadeia de hipermercados norte americana

retalhistas no EUA, tais como A&P, Food Lion, Stop&Shop, e 7-Eleven, estão a ser adquiridos por empresas sedeadas na Europa e no Japão.

Na caracterização do formato das lojas a nível global observamos que as maiores cadeias, todas elas optaram por estarem presentes no mercado com formatos variados, desde as grandes superfícies comerciais às lojas de *discount*. Nos EUA os hipermercados dominam a distribuição. No entanto são as lojas com formato *discount* que apresentam os maiores percentuais de crescimento, nos últimos anos. (Ver anexo 1, Figura 1b e 1c)

Figura 1 - A presença dos principais líderes retalhistas nos diversos formatos de loja



Channel Presence of Leading Global Retailers

Retailer	HM	SM	CV	DI	CC	DR	TOTAL
Wal-Mart	✓	✓		✓	✓		4
Carrefour	✓	✓	✓	✓	✓		5
Metro	✓				✓		2
Tesco		✓	✓	✓	✓	✓	4
Kroger		✓		✓			2
Seven & I	✓	✓	✓	✓			4
Aldi		✓		✓			2
Rewe	✓	✓		✓		✓	4
Costco						✓	1
Edeka		✓	✓		✓	✓	4

Operating multiple formats is becoming increasingly important to the world's leading retailers

Global Retail Trends, 2007 © Planet Retail Ltd www.planetretail.net All rights reserved

Fonte: APED e Roberts, Global Retail Trends, 2007

Legenda: HM=Hipermercado, SM=Supermercado, CV=Loja de Conveniência, DI=Discount, CC=Cash&Carry, DR=Retalho

Actualmente os consumidores querem mais serviço e melhores produtos a preços baixos (ACNielsen, 2006). Serviços fundamentais que contribuem para a atracção dos consumidores à loja incluem o sortido, serviço ao cliente e distribuição eficiente. Os preços baixos, sempre atractivos, são o “ADN das marcas do retalhista”.

Para a ACNielsen (2006) os consumidores dos dias de hoje já não se identificam com o modelo de família clássica com mãe, pai e dois filhos. A população é mais fragmentada, segmentando-se em pequenos grupos. Estes consumidores têm vontades e necessidades diferentes. São interessados e têm mobilidade suficiente para facilmente mudarem de loja se estiverem insatisfeitos com a sua experiência de compra. Pelo que, servir bem estes consumidores e evitar a sua erosão é uma alavanca de mudança permanente para todos os retalhistas. Na conferência anual da ECR Europe, em Maio de 2001, Johnson, M. (1998)

apresentou uma imagem na mudança de consumidor no ano 2015: “mais velho, mais afluente, inseguro, esclarecido, mais exigente, mais educado, apressado”. Alguns, para não dizer todos, os atributos podem muito bem caracterizar o consumidor dos dias de hoje. (Ferne *et al.*, 2003). Em simultâneo com a mudança nos consumidores outras duas tendências se têm desenvolvido, as quais estão relacionadas com as novas deslocações demográficas. Uma é o aumento da competitividade nos canais de distribuição e outra é a mancha da distribuição. Isto significa, que muitas lojas em diferentes canais povoam a mente dos consumidores porque podem comprar os mesmos produtos aparentemente em qualquer lado, especialmente no caso da alimentação (ACNielsen, 2006).

As funções dos retalhistas, de uma forma sumária são as seguintes:

1. **Disponibilizar sortido:** os supermercados tipicamente disponibilizam entre 20.000 a 30.000 referências através de centenas de lojas, oferecendo um vasto sortido que permite aos seus clientes escolherem através de um variado leque de marcas, designs, tamanhos, cores e preços, tudo num único espaço de venda (Levy e Weitz, 2004).
2. **Centralização:** a compra em grandes quantidades permite aos retalhistas melhores negócios oferecendo a mercadoria a preços mais vantajosos (Levy e Weitz, 2004).
3. **Armazenamento:** Cabe ao retalhistas ter disponíveis os produtos quando o consumidor os quer, ou seja, garantir que na sua loja não existem rupturas; assim o consumidor pode ter em casa um pequeno stock de produtos pois sabe que quando precisar de mais pode reforçar o seu stock na loja habitual (Levy e Weitz, 2004).
4. **Fornecer serviços:** cabe aos retalhistas oferecer serviços que facilitem o processo de compra para o consumidor, desde crédito experimentação, horário de funcionamento das lojas mais alargado, entrega ao domicílio (Levy e Weitz, 2004).

Kotler e Dubois acrescentam ainda a função promocional (ou seja, a elaboração e a difusão de formas de comunicação persuasiva relativa à oferta), e a função negocial, ou seja, a procura de acordos sobre os termos das trocas (Rousseau, 2008; Kotler, P. e D. Bernard, 1994).

Capítulo 2

A Gestão de Categorias, revisão bibliográfica

2.1. Contextualização da Gestão de Categorias

Quem são os clientes? O que eles querem? Mesmo nesta área de novos concorrentes, de proliferação de novos produtos, de sucesso nos negócios – sobrevivência – trata-se na generalidade, e como já foi referido, de ter o produto certo, no preço certo, com o suporte promocional certo e no lugar certo (ACNielsen, 2006).

Mas como é que o retalhista consegue uma gestão adequada do seu espaço de forma a ter o produto certo, no preço certo, no lugar certo, e de acordo com as necessidades dos seus clientes (consumidores finais)? A Gestão de categorias constrói-se a partir das bases do marketing e tem como objectivo ajudar os retalhistas e os fornecedores a atrair mais clientes.

Para a consultora McKinsey e para a Company's European Consumer-Packaged-Goods a Gestão de Categorias é a colaboração entre retalhistas e fornecedores na gestão de categorias de produtos como unidade estratégica de negócios para oferecer valor acrescentado ao cliente, com ênfase em seis pontos-chave do lado da procura: o sortido, as promoções, a política de preços, a reposição, a alocação de espaço, e o desenvolvimento de novos produtos (Gooner, R., 2006).

Gooner, R. (2006), concluiu que as estimativas sugerem uma redução de custos na ordem dos 2% no total de vendas da categoria e incrementos de vendas acima dos 11%, resultados perfeitamente aceitáveis para categorias de produtos de um determinado supermercado onde é praticada a gestão de categorias (Cannondale 1999; Freedman *et al.* 1997). Com estimativas de vendas, no total do mercado de retalho alimentar nos EUA, superiores a 436 biliões de dólares (Progressive Grocer, 1999), mesmo que se obtenha apenas a realização parcial de todo o potencial podemos sempre alegar um excepcional desempenho por parte da gestão de categorias que se traduzirá em multi-biliões de dólares em redução de custos e em crescimento de receitas. Dadas as margens de lucro médias de 1 ou 2% em todo o retalho norte-americano (Coleman, 1997), tais melhorias de desempenho poderiam aumentar significativamente a performance do retalhista. Os benefícios ao nível do desempenho, estendem-se aos fornecedores. Zenor (1994) sugere que incrementos de vendas superiores a 30% são possíveis no total de vendas de bens de consumo se os fornecedores racionalizarem ou coordenarem a gestão de produtos complementares e/ou concorrentes no seio do seu portfolio de marcas (Gooner, 2006). Por exemplo, se existe uma categoria com elevada

penetração e elevada frequência, os retalhistas têm de se concentrar em ter esses produtos disponíveis, na localização certa, porque os consumidores desejam-nos, assim como devem preocupar-se com a política de preços praticada e as promoções implementadas. Quanto mais uma categoria for comprada, mais familiarizados os consumidores estão com o preço e mais benefícios esperam obter nas promoções que encontram durante as suas compras (ACNielsen, 2006).

A gestão de categorias é um de três conceitos contemporâneos que se completam e tornam possível a realidade actual que observamos diariamente no mercado retalhista: o Trade Marketing, o Efficient Consumer Response (ECR). Para que possamos perceber a importância da Gestão de Categorias, o modelo para a sua implementação e, no final, consigamos medir os seus benefícios é fundamental começar por perceber os conceitos Trade Marketing, ECR e Supply Chain. A informação assume uma importância vital e funciona como alavanca de todo este modelo de gestão.

2.1.1. Trade Marketing

O *Trade Marketing* foi introduzindo em França em 1983 por E.Thil e J.C.Baraux para designar o marketing realizado pelo distribuidor. Este conceito marca a tomada de consciência por parte dos Fornecedores que o Consumidor não é só o motor do crescimento das vendas e de lucro e que o distribuidor não é apenas um actor passivo, mas um “facilitador” de primeiro plano no sucesso das vendas, dando corpo ao Marketing realizado no Distribuidor, envolvendo variáveis como Sortido, Política de Produtos, Merchandising, Logística e Promoção (Benoun e Marie - Louise, 2004). Progressivamente a mesma expressão começa a designar o marketing definido pelos fornecedores com destino aos distribuidores.

Kotler *et al.* (2003) definem assim o Trade Marketing: “Aproximação *business-to-business* do marketing, considerando o distribuidor como um cliente. (...). O *Trade Marketing* concerne o sortido, a política de produtos, o *merchandising*, a logística e a promoção.”

2.1.2. O ECR (Efficient Consumer Response)

O *ECR* (Efficient Consumer Response), processo de colaboração Distribuidor-Fornecedor com vista à satisfação final das necessidades do consumidor, que envolve a colaboração estreita entre ambas as partes com o objectivo de reduzir custos, stocks e recursos (Benoun e Marie - Louise, 2004), centra-se no *supply chain* (canal de aprovisionamento), nos fluxos de produtos e informação trocados entre Fornecedores e Distribuidores, nos ganhos eficientes de

sortido adequado, promoções eficientes, introdução de novos produtos e reposição de produtos (Kotzab, 1999; Harris *et al.*, 1993).

Através de concentração eficiente da totalidade do canal de aprovisionamento os parceiros reduzem custos, stocks, o montante de activos físicos, enquanto melhoram a possibilidade de escolha do consumidor em produtos de grande frescura e de qualidade (Benoum *et al.*, 2004). O objectivo último do ECR é trazer uma resposta rápida dentro do quadro de um sistema orientado para o consumidor no seio do qual, distribuidor e fornecedor, trabalham conjuntamente como parceiros comerciais para maximizar a satisfação do consumidor e minimizar os custos. Esta optimização necessita de um sistema de informação preciso e de uma gestão harmoniosa dos fluxos de produtos, sem papéis, entre a linha de produção e os terminais dos pontos de venda com um mínimo de desperdício e de rupturas no seu seio e entre os parceiros comerciais (Benoum *et al.*, 2004).

Desde que foi iniciado em 1992, o ECR (*Efficiente Consumer Response*) tem crescido rapidamente para um movimento global da indústria de grande consumo (Jonhson, 1999).

No seio do ECR existem essencialmente quatro estratégias de cooperação retalhista – fornecedor com o objectivo de criar valor acrescentado para o consumidor a um custo mais baixo para ambas as partes:

2.1.2.1 Aprovisionamento Eficiente: é proporcionado por um sistema integrado que liga o Consumidor, a Loja de Retalho, Central de Distribuição e o Fornecedor - *Electronic Data Interchange* (EDI) - estabelecendo a ligação entre os parceiros comerciais assegurando que a informação precisa, flui rapidamente através do sistema, enquanto o produto flui com menos manipulação e poucas rupturas de stocks da parte da linha de produção do fornecedor até ao carrinho do consumidor.

2.1.2.2. Promoção Eficiente: assegura que os focos da actividade promocional dos fornecedores são a venda através do consumidor em oposição às vendas conduzidas pelos retalhistas.

A estratégia promocional para a categoria fornece o melhor *mix* de promoções orientadas para o consumidor, baseada na procura pelo consumidor, e levando em conta as solicitações por parte deste, assegurando benefícios substanciais em operações com muito menos inventário no sistema.

2.1.2.3. Sortido Eficiente: trata-se de uma base fundamental para o óptimo uso da loja e do espaço no linear e que assegura que o sortido adequado está patente para o consumidor certo, de tal maneira que a escolha se torna fácil, promovendo o retorno e a rentabilidade do

espaço do linear locado à categoria. Como último objectivo pretende assegurar que a gama de produtos no Ponto de Compra (POP) preenche as necessidades dos consumidores, aumenta a rentabilidade do retalhista e do fornecedor e beneficia a saúde da marca e a percepção do retalhista.

2.1.2.4. Introdução Eficiente de Novos Produtos (NPD): assegura que, através de mais esforços de cooperação o processo de NPD irá permitir mais produtos novos orientados para o consumidor a custos mais baixos, baseados em necessidades não satisfeitas ou parcialmente satisfeitas.

Para muitos retalhistas e fornecedores o principal foco dos programas de ECR ainda está no aprovisionamento eficiente. A Gestão de Categorias, por outro lado, está orientada para as três outras estratégias *consumer-oriented*² (Sortido Eficiente, Promoção Eficiente, Eficiente Introdução de Novos Produtos), essenciais quando se pretende atingir todos os benefícios e oportunidades do ECR. Enquanto as reduções de custos e aumento de eficiências trazidos pelo ECR podem aumentar significativamente a performance do negócio, para a parceria fornecedores – distribuidores, é a capacidade do mercado de produtos e serviços, de ir ao encontro da necessidade de mudança rápida de um consumidor altamente complexo, que irá permitir a vantagem competitiva sustentada.

Nos EUA as categorias de produtos há muito que são potencialmente ricas em dados para investigação, com centenas de referências (*SKUs*) por categoria envolvidas em milhares de transacções diárias com fornecedores e consumidores, na maioria das vezes, em centenas ou milhares de lojas de retalho. O rápido crescimento da capacidade dos computadores e das bases de dados (*data warehousing*) tem facilitado bastante a orientação de dados para a gestão de categorias de produtos dos supermercados (Gooner, R., 2001; Armstrong *et al.*, 1996).

Efficient Consumer Response (ECR) e o seu sucessor da próxima geração, *Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment* (CPFR) têm vindo a ser amplamente implementados como elementos do supply chain (cadeia de abastecimento) para a gestão de categorias de produtos ao longo da década passada (Gooner, R., 2001 e Lewis, 1999).

Inversamente, a análise da condução de dados de actividades alternativas de marketing de categorias ou de variados graus de colaboração com fornecedores não tem sido compatível com os tipos de análises de *Scanner-data-driven* que suportam o ECR e o CPFR. Os retalhistas norte-americanos conseguem medir a performance das categorias e das *SKUs*

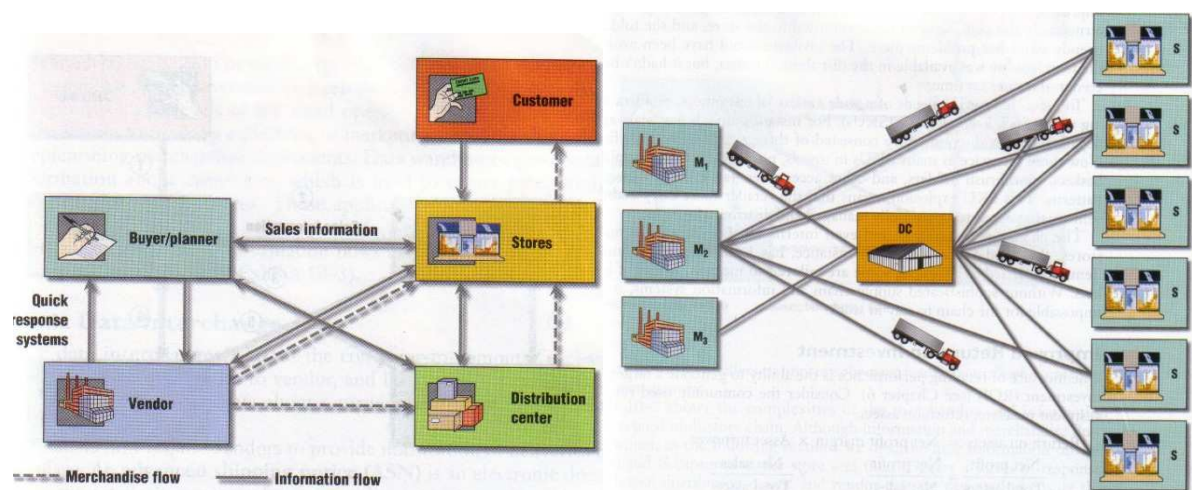
² Estratégias de Marketing orientadas para o consumidor

(referências), mas têm estado limitados nas suas capacidades de apurar globalmente que actividades e parcerias geram melhores resultados. Os retalhistas norte americanos têm sido bastante encorajados pelas associações industriais e pela imprensa a investir no relacionamento colaborativo com os seus fornecedores (Supermarket Business, 1998), porque a partilha das principais actividades de gestão de categorias com fornecedores ou “capitães de categorias”³ é recomendada como fonte de melhoria da performance operacional (Gooner, R., 2001; Armstrong *et al.*, 1996; Blattberg e Fox, 1995). Individualmente, cada uma destas tendências e tecnologias têm contribuído para o aumento do interesse na gestão de categorias na indústria de retalho grossista norte americana. Colectivamente, eles transformaram a gestão de categorias num dos tópicos mais significativos para a distribuição ao longo da década passada.

2.1.3. O Supply Chain

Quando se entra numa loja Target (EUA) para comprar uma torradeira Black & Decker, a transacção dispara uma série de fluxos de informação que resultam na reposição de mercadoria. A torradeira é registada no ponto de venda (POS). A informação registada no código de barras (UPC, ou Universal Product Code) segue directamente para um computador para o centro de distribuição regional da Target e, muito importante, para o computador da empresa Black & Decker, igualmente.

Figura 2 - Fluxo de informação e de produtos e Supply Chain simplificado



Fonte: Levy e Weitz, “Retailing Management”, 2006, 5ª Edição.

³ Capitães ou líderes de categoria são os fornecedores que, em contrato com o distribuidor, lideram toda a gestão de uma categoria de produtos, durante um determinado período de tempo, podendo ou não ser líderes de mercado

Quando é vendido um número significativo de torradeiras, é criada automaticamente uma ordem de encomenda, gerada a partir dos dados de POS e enviada electronicamente para o centro de distribuição da Target⁴. Existe uma ordem no cais, num determinado momento, à espera que o camião da Black & Decker chegue. A mercadoria da Black & Decker é descarregada, em simultâneo, é combinada com mercadoria de outros fornecedores, e imediatamente carregada para um camião da Target que se dirige para a loja, que está com reduzido stock de torradeiras. Como resultado deste acesso imediato à informação, ambas as empresas, Target e a Black & Decker, sabem exactamente o quê, onde, e quando um produto está a ser vendido. Adicionalmente, a Target recolhe informações dos consumidores para ser usada no planeamento de acções promocionais e no *merchandising* da sua loja. Através da partilha desta informação a Target e a Black & Decker tornaram-se parceiras neste *supply chain*. Todos ficam beneficiados. A Black & Decker pode planear as suas actividades de produção e distribuição, e a Target tem melhor variedade de sortido porque trabalha conjuntamente com a Black & Decker para conseguir produto para a loja (Levy e Weitz, 2006).

O *supply chain* consiste na integração do processo de negócios desde os utilizadores finais através dos fornecedores originais que fornecem produtos, serviços e informação que acresce valor para os consumidores (Levy e Weitz, 2006). Os retalhistas podem ser o elo mais importante do *supply chain*. São eles que estão mais perto dos consumidores. É da responsabilidade dos retalhistas conhecer o que os clientes precisam e querem, e trabalhar com os outros parceiros do *supply chain* – armazenistas, fornecedores, empresas de transportes, etc. – para assegurar que o produto que o cliente quer está disponível quando ele quer (Levy e Weitz, 2006).

A logística é a parte do *supply chain* que planeia, implementa e controla a eficiência de fluxos efectivos e armazenamento de bens, serviços de informação relacionados desde o ponto de origem até ao ponto de consumo, com o objectivo de ir ao encontro das exigências do consumidor. A gestão do *supply chain* inclui logística mas trata-se de um conceito mais alargado e estratégico que inclui CRM (Customer Relationship Management), gestão de inventários, relações com fornecedores. Por exemplo, a gestão do *supply chain* deveria estar compreendida no desenvolvimento de novos produtos porque as considerações logísticas podem afectar a rentabilidade do novo produto (Levy e Weitz, 2006).

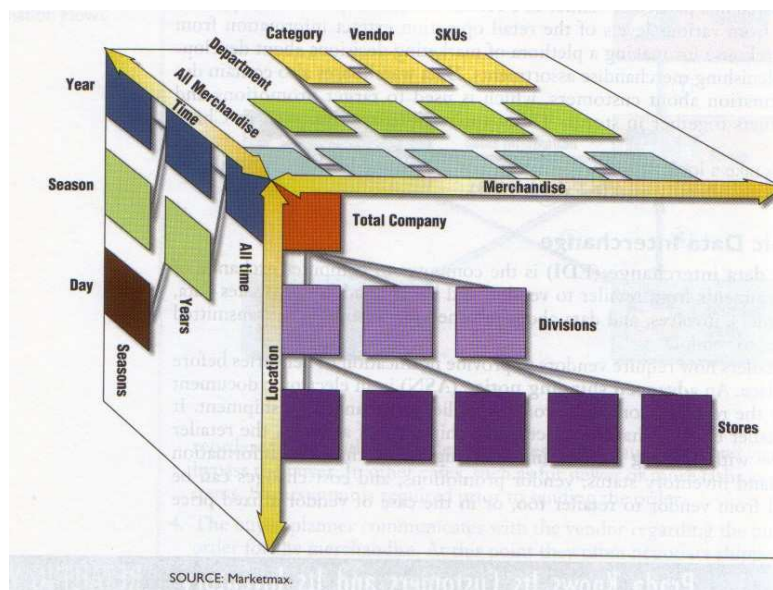
⁴ Cadeia retalhista de distribuição

Os fornecedores transportam os produtos até um centro de distribuição gerido por uma cadeia retalhista (M1 e M2), ou entregam-no directamente na loja (M2). Devido ao seu posicionamento no *supply chain* os fornecedores estão na única posição capaz de recolher informação sobre compras, consumidor por consumidor, transacção por transacção. Esta informação pode ser partilhada com fornecedores para auxiliar nos planos de produção, promoção, entregas, sortido e níveis de inventário (Levy e Weitz, 2006).

Um *supply chain* eficiente tem dois benefícios para os clientes: (1) menos rupturas e, (2) o sortido de mercadorias que o cliente quer. Estes benefícios traduzem-se em mais vendas, maior retorno e menos quebras para os retalhistas. Para ir ao encontro das necessidades específicas de uma variedade crescente de clientes, os retalhistas estão a suportar um maior número de referências (*SKUs*), o que os obriga a uma cuidadosa gestão e distribuição de produtos (Levy e Weitz, 2006).

2.1.4. O Fluxo de Informação

Figura 3 - Data Warehouse Retalhista



Fonte: Levy e Weitz, *Retailing Management*, 5ª Edição

O fluxo de informação é complexo no ambiente retalhista. Os dados de compra recolhidos no ponto de compra vão para um armazém de dados a que chamamos *data warehouse*. Os dados são recolhidos de diversas fontes, tanto de fora como de dentro da empresa, e são tratados para que os mesmos estejam prontos para processamento analítico e informativo.

Ao nível do eixo horizontal os dados podem ser consultados ao nível de agregação de mercadoria – (*SKUs*), fornecedores, categorias, departamentos ou a mercadoria no seu todo. Ao nível vertical os dados podem ser acedidos ao nível da companhia – loja, secção ou a totalidade. Ao longo da terceira dimensão os dados podem ser consultados por momento no tempo – dia, estação, ano. Analistas aos mais diversos níveis podem extrair informações do *data warehouse* para apoio à tomada de decisões de marketing sobre o desenvolvimento e/ou substituição do sortido de um produto. A *data warehouse* também contém informação detalhada sobre os clientes a qual pode ser usada para definir promoções eficientes e agrupar produtos (Levy e Weitz, 2006).

EDI é a troca computador para computador de documentos de negócios do retalhista para o fornecedor e vice-versa. Adicionalmente, podem ser trocados dados sobre vendas, ordens de compra, convites, dados sobre quebras, entre outros (Levy e Weitz, 2006).

2.2. Conceitos

2.2.1. Categoria

Seria virtualmente impossível manter o processo de compra simples sem agrupar os artigos em categorias. Em geral, uma categoria é uma variedade de artigos que o consumidor vê como razoáveis substitutos uns dos outros (Levy e Weitz, 2006), produtos que percebem estarem relacionados e/ou substituíveis na satisfação de uma necessidade. A teoria da gestão de categorias defende que os retalhistas podem maximizar as suas vendas na categoria através de uma variedade óptima de marcas, *SKUs*, e *pricing* que são determinados na perspectiva dos consumidores e são baseados em dados históricos de vendas (Gruen e Shah, 2000). Analisado sobre o ângulo do consumidor, os produtos reagrupados no seio de uma categoria respondem a exigências de similaridade, de substituíbilidade e de complementaridade (Pinto, M.P., 1999). “Uma categoria é um conjunto homogêneo de produtos correspondente à mesma lógica de consumo e facilitando a sua escolha na loja” (Benoun *et al.*, 2004).

A principal limitação é a “dificuldade de definir exactamente o perímetro da categoria e a definir o seu papel na política global da insígnia” (Benoun *et al.*, 2004).

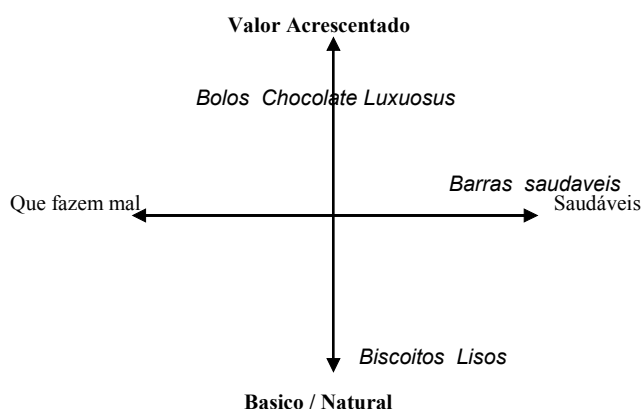
Nem sempre a definição de uma categoria é um processo pacífico e poderá mesmo transformar-se numa potencial fonte de discórdia entre retalhistas e fornecedores. Por exemplo, o iogurte será uma categoria por si só ou uma subcategoria? O que constitui a categoria de snacks? Como é que os consumidores vêm a categoria de cuidado do cabelo? Os condicionadores serão uma extensão dos champôs ou uma categoria em separado?

Constata-se que muitas vezes os retalhistas vêm-se forçados a repensar a categoria e a procurar aconselhamento junto dos fornecedores no processo de inserção na categoria, especialmente em alturas de lançamento de novos produtos e na tomada de decisão.

Um ponto de partida para a definição de categoria é examinar estudos de Hábitos e Atitudes para padrões de comportamento relevantes.

Os estudos mais adoptados no processo de definição da categoria são os *Focus Group*⁵. Esta técnica consiste em convidar os consumidores a criar categorias nos lineares em diferentes contextos retalhistas usando embalagens de produtos reais. A articulação dos processos usados para criar os expositores é uma valiosa fonte para perceber a dinâmica da categoria e é usada para diagnosticar a disposição final para os vários contextos retalhistas, conseguido através de registo fotográfico. Durante estes estudos, é pedido aos inquiridos que criem a categoria com produtos reais em dois lineares vazios. O critério para a construção do *layout* do linear foi essencialmente, a percepção dos consumidores de que produtos pertencem uns aos outros, que produtos devem estar na parte de cima do linear e que produtos devem estar na parte de baixo do linear, entre outros. Depois deste exercício de construção os inquiridos são levados a explicar o porquê da organização daquele modo específico. Este processo revela as motivações subjacentes e fornece um verdadeiro entendimento da ordenação de um linear aos olhos do consumidor.

Figura 4 – Exemplo de Posicionamento de uma categoria



Fonte: Jonhson, M., Journal of the Market Research Society, 1999

O processo de pesquisa através do recurso a compras acompanhadas foi usado para colmatar a necessidade de combinar a definição da categoria e o processo de entendimento da categoria (Johnson, M., 1999).

⁵ Metodologia qualitativa de investigação que consiste em reuniões de grupos como amostra

Um outro limite que é conveniente sublinhar na constituição de uma categoria tem a ver com a logística: como gerir simultaneamente e, em particular, na sua implementação na loja (linear), produtos com prazos de validade curtos, médios e longos? Como já foi referido, com o exemplo do pequeno-almoço, os grupos de produtos de padaria com uma validade curta com pastelaria industrial com validade média ou biscoitos com validade longa, ilustram bem o problema (Benoum *et al.*, 2004).

Na categorização dos produtos existem casos ambíguos em que se torna difícil avaliar qual a categoria mais adequada e melhor percebida pelo Consumidor (Yi *et al.*, 1996). Uma Água com Gás com sabor a frutas, por exemplo, pode ser categorizada como uma água, um digestivo ou um refrigerante. Em qualquer uma das situações, a categorização deste produto pode ser feita de múltiplas maneiras, ou seja, trata-se de um produto ambíguo na sua categorização. O que levanta a questão de saber “o que determina a particular categorização dos produtos ambíguos”? A resposta a esta questão é de grande relevância para as estratégias de marketing, tais como segmentação, posicionamento, publicidade (Yi *et al.*, 1996).

A ACNielsen (2006) caracteriza a categoria como de Destino, Tráfego, Rotina e Conveniência. A categoria será classificada como de destino, se e só se, a maioria dos clientes acreditar que a insígnia oferece uma muito melhor escolha que os seus concorrentes. Tipicamente, estas categorias incluem uma larga variedade de produtos, com disposições de prateleira distintas e promoções frequentes. As categorias de tráfego são compostas por produtos capazes de, por si só, atraírem clientes ao ponto de venda.

Figura 5 – O papel da categoria e os seus objectivos

Papel Categoria	Objectivos do Negócio		
	Quota Mercado da categoria	Margem Comercial da categoria	Fidelidade clientes à loja
Destino	Melhorar	Manter	Incrementar
Tráfego	Incrementar	Manter	Melhorar
Rotina	Melhorar	Incrementar	Manter
Conveniência	Manter	Incrementar	Melhorar

Fonte: ACNielsen, 2006

Estas categorias geradoras de tráfego incluem produtos que são muito frequentemente utilizados pelos clientes e que são muito sensíveis ao preço ao ponto de conseguirem que o cliente se desloque à loja por causa de uma determinada promoção. Estes produtos são habitualmente alvo de publicidade das suas promoções com descontos bastante atractivos. A categoria de rotina é composta por produtos indispensáveis na satisfação de necessidades

frequentes dos consumidores. Estes produtos geram menos tráfego que os anteriores pela sua menor capacidade em gerar volume e menor sensibilidade ao preço. Finalmente, a categoria de conveniência é composta por produtos que não se encontram habitualmente na lista de compras do cliente, a loja tem-nos para evitar que os seus clientes habituais não se desloquem a outras lojas para os obter. Trata-se de produtos pouco promovidos e localizados de forma a encorajar a compra por impulso.

Após perceber o conceito de uma categoria torna-se mais fácil perceber a importância de que se reveste a Gestão de Categorias e que modelo pode ser adoptado na sua implementação.

2.2.2. Gestão de Categorias

A Gestão de Categorias (Borchert, 2002; Gruen, 2002; Harris *et al.*, 1993) da qual resultou o sucesso do ECR, trata-se de um processo no qual ambas as partes envolvidas, Distribuidores e Retalhista, desenvolvem planos estratégicos para a categoria sendo, a relação entre ambos, baseada em benefícios mútuos (Barnes *et al.*, 1995). Ambas as partes precisam de ser analíticas e alicerçar o seu negócio numa forte estrutura de sistemas de informação (Johnson e Pinnington, 1998; Martenson, 1995).

Para Levy e Weitz (2006), a gestão de categorias é o processo de gerir um negócio de retalho com o objectivo de maximizar as vendas e a rentabilidade de uma categoria.

Para a consultora Coopers e Lybrand, a Gestão de Categorias é a relação que existe entre *merchandising* - o resultado final de todo o processo “*the right product at the right place at the right time*”, processo que vai desde a selecção do produto à sua representação no linear de vendas e inclui em particular a pesquisa dos fornecedores (*sourcing*), o aprovisionamento e as compras do lado do distribuidor - e as funções de marketing e vendas do lado do fornecedor (Benoum, 2004 ;Marie-Louise, 2004; Héliés-Hassid, 2004).

Figura 6 – Definição de ECR e Gestão Categorias

ECR	Cooperação de Marketing produtor – distribuidor
	Valor acrescentado ao consumidor
CATEGORY MANAGEMENT	“Demand Side” do ECR

(Benoum, M.; Héliés-Hassid, M., Revenue Française do Marketing, Jul 2004)

A Gestão de Categorias é a alavanca, exercida pelo lado da procura (*demand side*), de todo o processo ECR (a alavanca da oferta representada pelo interface das funções logística e

controle de inventário no lado do distribuidor, produção e distribuição física do lado do produtor), (Benoum, *et al.*, 2004).

Historicamente, uma das primeiras definições de Gestão de Categorias é-nos dada pela A.C.Nielsen (1992): “Gestão de Categorias é posicionar a sua organização para vencer”. Esta definição muito generalista mesmo sem ir ao encontro do credo da satisfação do consumidor, aborda uma novidade substancial: a ideia de uma optimização por grupos de produtos e não por marcas (Benoum, 2004; Marie-Louise, 2004; Héliés-Hassid, 2004).

Neste quadro, a Gestão de Categorias é concebida como fazendo parte do ECR

Para Harris, B. (1993) a Gestão de Categorias apresenta-se sobre a forma de um tríptico:

Filosófico: o reconhecimento do interesse estratégico que representa a gestão por categorias;

Organizacional: o desenvolvimento de planos de acção geralmente anuais, desenvolvidos conjuntamente por fornecedores e distribuidores;

Estrutural: integração do lado do distribuidor, sobre uma responsabilidade única, das funções de compra e *merchandising* (em termos mais alargados, o mesmo será dizer, gestão de fluxos de produtos e *merchandising*).

Esta definição vai um pouco mais longe que a da ACNielsen acentuando o alargamento das funções de compra (Benoum, *et al.*, 2004).

De acordo com o *Food Marketing Institute* (1997): a Gestão de Categorias define-se por seis componentes em interligação. Dois dos quais a estratégia e o canal de aprovisionamento, são considerados como essenciais e constituem o “*coeur*” do *Category Management*. Os restantes quatro componentes são chamados componentes de suporte uma vez que contribuem para a realização da estratégia e para a gestão do canal de aprovisionamento: o *scorecard* para medir a performance de cada entidade estratégica, a capacidade organizacional; as tecnologias de informação e a cooperação entre fornecedores e distribuidores.

Figura 7 – A categoria e a Gestão de Categorias

Category Management	Processo de colaboração fornecedor – distribuidor Alargamento do método de compra Gestão por categorias em substituição pela gestão por marcas
Categoria	Domínio de actividade estratégica Gestão da categoria ao nível de cada loja

(Benoum, M.; Héliés-Hassid, M., *Revue Française du Marketing*, Jul 2004).

O FMI (Food Marketing Institute) apresenta o conceito de gestão de Categorias a partir dos Guias de Implementação desenvolvidos para retalhistas e fornecedores por Blattberg e Fox (1995). Estes autores apresentam a Gestão de Categorias como o processo de gestão para retalhistas e fornecedores como unidade estratégica de negócios, produzindo resultados de negócios reforçados através do *focus* em gerar valor acrescentado ao cliente. Este ponto de vista vai ao encontro da definição do ponto de vista do fornecedor. Do ponto de vista do retalhista, o Guia de implementação sugere que, a gestão de categorias significa determinar o preço, o *merchandising*, a promoção, e o *product-mix* baseados nos objectivos da categoria, no ambiente competitivo, e no comportamento do consumidor.

A Gestão de Categorias reflecte as mudanças ocorridas no pacote de bens da lista de compras do consumidor, passa por uma optimização do Ponto de Venda por grupos de produtos e não por marcas (ACNielsen, 1992), e centra as funções de Marketing, *Merchandising* e Compra (Retalhistas e Fornecedores) naquilo que o Consumidor realmente quer (Satisfação do Consumidor), o que obriga Fornecedores e Distribuidores a trabalhar em parceria para que os produtos que o consumidor quer/precisa estejam na área da loja onde ele os consegue encontrar e expostos de forma a facilitar a sua escolha. Por outro lado, os produtos que o consumidor não sabe que necessita/precisa devem estar em áreas da loja onde ele certamente os irá encontrar, expostos de forma que encorajam a sua decisão de compra (Johnson e Pinnington, 1998).

A gestão de categorias reconhece o inter-relacionamento dos produtos de uma categoria e foca-se em melhorar a performance de todas as categorias de produtos em vez de se preocupar só com a performance de marcas individuais e envolve estabelecimento de objectivos, gestão do mix de actividades de marketing e monitorização da performance ao nível da categoria, todas executadas aos vários níveis de influência e envolvimento a partir de um determinado conjunto de fornecedores com acordos de total colaboração (Sako 1991; Williamson 1975).

2.2.3. A Gestão de Categorias do Ponto de Vista do Fornecedor

Apesar da gestão de categorias ser primeiramente uma estratégia do retalhista, são os fornecedores que têm desenvolvido o conhecimento requerido para determinar o sortido eficiente, *pricing*, as promoções, o lugar das várias marcas e tamanhos de cada SKU para a categoria. Alguns retalhistas seleccionam um fornecedor para os ajudarem a gerir uma categoria em particular. Conhecidos como “*category captain*”, estes fornecedores formam uma aliança com o retalhista para o ajudar a conseguir conhecimentos sobre o consumidor, satisfazer as necessidades destes e melhorar a performance e rentabilidade potencial através

de toda a categoria (Levy e Weitz, 2006). Após seleccionar o “*category captain*”, o retalhista fornece os seus dados ao nível da loja (dados de *scanner*) da categoria toda (todas as marcas incluindo as marcas próprias) ao “capitão da categoria”. Em troca, o fornecedor – no papel de “capitão da categoria” ou “líder de categoria” – desenvolve um plano para a categoria que cobre a totalidades das *SKUs* – as suas, da loja, e dos concorrentes. Estas recomendações podem incluir adicionalmente, suprimir, ajustamento de preços, locação de frentes no linear, e *shelf-placement*⁶ das várias *SKUs* que tenham sido definidas como fazendo parte da categoria (Gruen e Shah, 2000). O fornecedor é um especialista do seu mercado e pode trazer a sua competência para o mercado. Um problema potencial em estabelecer um “*category captain*”, no entanto, é que os fornecedores podem tirar partido da sua posição. Por exemplo, o fornecedor pode escolher maximizar as suas vendas em detrimento dos seus concorrentes. O capitão pode pressionar o retalhista para fixar os preços. Também pode ainda bloquear as outras marcas, particularmente as mais pequenas, de acederem a espaço no linear. Seleccionar um “*category captain*” é, no entanto, bastante atractivo para o retalhista, porque torna o trabalho de gestão de categorias mais fácil e transporta a promessa de maiores rentabilidades. Os retalhistas devem trabalhar em equipa com os seus fornecedores e avaliarem cuidadosamente as suas sugestões, tornando esta abordagem muito mais prudente (Levy e Weitz, 2006).

Enquanto, que o fornecedor como “capitão de categoria” é alvo de pressões internas, o retalhista enfrenta um problema crítico, o fornecedor torna-se um agente do retalhista quando este lhe delega autoridade de planeamento para a categoria (Gruen e Shah, 2000; Jensen e Meckling, 1976,). Quando o retalhista não está habilitado para avaliar a qualidade dos planos para a categoria, providos pelo fornecedor, o retalhista enfrenta um perigo moral, tornando-se alvo de oportunismo por parte do fornecedor (Gruen e Shah, 2000; Mishra *et al.*, 1998). O retalhista tem de ter segurança de que o fornecedor não utilizará os seus interesses particulares e fornecer um plano para a categoria que, primeiramente e acima de tudo, faça crescer as vendas e a rentabilidade da categoria. Sem esta segurança, a gestão de categorias não reúne as condições para ser bem sucedida (Gruen e Shah, 2000).

Apesar da Gestão de Categorias ser primeiramente uma estratégia do Distribuidor são os Fornecedores que têm vindo a desenvolver os meios para determinar o Sortido Eficiente, *pricing*, promoções e posicionamento (*placement*) das várias marcas e os tamanhos de cada SKU para a Categoria (Gruen e Shah; 2000).

⁶ *Shelf-placement* é a forma como se define o posicionamento de cada SKU (altura, largura e profundidade) num determinado linear ou gôndola

2.2.4. A Gestão de Categorias do Ponto de Vista do Distribuidor

A Gestão de Categorias surge para responder à necessidade dos distribuidores de gerir a oferta total dos pontos de venda e satisfazer as necessidades dos seus clientes.

É junto do linear que se trava o combate: que referências? Que marcas? A que preço? Em que lugar? Com que estimulação? (Gruen e Shah, 2000).

A gestão de categorias é um processo extensamente anunciado, concebido para ajudar o retalhista a alcançar os objectivos de performance de toda a categoria, através da coordenação das decisões de compra, *merchandising*, e política de preços para os produtos de uma categoria (Suman *et al.*, 2001). A sua implementação, para o distribuidor, leva-nos a duas questões relevantes e muitas vezes já observadas: a questão do marketing e da logística e a questão da estrutura organizacional. Sobre o plano do marketing é conveniente interrogarmo-nos sobre o conceito de categoria, a sua definição, o seu papel na gestão da loja e da insígnia, na contribuição para a sua rentabilidade, a sua tradução na loja para o cliente. Os distribuidores reconhecem a vantagem da gestão de categorias pelas competências de gestão global da categoria (Benoum *et al.*, 2004).

Como uma pedra basilar das iniciativas do *Efficient Consumer Response* (ECR), a gestão de categorias é concebida para ajudar os retalhistas a fornecerem a variedade de produtos certa, ao preço certo, com as promoções certas, no momento certo, e no lugar certo (Gruen e Shah, 2000). O interesse dos retalhistas na gestão de categorias é elevado. Num estudo de Suman Basuroy *et al.*, (2001) faz-se referência que 83% do retalho grossista examinado nos EUA via a gestão de categorias como o facto mais relevante que se lhes deparou (Progressive Grocer, 1996) e referem outro estudo que mostrava as iniciativas de gestão de categorias como a principal razão porque os retalhistas estão a melhorar os seus sistemas tecnológicos de informação (Chain Drug Review, 1997). Apesar do interesse na gestão de categorias e a sua rápida adopção na indústria (ACNielsen, 1998), existe, no entanto, muita incerteza acerca das consequências da gestão de categorias para retalhistas, fornecedores e consumidores. Em 1996, um estudo da Ernest & Young (Progressive Grocer, 1998), sugeriu que 73% dos retalhistas sentiram que a indústria tinha sido ligeiramente melhorada pela gestão de categorias; Em 1999 um estudo de *benchmarking*⁷ com respostas de gestores de supermercados (Cannondale, 1999) sugere que o trabalho de gestão de categorias revela um incremento de 11% nas vendas das categorias alvo e que a gestão de categorias tem sido aplicada de forma inconsistente e somente um grupo restrito de fornecedores e retalhistas tem

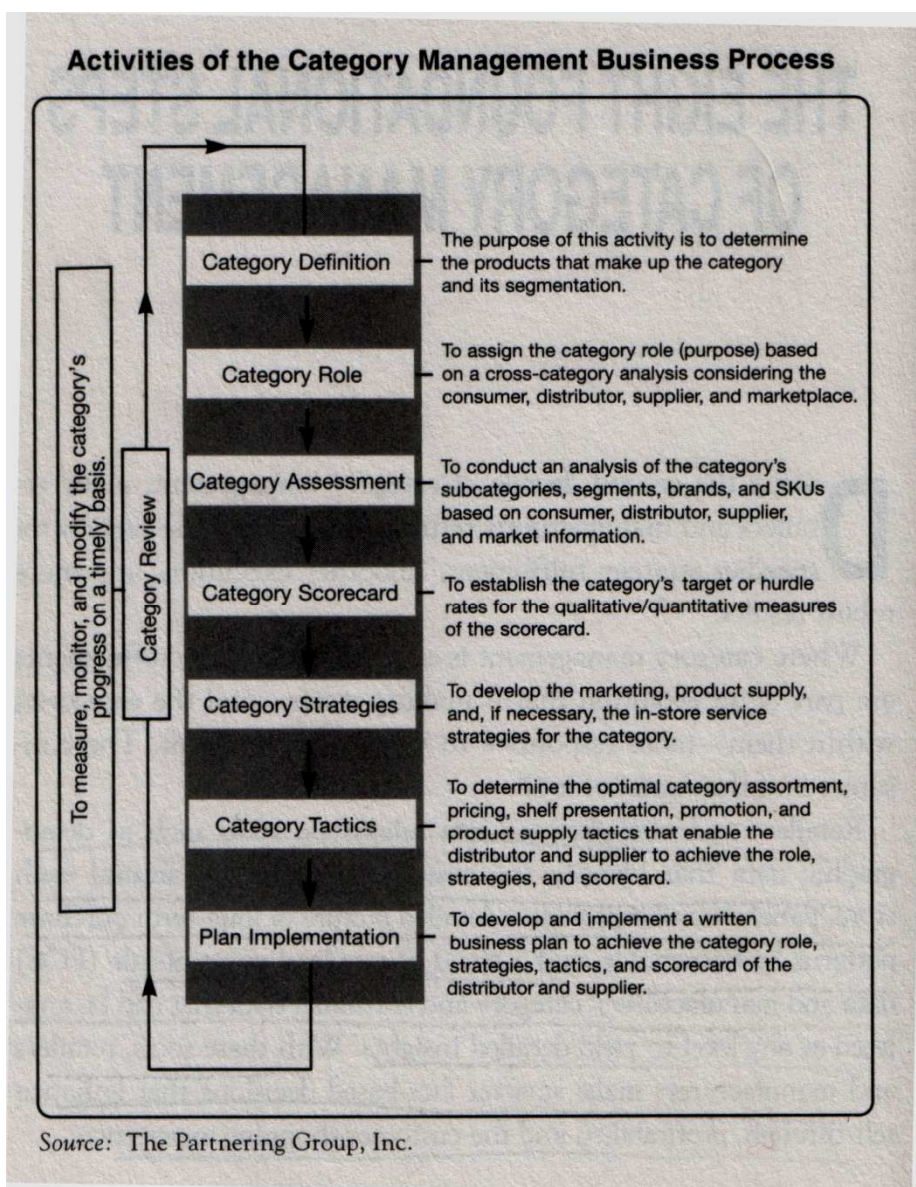
⁷ Benchmarking método de investigação como cliente mistério

aplicado o processo correctamente. Cinco anos depois deste estudo quatro fornecedores (Procter & Gamble, Kraft Foods, General Mills e Quaker Oats) e quatro retalhistas (H.E. Butt, Wegmans, Wal-Mart e Kroger) têm sido constantemente avaliados e continuam a distanciar-se dos restantes pela prática da Gestão de Categorias (Gooner, R., 2001).

2.3. O Modelo de construção da Gestão de Categorias segundo a Nielsen

O desenvolvimento da Gestão de Categorias pode ser sumariado pelos seguintes oito passos:

Figura 8 – Actividades do Modelo de Gestão de Categorias



Fonte: ACNielsen, "Consumer-Centric Category Management", 2006; Basuroy *et al.*, 2001; Dewsnape e Hart, 2004.

Passo 1: Definição da categoria é o primeiro passo no processo do planeamento da categoria. Este passo determina que produtos fazem parte da categoria, subcategoria e segmentação principal. A definição da categoria deve incluir todos os produtos que são altamente substituíveis ou estreitamente relacionáveis.

Passo 2: O papel da categoria. Este passo define o papel da categoria baseado numa análise cruzada da categoria que considera o consumidor, distribuidor, fornecedor e mercado. Definir claramente o papel ajuda o retalhista a alocar recursos entre as várias categorias.

Passo 3: Avaliação da categoria. Este passo envolve a recolha e análise de dados históricos e informação relevante e posterior desenvolvimento de introspecções para a gestão da categoria.

Passo 4: *Scorecard* da categoria. Neste passo são estabelecidas medidas de performance para avaliação da execução do programa, incluindo margens brutas alvo, retorno dos objectivos de inventário, níveis de serviço, etc.

Passo 5: Estratégia das categorias. A estratégia típica de categorias inclui gerar rendibilidade, lucro, construção de tráfego, etc.

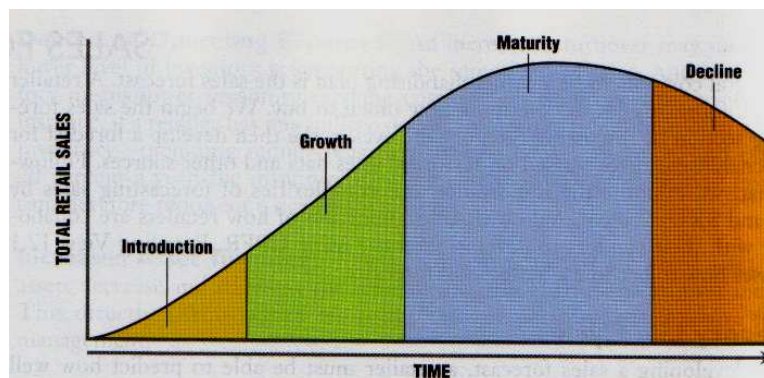
Passo 6: Táticas da categoria: Este passo envolve a determinação do preço óptimo na categoria, promoções, sortido, e espaço de linear que são necessários para atingir os objectivos dos passos anteriores.

Passo 7: Plano de implementação. Geralmente inclui que tarefas têm que ser concretizadas, quando é que cada tarefa deve ser concluída e quem é responsável por cada tarefa.

Passo 8: Revisão da categoria. Este passo inclui a normal gestão de resultados obtidos versus os objectivos.

2.4. O Ciclo de Vida de uma categoria

Figura 9 - O Ciclo de Vida de uma Categoria



Fonte: Levy e Weitz, “Retailing Management”, 2006, 5ª Edição.

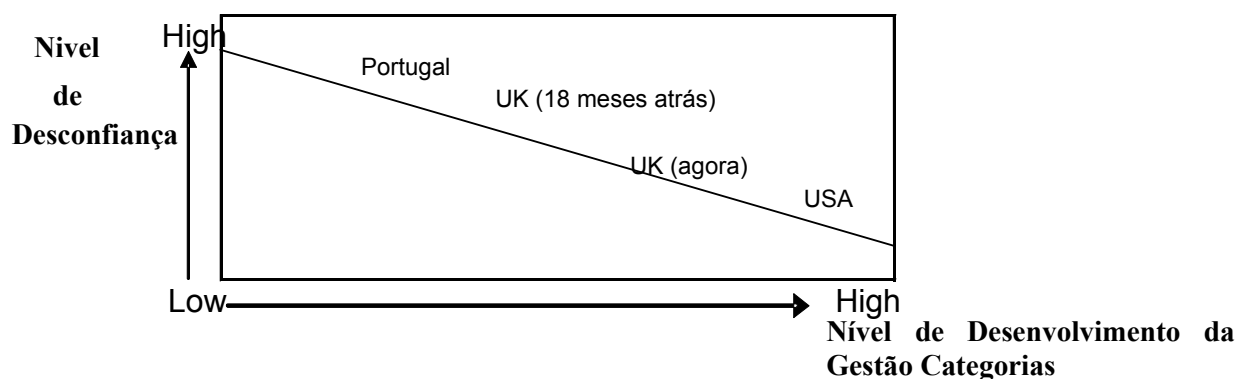
Quando desenvolve uma previsão de vendas, um retalhista tem de ser capaz de prever como é que as categorias irão vender ao longo do tempo. As categorias de produtos seguem tipicamente um modelo de ciclo de vida – começam baixas, incrementam, estabilizam e finalmente declinam. Ainda assim, a forma desse modelo varia consideravelmente de categoria para categoria.

O ciclo de vida de uma categoria descreve um modelo de vendas de uma categoria de produtos ao longo do tempo. O ciclo de vida é dividido em quatro estágios: introdução, crescimento, maturidade e declínio. É muito importante no desenvolvimento do modelo de vendas e da estratégia de *merchandising*, saber em que fase do seu ciclo de vida se encontra uma categoria ou um artigo específico (Levy e Weitz, 2006).

2.5. Objectivos da Gestão de Categorias

Tal como já foi diversas vezes referido, o objectivo principal da gestão de categorias é oferecer real valor acrescentado ao consumidor final. Tal só é possível através da estreita colaboração entre fornecedores e distribuidores, o que não é tarefa fácil, considerando o histórico das suas relações passados preenchido mais de conflitos que de cooperação. Levando em conta as rápidas mudanças nos hábitos de compra dos consumidores, torna-se cada vez mais difícil adaptar a variedade do sortido às constantes mudanças nas necessidades de compra dos consumidores. Por outro lado, os consumidores têm-se mostrado cada vez mais como “caçadores de bons negócios”, estando incessantemente à procura do mais valor acrescentado (Johnson e Pinnington, 1998).

Figura 10 – A aplicação da Gestão de Categorias relativamente aos níveis de desconfiança entre fornecedores e distribuidores



Fonte: Research International, Jonhson, M. e Pinnington, D., 1998, *Journal of the Market Research Society*.

Estas autoras, (Johnson e Pinnington, 1998), realizaram um estudo que analisa o conceito de gestão de categorias no mercado retalhista e discute de que maneira a investigação podia ajudar ambas as partes envolvidas. Todo o modelo usado é bastante descritivo e aborda desde a definição de gestão de categorias, aos benefícios para retalhistas e fornecedores apresenta uma comparação entre o grau de desenvolvimento da gestão de categorias em países como o Reino Unido, EUA e Portugal. O gráfico da figura 10 mostra que quanto menos experiente é um mercado na aplicação da gestão de categorias maior o nível de desconfiança entre fornecedores e distribuidores.

O estudo demonstrou que, no Reino Unido, à medida que os mercados se vão tornando mais sofisticados na sua abordagem à gestão de categorias, menor é o nível de desconfiança verificado. Comparativamente, o caso Português, onde o mercado é menos maduro o risco percepcionado é a maior barreira com que a boa vontade dos fornecedores se depara no estabelecimento de acordos de parceria. Por outro lado, mercados como os EUA oferecem excelentes exemplos de benefícios obtidos da gestão de categorias, que podem ser importados para o caso português. É esta capacidade de importar experiências internacionais na aplicação da gestão de categorias que encorajam o seu desenvolvimento como abordagem de marketing pelo mundo fora (Johnson e Pinnington, 1998).

Para conseguir a experiência necessária à redução da desconfiança é fundamental que se desenvolvam laços de confiança entre as partes e para isso é fundamental que ambos, fornecedores e distribuidores percebam os benefícios que podem obter:

Figura 11 – Benefícios da Gestão da Categorias para Fornecedores e Distribuidores

Fornecedores:

- Benefício da partilha de conhecimento
- Melhor relacionamento
- Promover o conhecimento e compreensão do Consumidor e da
- Incrementar o factor competitivo

Distribuidores:

- Oferta do Distribuidor à medida das necessidades do Consumidor
- Desenvolvimento Produto / Marketing Mix
- Campanhas Tácticas
- Incrementar o factor competitivo

Os retalhistas estão em vantagem na recolha de informação pois têm acesso a um manancial de dados que podem ser recolhidos através de sistemas de informação nos seus pontos de venda bem como de dados e informação que podem ser recolhidos através de planos de fidelização dos seus clientes (cartão cliente, por exemplo). No entanto existem claras

vantagens para os retalhistas em estabelecerem relações de parcerias com os seus fornecedores.

Os investigadores Gruen, W. e Shah, H. (2000), desenvolveram um estudo na tentativa de perceber como é que os parceiros na cadeia de abastecimento (*supply chain*) trabalham conjuntamente para desenvolverem e implementarem de uma forma eficiente a gestão de categorias. O interesse competitivo dos fornecedores (que procuram incrementar quota dos seus produtos na categoria) com os dos retalhistas (que procuram incrementar a performance da totalidade das categorias) gera uma tensão que parece frustrar o desenvolvimento e implementação dos planos de gestão de categorias. Dada esta tensão inerente, o objectivo do estudo é tentar perceber melhor, teoricamente e na prática, como é que retalhistas e fornecedores conseguem gerir as suas relações para alcançarem o seu sucesso na gestão de categorias, e como é que os conseguem trabalhar conjuntamente para alcançarem os seus objectivos de performance (Gruen e Shah, 2000).

Em resumo, as questões que podem causar impacto na performance da gestão de categorias incluem: uma tensão natural entre fornecedores focados na marca e retalhistas focados na categoria; internamente, os gestores de marcas dentro da companhia tendem a pressionar as suas organizações de vendas a favorecer as suas marcas no planeamento da categoria; os retalhistas poderão não estar preparados para reconhecer o oportunismo pelos fornecedores nas relações de gestão de categorias; os fornecedores que fornecem recursos para o planeamento da categoria são vulneráveis à inacção do retalhista (Gruen e Shah, 2000).

Ultrapassada a barreira da parceria, o modelo tradicional para implementação da Gestão de Categoria (ACNielsen, 2006), constituído por 8 passos, já apresentado no ponto 3 pode ser implementado. Fornecedores e retalhistas estão munidos de ferramentas, tais como dados demográficos que identificam a população consumidora nos arredores da cada loja, painéis de dados que fornecem uma imagem detalhada dos moldes de compra a longo prazo, combinação de dados dos pontos de venda, fornecedores e consumidores que podem ser analisados a qualquer nível com o objectivo de colher informação detalhada. Com estas ferramentas, retalhistas e fornecedores podem tomar decisões mais acertadas tendo como base dados de vendas, rentabilidade e experiência de compras dos consumidores (AcNielsen, 2006). A parceria entre fornecedores e distribuidores para uma adequada Gestão de Categorias requer um bom entendimento do consumidor. O mesmo será dizer que a boa parceria requer uma boa pesquisa de mercado (Johnson e Pinnington, 1998).

Para apoiar fornecedores e retalhistas na Gestão de Categorias foram desenvolvidas várias ferramentas de pesquisa. No estudo de Johnson e Pinington (1998) foram consideradas três

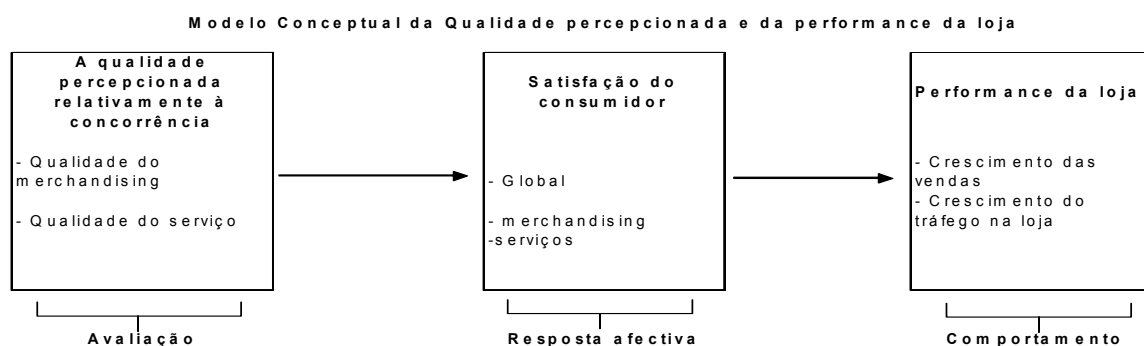
dessas ferramentas recorrendo a *case studies*⁸, sempre que possível para reforçar a informação fornecida, que podem ser analisadas no anexo 2 deste estudo.

Borin e Farris (2002) analisaram a questão dos Modelos para Retalhista que ajudem na implementação de uma adequada Gestão de Categorias, e muito em particular na optimização do espaço dos seus lineares. Propõem, inclusivamente, um método para estimar que produtos são mais procurados (SKU), elasticidade dos espaços e níveis de fidelidade a determinados produtos/marcas. Estes autores focam a necessidade de fornecer retalhistas e fornecedores de meios que lhes permitam optimizar os espaços, garantindo o sortido adequado na quantidade adequada e conjugando estas necessidades com o factor custo. Este estudo foi realizado na Califórnia e conclui que 72% dos Fornecedores acreditam que a Gestão de Categorias é uma prática importante para a eficiência do distribuidor. Distribuidores e Fornecedores consideram a aumento dos lucros e da rentabilidade como o principal motivo para o uso da Gestão de Categorias.

Ao longo dos anos muitos têm sido os modelos sugeridos para a aplicação desta ferramenta mas muitos ficaram por terra dada a dificuldade de medir muitos parâmetros, tais como elasticidades e fidelização. Os autores apresentam o Modelo da Procura Borin/Farris e demonstram as principais limitações de modelos anteriores, tais como, não contemplar variáveis como custo (*ordering, stocking, pricing, bagging*, entre outros).

A gestão de categorias está directamente relacionada com a qualidade que retalhistas e fornecedores pretendem promover e oferecer ao consumidor final. A qualidade de bens e serviços é sinónimo de satisfação do consumidor, fidelização, redução de custos e promoção de uma melhor performance financeira (Babakus *et al.*, 2004).

Figura 12 – Modelo conceptual da qualidade percebida e da performance da loja



Fonte: Babakus, Bienstock e Scotter, 2004, *in Decisions Sciences*.

⁸ *Case studies*, metodologia de investigação baseada em estudos de casos reais, que podem ser observados no momento da análise

Babakus *et al.*, (2004) realizaram um estudo em 1100 lojas nos EUA onde aplicaram este modelo conceptual para estudarem a relação entre serviço de qualidade, *merchandising* de qualidade, satisfação do consumidor e crescimento da quota de clientes e do investimento ao nível da loja. Os resultados permitiram concluir que a qualidade percebida é um antecedente à satisfação do consumidor e que influencia a performance da loja indirectamente através da satisfação do consumidor.

Para análise dos objectivos da gestão de categorias é fundamental reflectir sobre a problemática da rentabilidade, sendo este um dos grandes, se não o principal objectivo do retalhista. Os retalhistas não podem esperar ser financeiramente bem sucedidos a menos que definam estratégias onde as implicações financeiras das suas actividades de *merchandising* estejam claramente previstas e definidas (Levy e Weitz, 2006). Zenor, M. (1994) focou a sua investigação nos benefícios de gestão de categorias em termos de obter lucros potenciais. Este autor deu uma dupla contribuição com o seu modelo: por um lado forneceu um mecanismo para calibrar o potencial benefício monetário da gestão de categorias, por outro lado, forneceu um conjunto de princípios gerais para prever as condições de mercado que conduzem a maiores ou menores benefícios para os retalhistas. Os resultados da análise empírica indicaram que o benefício do lucro de uma gestão coordenada da estrutura de preços da categoria pode ser substancial e depende do nível de competição entre as marcas. Na ilustração empírica, o benefício de lucro implícito foi superior a 30%. Como seria esperado, este benefício foi maior para empresas com maior competitividade interna. Os resultados também indicaram que a gestão de categorias beneficia ambos, a empresa e os seus concorrentes. Os resultados da simulação permitiram desenvolver princípios gerais tais como, o benefício de adoptar a gestão de categorias depende de factores estruturais dentro da linha de produtos dos adoptantes. Os efeitos no lucro para o adoptante e o retalhista foram mais pronunciados quando o adoptante tinha elevada elasticidade cruzada dentro da sua linha de produtos, elevada sensibilidade à marca, baixa agressividade sobre os concorrentes e elevada quota de mercado. A abordagem também indicou que os benefícios para o concorrente, da adopção da gestão de categorias pelo seu rival, depende de factores estruturais entre e dentro da linha de produtos. A simulação indicou ainda, que uma empresa que adopte a gestão de categorias (e o seu concorrente) irá beneficiar menos da adopção quando o concorrente já tem implementado a gestão de categorias. Ao contrário, o retalhista sairá menos lesado pela adopção se o concorrente já usar a gestão de categorias. No global, os resultados indicaram que o benefício da gestão de categorias (para o adoptante, concorrente e retalhista) é

determinado pela estrutura da procura do mercado, política da concorrência e pela política do retalhista.

Há muito que os Distribuidores perceberam que algumas categorias são mais importantes que outras para a decisão de compra do consumidor dentro da loja. A rentabilidade total de uma loja requer decisões cuidadosas ao nível do *merchandising* para tornar o ambiente de loja o mais desejável às decisões de compra dos consumidores (Chen, *et al.*, 1999). As formas como tradicionalmente são apurados os lucros de uma categoria não levam em conta o efeito do *merchandising* nos resultados de uma outra categoria dentro da mesma loja. Seria importante medir os efeitos do *cross-merchandising* nos lucros de determinadas categorias. Uma medida do lucro que agrega diferentes produtos através das categorias para cada tipo de consumidor é a medida de performance mais relevante para a gestão de categorias. Os autores chamam a este novo construto *Marketing Profits* uma vez que se foca no consumidor e no seu comportamento de escolha da loja e é particularmente pertinente na tomada de decisões de marketing.

Apesar da sua importância prática, o impacto total do *merchandising* de uma categoria de produto específica nos lucros de uma loja é difícil de medir, e na prática, os gestores conseguem apenas confiar na contribuição intuitiva do *marketing profits* na tomada de muitas decisões no retalho (Progressive Grocer 1997, 1996, 1992, Chiang e Wilcox, 1997, Lal e Matutes 1994; Bliss 1988, Hess e Gerstber, 1987). A dificuldade advém do objectivo da observação directa do *marketing profits* de uma categoria, por um lado, tem de se saber como é que o comportamento de compra do consumidor numa loja mudaria e, por outro lado, qual seria o lucro de uma loja se a categoria desaparecesse da decisão de escolha dos consumidores da loja. Os autores (Chen *et al.*, 1999) construíram um modelo que incorpora: compras por categoria, a locação espaços na prateleira e a implicada ligação entre *accounting* e *marketing profits*. Os compradores serão diferenciados pelos artigos que colocam como prioritários na sua lista de compras, Os autores começaram por formalizar tipos de consumidores, e estabeleceram o relacionamento implícito entre *Accounting Profits* e *Marketing Profits* através da análise da alocação de espaço no linear pelos retalhistas.

A par da elevada sensibilidade dos lucros da loja às decisões de alocação de espaço de prateleira, os retalhistas têm muito cuidado com estas decisões e estão a comportar-se de uma forma quase óptima, nas decisões de espaço de prateleira através do recurso de softwares para construírem os seus planogramas tais como o Apollo ou o SPACEMAN (Levy e Weitz, 1998), ou talvez simplesmente através de experimentação e erro (Bultez e Naert, 1988; Dreze *et al.*, 1994; Borin *et al.*, 1994;). A optimização requer que o retorno da alocação de espaço de

uma prateleira a uma qualquer categoria numa loja tenha de ser idêntico na margem e igual ao custo do espaço da prateleira. Isto permite-nos estabelecer o relacionamento implícito entre *accounting e marketing profits* mediados pelos custos do retalhista e a alocação de espaço de prateleira, tornando assim observáveis os *marketing profits* (Chen *et al.*, 1999).

Em geral, os consumidores escolhem em simultâneo que loja visitar e que artigos comprar. Muitas decisões de loja são influenciadas pela localização ou pelos hábitos de compra. No entanto, alguns consumidores, reflectem sobre que artigos comprar e com os mesmos na mente, escolhem a loja a visitar (Bell *et al.*, 1998; Kahn e McAlister, 1997). Estes são os consumidores que os retalhistas tentam influenciar através do sortido de produtos, dos serviços que oferecem, juntamente com outros elementos do *marketing mix*, os quais são mais receptivos às decisões de marketing do retalhista. Foi sobre este perfil de consumidor que os autores centraram o seu estudo. Do lado do Consumidor assumiram que este presta atenção ao sortido oferecido pelos diferentes Distribuidores quando decidem em que loja comprar, o que obriga os Distribuidores a disporem na sua loja do sortido que influencia directamente essa escolha. Conseguir calcular o construto *Marketing Profits* permite ao retalhista adequar o espaço em linear afecto, ao sortido, à rentabilidade da categoria.

O papel da Categoria na loja e a forma como variáveis como Preço, Promoção, Sortido afectam a Categoria e a performance da loja é outro estudo fundamental para a compreensão da importância da Gestão de Categorias. O estudo de Dhar *et al.*, 2001, teve como base 19 categorias de produtos alimentares (ACNielsen) vendidos nos 106 supermercados que operam em 50 grandes Cadeias Retalhistas (SCANT-RACK), nos EUA e conclui que os retalhistas com maior performance oferecem um sortido mais largo, possuem um forte programa de marcas próprias, praticam preços baixos todos os dias. Recorrem à sinalética para conduzir o tráfego dentro da loja e à Exposição/Destaques para incrementar a compra por impulso. O modelo utilizado foi a Regressão Linear e foram utilizados dados fornecidos pelo FMI Category Management Guide (1995) que retratam a penetração e a frequência de compra de cada categoria, por donas de Casa.

2.6. O papel do consumidor na Gestão de Categorias

Se os retalhistas não souberem o porquê dos consumidores estarem a comprar nas suas lojas e que expectativas têm, estes poderão tomar decisões incorrectas sobre o conjunto do sortido da sua loja. Uma estratégia retalhista eficaz satisfaz as necessidades do consumidor melhor dos que as estratégias dos seus concorrentes. Assim, perceber as necessidades dos consumidores e

o comportamento de compra é crítico para uma tomada de decisão eficaz por parte do retalho (Levy e Wietz, 2006).

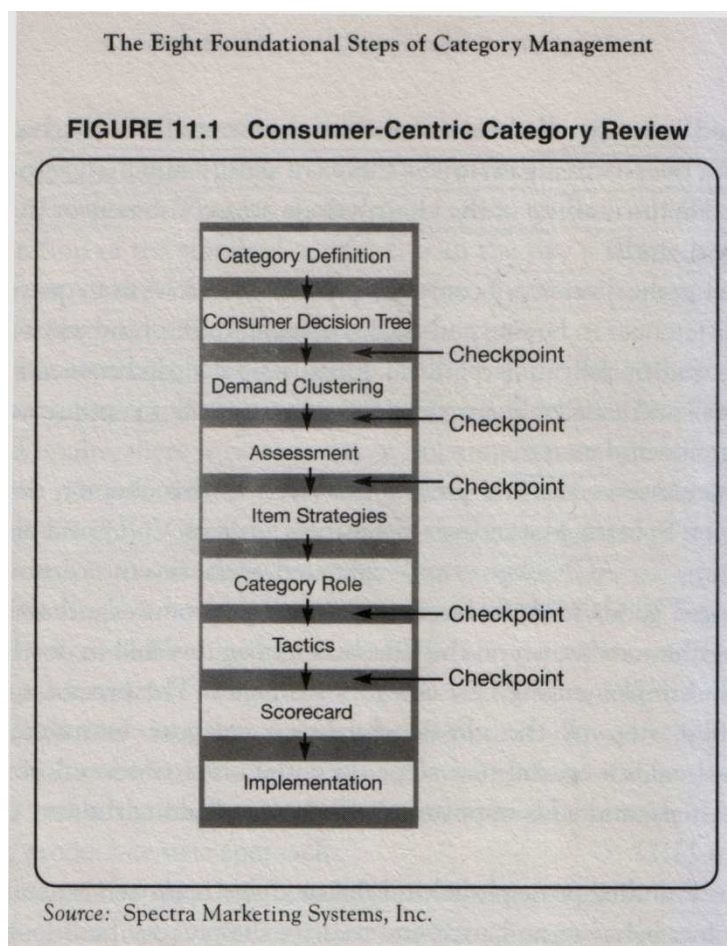
No primeiro impacto, quando a gestão de categorias é implementada na sua forma tradicional, o ganho em vendas e a rentabilidade são relevantes, mas no momento seguinte abrandam. A chave da limitação está na forma como é visto o comprador – como uma entidade individualizada para a qual uma categoria é assumida como adequada através de todo o canal. O crescimento de vendas não significa apenas conseguir vendas por si só – o objectivo terá de ser alcançar vendas que permitam, a longo prazo, a melhoria de imagem para ambas as partes, retalhistas e fornecedores. Isto exige uma pesquisa específica do retalhista sobre o consumidor ao nível da categoria. Muitos retalhistas ainda estão a realçar a pesquisa do consumidor na extensão da cadeia, grupos de lojas, ou ao nível do departamento, mas raramente têm recursos para irem ao nível da categoria. É aqui que entram os fornecedores. O manancial de dados disponíveis, particularmente dados de consumidores, ajuda a ver as categorias sobre o ponto de vista dos consumidores. Agora percebemos que cada consumidor vê o sortido, *pricing*, *merchandising*, entre outros factores, diferenciadamente, adicionando uma nova dimensão no modo como se gerem as categorias.

Com um processo centrado no consumidor, podem ser identificados segmentos chave com resultados afectos a cada grupo. Podem ser atribuídos objectivos e margens diferentes para cada segmento tornando as expectativas sobre cada loja mais realista. Se os resultados não forem ao encontro das expectativas, o canal pode identificar rapidamente que segmento de consumidores não está a corresponder. Podem ser feitos ajustamentos às táticas e implementa-los imediatamente. Conhecendo a diversidade de preferências dos consumidores ajuda-nos a quantificar as diferenças no potencial de compras e a perceber melhor porque é que algumas lojas têm tradicionalmente uma má performance. Identificar a diferença entre vendas potenciais e vendas reais fornece novas oportunidades para otimizar as vendas e margens da categoria.

A ACNielsen (2006), além do modelo para implementação de gestão de categorias em oito passos, acrescenta um novo constructo ao modelo que é o consumidor e a importância que este assume na estratégia do retalhista e do fornecedor. O processo centrado no consumidor descrito pela ACNielsen (2006) desenvolvido pela Spectra Marketing – empresa irmã da ACNielsen – e validado com diversos fornecedores e retalhistas, promete um retorno relevante no tempo e dinheiro investido no desenvolvimento e implementação de novas estratégias de categorias. O processo salta o primeiro passo no modelo clássico de gestão de categorias, de oito passos, adiciona um novo passo crucial, altera a ordem de vários outros

passos, e adiciona “*checkpoints*”⁹ importantes ao longo do processo. O princípio desta abordagem modificada é permitir que o comportamento e atributos do consumidor conduzam o processo.

Figura 13 – A revisão da categoria centrada no consumidor



Fonte: ACNielsen, “Consumer-Centric Category Management”, 2006.

Em relação ao primeiro modelo de Gestão de categorias da ACNielsen, este modelo reparte o primeiro passo – definição da categoria – em dois, o primeiro mantém-se como a definição da categoria, uma vez que nem todos os retalhistas definem a categoria da mesma maneira e com os mesmos produtos. O segundo passo, prende-se com o modo como o consumidor compra a categoria. Para este passo são fundamentais métodos analíticos tais como a estrutura do mercado, segmentação, ou seja, perceber como é que o consumidor vê a categoria, qual o seu tipo de produto, que marca prefere, no fundo construir a árvore de decisão do consumidor.

⁹ Pontos de controlo

Os pontos de controlo são os momentos em que fornecedor e retalhista devem sentar-se a analisar conjuntamente os dados partilhados entre ambos. Os pontos de controlo são fundamentais para garantir o sucesso do planeamento da gestão de categorias para que todo o trabalho não seja feito em vão. O passo três é fundamental num modelo centrado no que o consumidor realmente quer. Nesta fase constroem-se grupos individualizados de consumidores e agrupam-se lojas (*clusters*) que reflectam esses grupos de consumidores. O agrupamento destas lojas é feito com base em vendas potenciais da categoria e da marca. Nesta fase é fundamental a análise de dados de painéis de consumidores para determinar que atributos demográficos e estilos de vida conduzem o comportamento de compra para cada categoria ou marca. As lojas agrupadas pelos *marketeers* irão beneficiar da mesma estratégia de marketing para uma dada categoria. Torna-se mais fácil planear estratégias para *clusters* de lojas do que para cada loja individualmente.

No passo quatro, faz-se uma avaliação com base nos índices de procura que identificam que produtos o consumidor – ou grupo de consumidores - estaria disposto a comprar se o produto estivesse mais disponível. Esta fase é fundamental para evitar custos adicionais com reconstrução de planogramas que estariam inadequados ao comportamento de compra dos consumidores e na reconstrução de planos de marketing.

O passo cinco prende-se com a definição de estratégias com um novo significado, ou seja, centradas no consumidor, preços competitivos no contexto concorrencial, a posição certa no linear, número de frentes suficientes. No passo seis o papel da categoria deve ser definido por *clusters*, ou seja, deve ser definido com base num conjunto de regras aplicáveis a todos os itens da categoria.

As tácticas definidas no passo sete devem diferir de grupo para grupo. Por exemplo, o planograma de um linear deve ter como base a média dos consumidores.

Finalmente, no passo oito, é feito o *scorecarding*, ou seja, só depois de definirmos os *clusters* para as lojas, determinarmos o seu potencial, e chegarmos a um acordo sobre o montante de investimento necessário para esses *clusters*, é que podem ser estabelecidos objectivos pretendidos. Desta forma torna-se mais fácil estabelecer objectivos e controlá-los do que seria loja a loja. No passo nove finalmente procede-se à implementação da revisão da categoria de acordo com os resultados obtidos nos passos anteriores de forma a tornar mais rentável a nova estratégia de gestão de uma determinada categoria.

Este modelo foca-se nas necessidades do consumidor, em torno das quais se pode desenvolver uma estratégia de categoria que irá conduzir a mais valor para o consumidor, aumento dos lucros para o retalhista e mais vendas para os fornecedores envolvidos (ACNielsen, 2004).

2.7. Actividades inerentes à Gestão de Categorias

2.7.1. Gestão do Sortido

O principal objectivo da maioria dos retalhistas é vender mercadorias e serviços. Assim, decidir o que comprar e quanto comprar trata-se de uma questão vital. Chen *et al.*, (1999) concluíram que o Sortido é importante na escolha da loja onde o consumidor decide fazer as suas compras e que contribui para os lucros do Distribuidor, uma vez que os consumidores fazem a sua decisão de compra em duas fases: primeiro que loja visitar e seguidamente que produtos comprar. A variedade do sortido passa assim a ser um determinante importante na escolha da loja, na satisfação do consumidor e nas vendas da loja (McAlister, 1997; Kanh e Lehmann, 1991). No entanto, não é evidente como é que os consumidores percebem a variedade de sortido, como é que esta pode ser medida, e ainda, como é que os retalhistas conseguem satisfazer as necessidades de sortido dos seus consumidores. Para os consumidores, sortido variado pode significar mais do que um largo número de produtos por onde escolher (Raftery, 1993). Portanto, será necessária uma grande perspicácia para influenciar as características de sortido no tocante à sua variedade, na mente do consumidor, para assim apoiar os retalhistas na gestão óptima do seu sortido (Herpen e Pieters, 2002).

Constatamos assim que todos os retalhistas enfrentam uma questão fundamental estratégica sobre, que tipo de formato de loja devem manter, para conseguirem uma vantagem competitiva sustentável. Um componente crítico desta decisão está em determinar que sortido deverá ser seleccionado com a certeza em mente que, as decisões do que comprar são limitadas ao montante de dinheiro disponível para investir em inventário e o montante de espaço disponível na loja. Baseado nos objectivos financeiros que foram estabelecidos no topo das decisões e distribuídos pela organização retalhista, têm de ser tomadas decisões sobre variedade, sortido, e produto disponível (Levy e Weitz, 2006). O retalhista tem de decidir que quantidade comprar, que quantidade de stock deve manter para evitar rupturas, ou seja, mais stock, menos dinheiro, menos rupturas, ou menos stock, mais dinheiro, maior risco de rupturas (Levy e Weitz, 2006).

A Gestão do sortido poderá ser realizada nacional, regional ou cingida a uma única loja, assim como incluir todas as categorias, algumas ou apenas uma. Alguns retalhistas já perceberam que ajustando o seu sortido ao nível regional consegue melhor ir ao encontro das necessidades dos seus consumidores (Grewal, 1999; Levy, 1999), a velha máxima “pensar global, agir local”.

Concentrando a atenção na pesquisa sobre o sortido retalhista, os autores Krishnan *et al.* (2002) encontraram uma extensão à pesquisa começada por Baumol e Ide (1956), focada principalmente na dimensão do sortido representado pela sua largura e profundidade. Os principais indicadores a considerar na caracterização da oferta existente são o tipo de produtos oferecidos (nicho, premium, standard, *commodity*) e dimensões da embalagem (pequeno, médio, grande, individual, familiar). O que estes indicadores transmitem são a largura e a profundidade do sortido. De uma forma simples, a definição de largura de sortido significa que quanto mais largo, maior a variedade de segmentos servidos por esse sortido, ou seja, tem produtos desde o nicho até aos *commodity* (sem diferenciação qualitativa). Por outro lado, a profundidade de sortido significa que, por exemplo, para o segmento premium da categoria são oferecidos, todos os produtos existentes para esse segmento do mercado, mesmo que respondam ao mesmo tipo de necessidades. Por exemplo, Messinger e Narasimhan (1997) modelaram a escolha da loja pelo consumidor em função do tamanho do sortido, representado pelo número de categorias que comporta, média de preço, e outros serviços do retalhista que actuam como substitutos pelo tempo de compra do consumidor.

2.7.2. Gestão do Espaço Linear

O espaço de venda do retalhista é um recurso limitado. Gerir este espaço significa ter de tomar decisões frequentemente sobre que produtos armazenar (sortido) e que espaço de prateleira alocar a estes produtos, ou seja, como definir cada planograma (*lay-out* do linear) no seio da categoria. Embora o tamanho médio de uma loja tenha vindo a aumentar, este aumento não é proporcional ao elevado número de novos produtos.

Dada a importância da gestão de espaço eficiente e efectiva, existem alguns factores que são de indispensável prioridade: é alocado espaço suficiente ao sortido de produto em função da previsão de vendas, volume e rentabilidade? As referências com maior quota de mercado e mais rentáveis beneficiam de espaço que maximiza as suas contribuições potenciais? Os níveis de serviço ao cliente são conseguidos através da maximização dos produtos disponíveis (Fernei *et al.*, 2003).

Os retalhistas dispõem de um conjunto variado de métodos para escolherem o sortido a alocarem espaço. A disponibilidade difundida de dados do retalhista e de modelos de gestão da prateleira ajudam os retalhistas a detectarem rapidamente e a eliminarem referências não rentáveis. Os modelos comerciais habitualmente recorrem a dados de vendas, produtos e dimensões da prateleira, todos tratados por sistema informáticos de gestão da informação de loja, para produzir recomendações de distribuição de espaço na prateleira e definições de

planogramas eficientes. Um número crescente destes modelos tenta maximizar os lucros do retalhista alocando o espaço de acordo com a rentabilidade de cada item e da elasticidade do espaço da prateleira (Walter *et al.*, 1975) e ainda existem modelos que definem opções para alocar espaço com o objectivo de minimizar rupturas (Borin *et al.*, 1994). Estes autores argumentam que, a elasticidade de vendas para decisões de sortido são mais adequadas do que para decisões de espaço, uma vez que, na generalidade, o conceito *minimum “pack-outs”*, a locação mínima de espaços de prateleira, é equivalente a duas frentes (*facings*) ou mais de um produto. Um modelo ideal de gestão do espaço de prateleira deverá fornecer recomendações de sortido e espaço de prateleira, que correspondam às dimensões reais do produto, à locação mínima rentável de espaço de prateleira, e aos ciclos de entregas, sejam baseadas nas diferenças de rentabilidades nos artigos, incluindo custos de venda, armazenamento (*stocking*), reposição (*storing*) e transporte, incorporem as elasticidades do espaço de prateleira e elasticidades cruzadas entre marcas dentro da mesma categoria e considerem a força da fidelidade do consumidor a uma referência (SKU) na tomada de decisão do sortido.

Borin *et al.*, (1994), apresentam assim um modelo que defendem como sendo capaz de incorporar todas estas características. O modelo é formulado como um problema de optimização, forçado com duas variáveis básicas de decisão: sortido de produto e alocação de espaço fixo do artigo no sortido. O modelo proposto pelos autores foi estruturado para corresponder a uma adaptação e extensão do modelo “*Push-Pull*” desenvolvido por Farris, *et al.* (1989). A principal característica deste modelo é a divisão da quota de mercado de um produto em duas componentes: procura descomprometida e procura comprometida. A procura descomprometida surge da preferência dos consumidores por determinadas SKU's, dos suportes de *merchandising in-store* tais como espaço de prateleira, expositores, e publicidade e da disponibilidade de produtos nas lojas de retalho.

Uma marca pode ser considerada uma procura comprometida se alguns compradores estiverem dispostos a comprometer a escolha e escolherem alternativas, quando a marca específica que eles desejam não esteja disponível.

O estudo de Borin *et al.*, (1994) modela o suporte *in-store* como uma função do espaço – o espaço alocado a um artigo e o espaço alocado aos seus concorrentes. A resistência ao compromisso é usada para esclarecer ambos os efeitos, de longo e de curto prazo, da falta de artigos devido às decisões tomadas sobre variedade de sortido e rupturas.

Muitos consumidores estão disposto a alterar a sua decisão inicial de compra e mudar para outros produtos, porque a sua marca não está disponível ou porque a disposição (exposição)

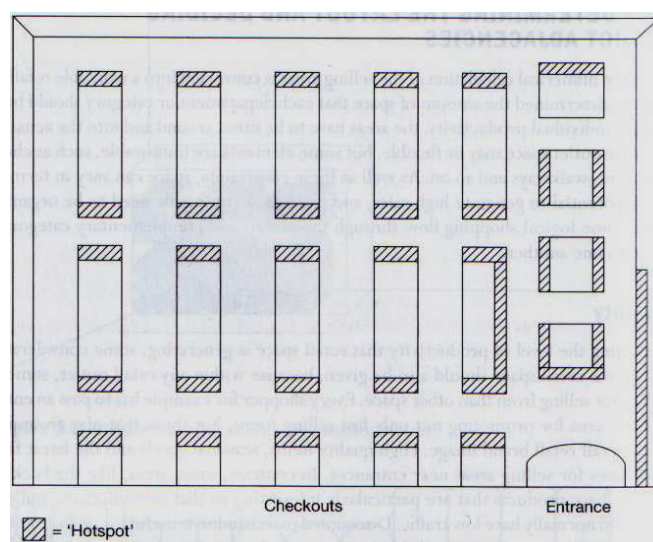
no linear alterou a sua escolha (Carpenter, 1985; Motes *et al.*, 1985; Emmelhainz, M.A. *et al.*, 1981; Walter e Grabner, 1975).

De facto, muitas decisões de compra dos consumidores são tomadas no ponto de venda (ACNielsen, 1992). Para estes consumidores a decisão final pode ser influenciada por um ou mais factores de *merchandising in-store*, incluindo o espaço definido (Borin *et al.*, 1994).

Na literatura disponível sobre a reacção dos consumidores numa situação de ruptura de stock, parece indicar que, em muitos casos, os compradores mostram resistência a comprometer a sua preferencial original o que significa que a variável sortido é uma parte crítica da decisão de gestão da prateleira. A simultaneidade da variedade de sortido da loja e da decisão de espaço alocado, conjugada com as limitações espaço da categoria obriga que espaço e sortido sejam modelados numa relação interactiva. O modelo de gestão da prateleira desenvolvido por Borin *et al.* (1994) satisfaz este objectivo e produz um novo modelo que é logicamente consistente e pode ser efectivamente optimizado (Borin *et al.*, 1994).

É importante não esquecer, nesta análise, que a qualidade do espaço dentro de uma loja varia consoante a localização dos lineares, factor que deve ser sempre levado em conta quando se está a planear lineares eficientes.

Figura 14 - Pontos quentes Loja



Fonte: Varley, R., "Retail Product Management", 2ª Edição, Routledge.

Por exemplo, todos os clientes têm de passar pela entrada, portanto este é um espaço onde devem ser promovidos não somente artigos de venda rápida (impulso) mas também os que têm um grande contributo para a imagem de marca da loja. Artigos de elevada qualidade, artigos sazonais e as últimas novidades são escolhas adequadas para vender perto da entrada

da loja. Em contraste, algumas áreas como os fundos da loja devem conter artigos de particular interesse para os consumidores de forma a atrai-los às zonas de menor tráfego. Artigos em desconto são úteis para atrair os clientes a zonas mais sossegadas. Na área das caixas devem estar os artigos que habitualmente são comprados por impulso.

As zonas da loja onde normalmente se considera boa localização para venda são os chamados “pontos quentes”, que se podem observar na figura 14.

Assim sendo, o gestor de categoria deve questionar-se sobre vários aspectos, tais como: o planograma do linear vai ao encontro das necessidades do consumidor alvo? E parece ser lógico e apelativo? O linear permite diferenciar a lojas das suas concorrentes? O planograma é consistente com o objectivo pretendido, o nível estratégico, e o modelo de referência? O planograma reforça o sortido e a imagem de preço pretendida? Qual o nível potencial de rupturas, e que comportamento é esperado pelo consumidor? Este irá substituir a referência em ruptura por um outro produto substituto ou irá mudar de loja? Quais os objectivos operacionais relevantes? O que deverá contemplar um bom planograma se todos os artigos referenciados como importantes, não couberem no espaço de prateleira? Onde deverá ser localizada a categoria, no espaço de venda, de forma a maximizar os resultados da categoria e a performance da loja?

As respostas a estas questões conseguem-se analisando a categoria de diferentes perspectivas: através dos *category scorecards measures*¹⁰, levando em conta os constrangimentos ao nível do serviço, entre os quais, os dias de abastecimento, casos de rupturas e números de frentes de cada referência; questionando como é que a concorrência apresenta a categoria; e os níveis de rupturas possíveis de acontecer (ACNielsen, 2004).

2.7.3. Gestão da Actividade Promocional

“*Show me the Money*”! Para os consumidores esta frase significa mostrar ao consumidor quanto pode poupar no seu cabaz de compras para que ele possa decidir comprar na sua loja! Para o retalhista, as promoções geram tráfego e vendas e representam rentabilidade! (ACNielsen, 2004).

O *mix* promocional é o conjunto de elementos promocionais entre os quais o retalhista pode seleccionar como comunicar com os seus clientes actuais e potenciais. A promoção de vendas inclui uma variedade de ferramentas, que incluem descontos monetários através de cupões / vales, concursos, Leve 2 pague 1, que são as primeiramente utilizadas quando se pretende

¹⁰ Medidas de performance para avaliação da execução do programa de uma determinada categoria no âmbito da gestão de categorias

encorajar os clientes a experimentar e a comprar determinados produtos, estimular as vendas ou promover referências (Ferne *et al.*, 2003).

O retalhista reconhece o quanto é importante para o sucesso de vendas da sua loja uma estratégia promocional sustentada, clara, relevante e distintiva, e, assim sendo, é natural que haja uma grande preocupação sobre a actividade promocional dos seus principais concorrentes (Ferne *et al.*, 2003). Esta análise revela habitualmente o conjunto de produtos incluídos na promoção, assim como as condições em que é realizada a própria promoção. Sempre que possível, o retalhista procura avaliar o sucesso das promoções considerando a procura, por parte do consumidor, pelas linhas promovidas, o intervalo de tempo no qual a promoção decorreu e o volume de produtos que ficou por vender (Ferne *et al.*, 2003).

Os retalhistas, geralmente, envolvem os líderes de categoria do fornecedor, na análise das promoções e dos seus resultados, periodicamente. Cabe aos líderes de categoria desenvolver planos promocionais sustentáveis e promovam a imagem da insígnia no contexto do mercado (ACNielsen, 2004).

2.7.4. Gestão do Preço

O preço é o elemento mais flexível do marketing mix – todos os restantes elementos requerem tempo para serem alterados, mas os preços podem ser aumentados ou reduzidos rapidamente em resposta às mudanças na procura pelo consumidor ou das condições de mercado. O preço e a qualidade são as duas principais dimensões na percepção do consumidor sobre a oferta do retalhista, e nas decisões de compra do consumidor. O consumidor tem uma clara percepção do conjunto de preços justo para um determinado nível de qualidade, para um produto, ou para um conjunto de produtos numa dada insígnia. Se o preço cair abaixo do preço justo, o consumidor pode desconfiar da qualidade mas se, pelo contrário, o preço for demasiado elevado o consumidor pode considerar que está a ser “ludibriado”. As decisões sobre a estratégia de preço podem ser influenciadas por factores internos e externos, tais como, objectivos de marketing, estratégias de marketing *mix* e custos (Ferne *et al.*, 2003).

Com o objectivo de sobrevivência e de maximização de lucros, existem três objectivos principais e mais comuns de marketing: Conquista de quota de mercado: com o objectivo claro de aumento de vendas passa por preços competitivos de forma a roubar quota mercado à concorrência; Realização de um serviço de excelência ao cliente: investimentos no serviço ao cliente implicam custos mais elevados que podem obrigar à prática de preços mais altos; No entanto o baixo preço, por si só pode ser visto como um serviço ao cliente; Construção de

uma liderança na qualidade: investimentos em qualidade – produtos, serviços, sistemas, serviço ao cliente – são sinónimos de preços mais altos.

Os factores externos que podem influenciar a estratégia de preços incluem factores macro-ambientais e a natureza do mercado e dos seus concorrentes.

As diferentes estratégias de preços são: a) Alto / Baixo preço: preços altos são mantidos na generalidade com descontos elevados em produtos seleccionados numa base rotativa para atrair os “caçadores de negócios” e construir uma imagem de baixo preço entre os clientes; b) *Every day low pricing (EDLP)*: os protagonistas de EDLP usam a parte do orçamento destinado à promoção de vendas para manterem preços baixos ao longo dos anos; c) Preço alto / Serviço de qualidade: Os preços altos são mantidos e compensados com produtos de qualidade, merchandising, serviço ao cliente e programas de fidelização para retenção dos clientes e condução do lucro (Ferne *et al.*, 2003).

Quaisquer que seja o modelo de preços adoptado, os retalhistas tentam oferecer preços razoáveis diariamente, para passarem a imagem de praticarem baixos preços todos os dias – e as insígnias que não praticam EDLP recorrem a descontos em categorias determinadas para reforçarem o conceito de valor para o consumidor final (ACNielsen, 2004). Os retalhistas moldam as suas estratégias de preço em função da imagem que pretendem passar para o cliente, com base em duas perspectivas: Como podem diferenciar e estabelecer a sua posição de valor ao consumidor versus os seus concorrentes? Que papel representa a política de preço para determinadas lojas ou categorias, em função da concorrência local?

Para dar resposta estas duas questões, os gestores de categorias monitorizam quase diariamente, se não mesmo diariamente, os preços praticados pelos seus concorrentes, e medem as diferenças ao cêntimo. Eles têm consciência que os consumidores tendem a mudar de loja quando as diferenças atingem os 5% a 10% sobre o cabaz de compras. Existem softwares disponíveis para permitir ao retalhista medir as diferenças de preços praticados entre insígnias concorrentes (ACNielsen, 2004).

As promoções com base no preço são de extrema importância. Em 1987 90% do volume de vendas das categorias de bens de consumo tinham como base o negócio (Abraham e Lodish, 1987). Dez anos mais tarde as promoções de venda representavam 50% do orçamento de marketing dos fornecedores de bens de grande consumo norte americanos (Mela +., 1997). É do conhecimento geral que as promoções de preço geram ganhos volumosos no curto prazo para a marca promovida (Blattberg e Neslin, 1990).

Os efeitos positivos de uma promoção de preço ocorrem quando a promoção atrai alguns novos consumidores que mais tarde repetem a compra. No entanto, evidências apontam para que não existam benefícios para a marca, no longo prazo, vindos das promoções de preço.

2.7.5. Gestão da Comunicação no Ponto de Venda

Os benefícios da Gestão de Categorias para uma empresa fornecedora são maximizados quando existe uma estratégia de marketing, implementada para a categoria. O marketing de compra é essencial usando a loja como um meio de comunicação de marketing, recorrendo a ferramentas tais como posição no linear, *pricing*, comunicação e promoção *in-store*. Tradicionalmente, esta tem sido uma prerrogativa dos retalhistas. É a mudança para os fornecedores, que passa a fornecer aos retalhistas argumentos para estes se adaptarem, melhorarem ou mesmo mudarem o modo como usam as ferramentas da categoria, para beneficiarem a categoria como um todo e, obviamente, a posição dos fornecedores sai a ganhar, satisfazendo assim o negócio de ambas as partes.

Apesar de já serem muitas as empresas que aderiram ao conceito da Gestão de Categorias, é claro que ainda existe um longo caminho a percorrer na construção da confiança, no relacionamento colaborativo que se pretende na procura de uma parceria, onde fornecedor e retalhista trabalham juntos, concentrados na categoria e no consumidor.

A comunicação no ponto de venda passa pela sinalética, pela decoração da loja, dos seus lineares, distribuição de expositores na loja, feiras temáticas e todo o tipo de forma de comunicação que possa tornar mais atractiva e confortável a visita à loja.

Capítulo 3

A Gestão de Categorias em Portugal

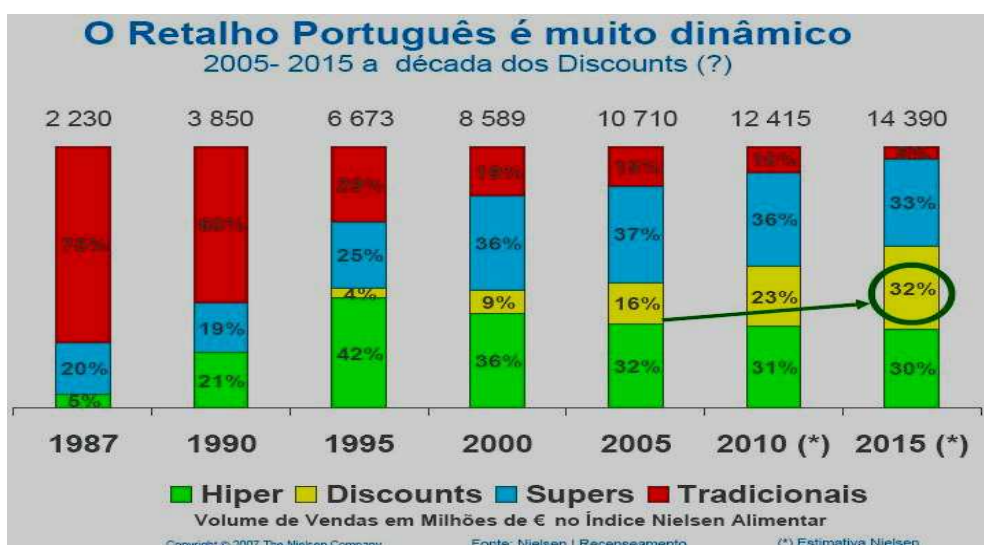
3.1. Caracterização da Distribuição em Portugal

Para uma adequada análise da Gestão de Categorias e do seu papel junto do consumidor, antes de mais, é fundamental perceber como se caracteriza a distribuição em Portugal.

Na década de 85 a 95 observámos o “boom” dos hipermercados, caracterizados por espaços comerciais com área de vendas igual ou superior a 2500 m² (ACNielsen), com um sortido diversificado, largo e profundo. Na década seguinte o cenário mudou. Observamos um retorno aos espaços mais pequenos e ao conceito de proximidade e conveniência, com um crescimento mais acentuado dos Supermercados, espaços comerciais com áreas de venda compreendidas entre os 400 e os 2.499 m² (ACNielsen).

Em finais de 1996, segundo dados da APED, existiam 33 hipermercados em Portugal, num total de 230.610 m² de superfície e empregando 12819 trabalhadores, sendo as principais insígnias Continente (8), Modelo (8), Auchan (8), Feira Nova (7) e Carrefour (2). Dez anos depois, Portugal dispõe de 61 hipermercados (lojas com mais de 2.500 m²) num total de 459.778 m² de área de venda e empregando quase 20000 trabalhadores continuando as principais insígnias a ser o Continente (19), o Modelo (8), o Auchan (15), o Carrefour – actual Continente – (10) e o Feira Nova (9). De salientar que, actualmente, a cadeia Carrefour já não existe no nosso país tendo sido comprada pela Sonae Distribuição tendo mudado a insígnia para Continente no início de 2008.

Figura 15 – Evolução do retalho em Portugal

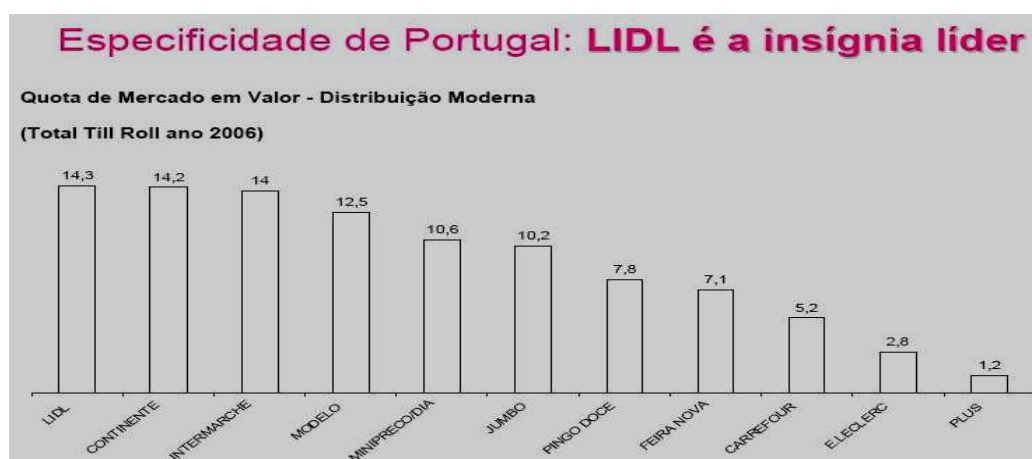


Fonte: ACNielsen e APED, 2007.

A partir de 2005 o crescimento dos hipermercados e supermercados estagna e, em contrapartida, as lojas *discounts*, espaços de venda áreas compreendidas entre os 400 e os 999 m² (ACNielsen), onde predomina um sortido estreito e onde os custos em recursos são diminutos, o número de empregados é reduzido, a reposição é feita à paleta e os produtos são expostos em caixas, observam crescimentos notáveis. Trata-se de lojas onde a filosofia é de baixo preço e ao nível do sortido existe uma forte oferta de marcas próprias. Quanto ao comércio tradicional, este tem vindo a perder cada vez mais, a sua importância e a tendência é mesmo para desaparecer. (ACNielsen, 2007).

Entre as cadeias mais preferidas pelos portugueses para fazerem as suas compras habituais encontram-se o Lidl com 14,3% das escolhas dos portugueses logo seguido do Continente com 14,2% (dados antes da aquisição das lojas Carrefour por parte do Continente) e do Intermarché com 14%. No entanto, a Sonae Distribuição lidera a preferência dos portugueses com mais de 3500 milhões de euros de volume de vendas, seguida do Jerónimo Martins, com 1900 milhões de euros, e pelo Intermarché, com 1600 milhões de euros. (Rousseau, J., 2008). Uma vez que as lojas Continente e Modelo são da mesma cadeia, constatamos que o Grupo Sonae Distribuição detém 26,7% das preferências dos portugueses. (ver anexo 1d).

Figura 16 – Insignia Líder em Portugal: Lidl



Fonte: APED e Tnsworldpanel, 2007.

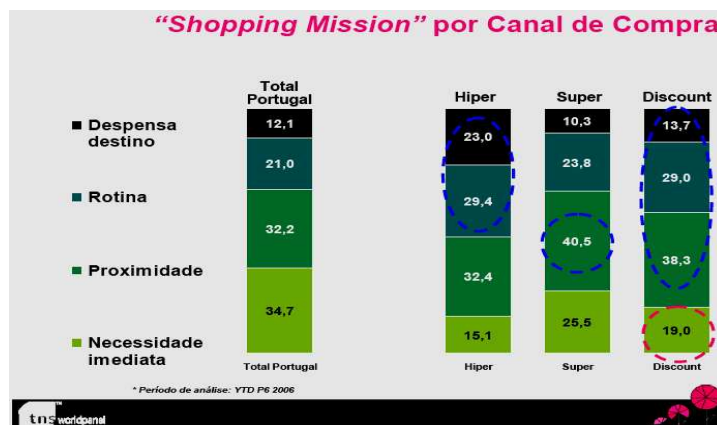
A questão que se coloca para o futuro é se a tendência se vai manter? Serão as lojas *discounts* o futuro, em termos de preferência de espaço de compra? Continuaram os hipermercados e os supermercados a crescer? Com toda a certeza, qualquer que seja a tendência, o espaço de venda (ou compra) é de vital importância para as marcas pois é nele que se confrontam directamente com o consumidor. Em Portugal existe uma equidade entre os formatos de lojas,

verificando-se que hipermercados, supermercados e *discounts* assumem a liderança de preferência de compra dos lares portugueses com o retalho alimentar a verificar crescimentos muito satisfatórios, sendo os perecíveis a área mais dinâmica como já foi demonstrado (ACNielsen, 2007).

Na figura 17 podemos observar que ao nível dos hipermercados a procura, em termos de cabaz de compras, é maioritariamente produtos de rotina (que correspondem ao normal aprovisionamento alimentar do lar para um período de três e sete dias), ou seja, bens essenciais de grande consumo (bens alimentares, frescos, produtos de higiene pessoal e higiene do lar, produtos de mercearia, entre outros) e para despensa (produtos de longa duração e/ou utilização mais frequente) (Rousseau, 2008).

A proximidade é o grande argumento de compra no supermercado logo seguida da necessidade imediata. Ao nível das lojas *discounts* as compras beneficiam da proximidade e da rotina logo seguidas da necessidade imediata. Estas lojas agregam o conceito de baixo preço ao facto de, geograficamente, estarem próximas de casa e oferecerem, na sua essência, produtos alimentares.

Figura 17 – “Shopping Mission” por Canal de Compra



Fonte: APED, 2007.

O crescimento dos supermercados e a sua preferência por uma grande maioria de clientes prende-se com os atributos, e os mais críticos na escolha de uma loja por parte dos portugueses, são a proximidade e o sortido, escolhendo factores como conveniência, facilidade de encontrar o que se pretende, proximidade a casa, promoções atractivas e interessantes, relação qualidade – preço, qualidade do pronto a comer (ACNielsen, 2007), (Anexo 1e). Ao nível dos serviços as expectativas dos portugueses prendem-se com a área da Saúde, protecção do ambiente, postos de abastecimento que pratiquem preços mais reduzidos

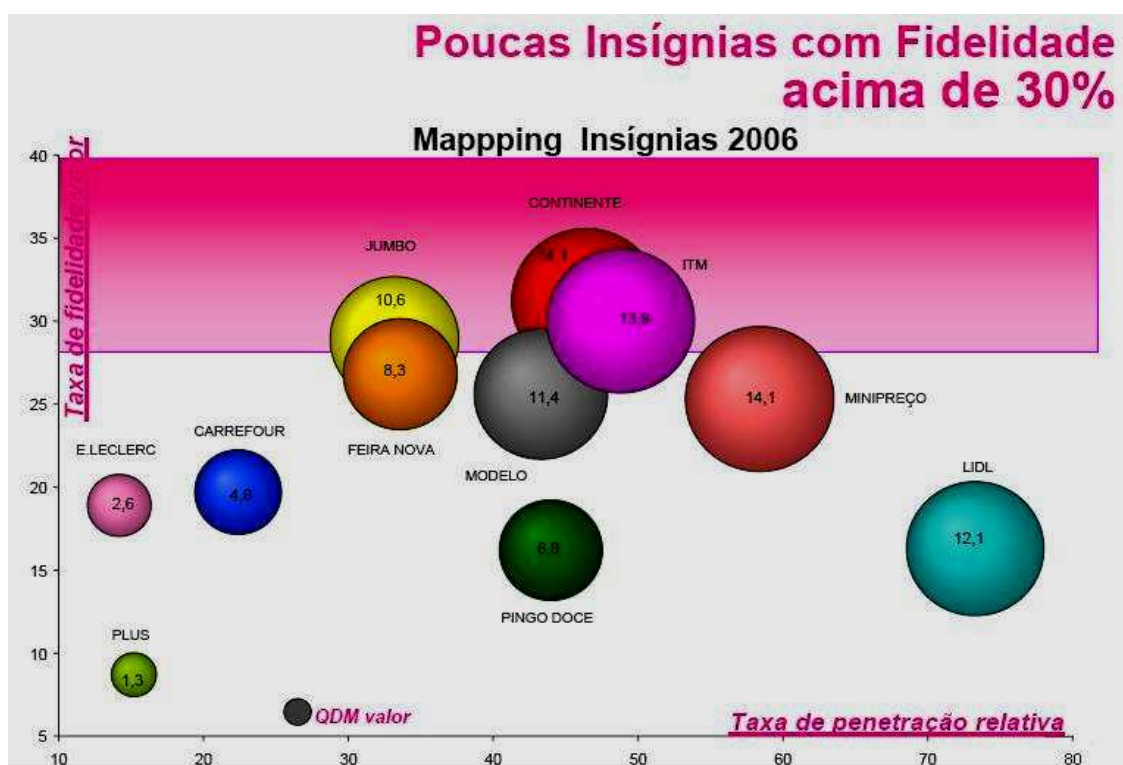
e serviços ao domicílio, como por exemplo, o caso das parafarmácias nas lojas Auchan e Sonae, os postos de combustível nas lojas Auchan e Leclerc.

Ao compararmos hipermercados e supermercados, na análise dos diferentes sectores, constatamos que o sector de maior dimensão é o dos *fast movie consumer goods* – FMCG - (bens de consumo rápido) e os perecíveis, que no caso dos supermercados representam os sectores com crescimentos de dois dígitos sendo a maior procura para os produtos de limpeza para a casa (ACNielsen, 2007). Se analisarmos os gastos por categoria, ao nível dos FMCG verificamos que 87% dos gastos de portugueses em compras são em produtos alimentares, dos quais 53% são em Frescos e Lácteos (ver anexo figura 1f).

A fidelidade dos portugueses ao seu local de eleição para as suas compras deixa muito a desejar, verificando-se que poucas são as insígnias com fidelidade acima dos 30%, entre elas estão as cadeias Continente, Jumbo e Intermarché (ver anexo 1g).

O consumidor português faz em média, 114 visitas às lojas por ano num total média de €1.274,00 por lar sendo que 53% da despesa é gasta em frescos e lácteos. O preço e a saúde são os factores que maior importância assume na decisão de compra (Aped e Tnsworldpanel, 2007).

Figura 18 – Taxa de fidelização à insígnia



Fonte: APED e Tnsworldpanel, 2007.

3.2. Caracterização do Consumidor Português e contextualização Sócio-Demográfica e Económica

Como se caracteriza o consumidor português? Em breves palavras, e tendo como base o estudo Tnsworldpanel de 2007 e publicado no site da APED (Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição), mais de metade da população tem mais de 35 anos, sendo de salientar que 49% têm mais de 50 anos; Com base nos dados recolhidos nos censos 2001, praticamente 70% da população tem mais de 25 anos, sendo de salientar que 16,4% têm mais de 65 anos.

Figura 19 – Caracterização Sócio-demográfica dos Portugueses



Fonte: APED e Tnsworldpanel, 2007.

Aproximadamente 50% da população pertence à classe média baixa ou baixa retratando um baixo poder de compra; as famílias portuguesas, em média são compostas por uma ou duas pessoas e cerca 70% dos lares não têm filhos e habitam em casas de dimensões reduzidas.

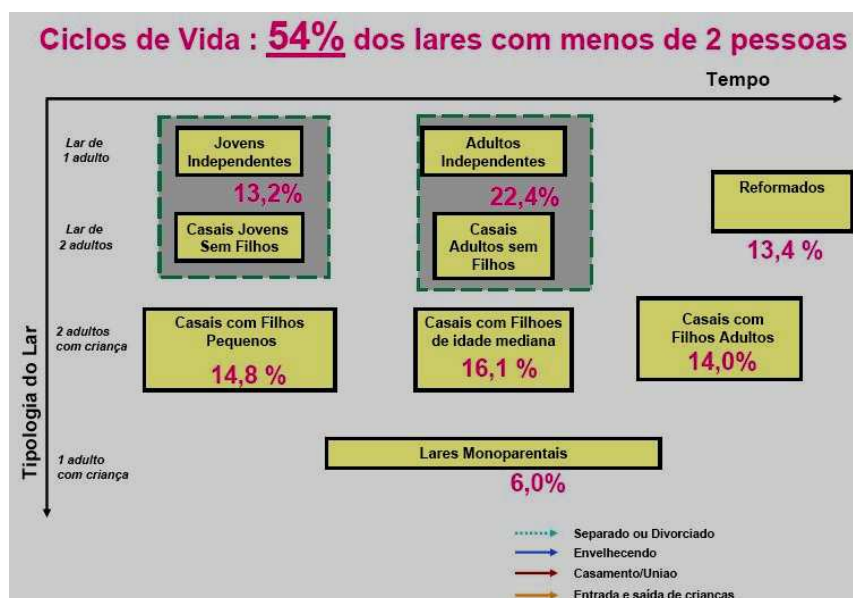
Numa breve análise do Censos de 2001, publicado pelo INE (Instituto Nacional de Estatística) a população em idade activa regista duas tendências distintas: o grupo de jovens (15-24 anos) observa uma taxa de variação negativa (8,1%), à semelhança da população mais jovem, reflectindo a diminuição dos efectivos da geração da década de oitenta, altura em que a

substituição de gerações deixou de ser assegurada. Em contraste, a população dos 25-64 anos acompanha a evolução dos idosos, apresentando um aumento de 11,8%. Pode, assim, concluir-se pelo envelhecimento da própria população em idade activa (INE, Censos 2001).

Em 2006, a população portuguesa estimava-se em 10559095 indivíduos, mais 29503 que no ano anterior e contra 10356117 em 2001. Aquela variação insere-se numa tendência de abrandamento iniciada após 2002.

No estudo da Tnswordldpanel, em 2007, 54% dos lares portugueses tinham menos de 2 pessoas, sendo de salientar que 22,4% dos lares são compostos por adultos independentes e casais sem filhos. Da análise dos censos 2001, relativamente à composição das famílias clássicas segundo o número de pessoas, em Portugal, as famílias com 2 pessoas foram as mais representativas. Em Portugal, as famílias unipessoais foram as que registaram maior variação entre 1991 e 2001 (44,9%), passando a representar cerca de 17% do total de famílias em 2001. Este aumento das famílias unipessoais ocorreu em todas as regiões. Em termos globais são sobretudo as mulheres que vivem sós, cerca de 65% das famílias unipessoais são de mulheres (independentemente do escalão etário). Os núcleos monoparentais, particularmente os de mães com filhos, foram os que mais aumentaram (INE, Census 2001).

Figura 20 – Caracterização dos lares portugueses



Fonte: APED e Tnswordldpanel, 2007

Entre 1991 e 2001 a proporção de indivíduos com o ensino superior concluído duplicou em todas as regiões do País.

Da análise dos dados estatísticos do INE, quer dos censos 2001 quer do anuário estatístico de 2006 concluímos que, existe uma substancial evolução dos estilos de vida e dos comportamentos, por parte da população portuguesa. Verificámos um aumento das famílias monoparentais, das famílias com 2 pessoas e até menos do que 2 pessoas. Uma redução do número de casamentos acompanhada de um aumento substancial do número de divórcios. A idade do casamento é cada vez mais tardia assim como a idade do 1º filho. Por outro lado, o aumento da participação da mulher no mercado de trabalho e o aumento das habilitações, na sua generalidade.

Estamos perante uma população maioritariamente adulta, activa e informada que se revela num consumidor cada vez mais participativo e exigente, por um lado, e cada vez mais preocupado com o valor do seu tempo livre por outro. Um consumidor que não está disposto a perder o seu tempo livre de uma forma inútil. Para o consumidor actual, o tempo dedicado às compras é cada vez mais, avaliada pelo seu lado útil e de valor acrescentado.

É também muito relevante o número elevado de imigrantes no nosso país que geram consumidores que procuram produtos específicos que lhes permitam sentirem-se mais próximos de casa, nomeadamente, no sector alimentar.

As lojas, sejam hipermercados, supermercados ou lojas *discounts*, têm de procurar ir ao encontro do perfil dos seus clientes, sendo este o único caminho para o sucesso de vendas.

Procurar satisfazer as necessidades dos seus clientes, responder aos seus apelos de informação e serviço, oferecer-lhes valor acrescentado, e rentabilidade de tempo e dinheiro, são atributos indispensáveis ao sucesso. Uma das formas da lojas oferecerem serviço, rentabilização de tempo dedicado às compras, valor, sortido variado adequado ao contexto geográfico e sócio-demográfico é uma adequada Gestão de Categorias.

3.3. A Gestão de Categorias em Portugal

Apresentada uma breve retrospectiva sobre o cenário da distribuição em Portugal e do perfil do consumidor, voltamos um pouco atrás, ao capítulo I, para relembrar a figura 10, que permite visualizar o posicionamento de Portugal no desenvolvimento da Gestão de Categorias em 1998, segundo Pininghton e Jonhson (1998).

Ao nível da informação e da partilha de dados, os distribuidores em Portugal ainda revelam elevados níveis de desconfiança. Nas parcerias entre distribuidor e fornecedor, cabe ao fornecedor pressionar o distribuidor para a importância da gestão de categorias e mesmo estabelecendo os acordos de trabalho conjunto, os retalhistas não cedem a informação que

detém dos seus clientes e dos resultados das suas lojas deixando os fornecedores completamente fora do contexto dos resultados de cada loja; ao fornecedor, na maioria dos casos, só chegam a informação ao nível dos resultados de vendas de cada categoria no total da insígnia. O comportamento loja à loja é muito difícil de obter.

Para o investigador torna-se também muito difícil o estudo desta área por não ter acesso a dados nem de fornecedores nem de distribuidores, uma vez que nos acordos entre este fica logo pré-estabelecido a impossibilidade de fornecedores cederem dados à investigação. Por outro lado, como líderes de equipa a cedência de dados que permitam desenvolver estudos na área da gestão de categorias é também vedada pela sua posição ética de “capitão de categoria”, empresa fornecedora que estabelece com uma determinada cadeia de distribuição uma relação privilegiada de parceria, colaborando na estratégia e planeamento de toda a Gestão de Categoria, dentro da sua categoria de produtos.

Apesar do estudo acima referido ser de 1998, ao nível da desconfiança pouca coisa mudou havendo ainda um longo caminho a percorrer.

Capítulo 4

Metodologia de Investigação

Toda a revisão literária se centrou nas investigações desenvolvidas sobre o tema da Gestão de Categorias, a sua definição, as actividades inerentes e os seus benefícios. O estudo em causa pretende demonstrar a importância da Gestão de Categorias em Portugal, perceber se é posta em prática e consequentemente se o consumidor a percebe, ou seja, pretende-se com esta investigação olhar a realidade e dela tirar conclusões que nos permitam construir conhecimento. Para tal torna-se fundamental recorrer a ferramentas de medição, sendo esta a fase do estudo em que se decide que ferramentas de investigação usar de forma a olhar, medir e concluir com validade científica (Cunha, 2007).

A metodologia define-se como o conjunto de regras explícitas e procedimentos em que se baseia a investigação científica, e que garantem a correcta avaliação e objectividade dos seus resultados (Nachmias e Nachmias, 1992), tendo sido aplicada com o objectivo de obter dados que nos permitam tirar conclusões que vão ao encontro das conclusões retiradas da revisão literária, quer do ponto de vista dos fornecedores quer do ponto de vista do consumidor / comprador.

Toda a investigação tem de ser representativa da realidade, e cabe à ciência dar a conhecer os novos factos científicos (Cunha, 2007), sendo a ciência todo o conhecimento recolhido através dos meios de investigação científica. O principal objectivo da investigação é a produção de novos conhecimentos sendo a principal prioridade a necessidade de entender a realidade e de a saber representar. O conceito de ontologia serve a reflexão complexa sobre a realidade e o investigador que põe em causa essa mesma realidade (Girod e Perret, 1999) e subscreve dois tipos de paradigmas diferentes, o positivista e o interpretativista. O positivista, assume que o investigador tem acesso ao mundo real, considerado externo e objectivo sendo sujeito e objecto assumidos como entidades independentes que não se influenciam no processo do conhecimento (Girod e Perret, 1999). No contexto deste paradigma os raciocínios devem ser dedutivos, rigorosos e credíveis que permitam validar os resultados da pesquisa, com recurso a modelos económicos (Hunt, 1993). O paradigma interpretativista assume que a realidade é fragmentada, interna e subjectiva a cada indivíduo, não tendo por isso o investigador acesso ao mundo real, ou seja, a realidade existe, mas o acesso a este mundo não é possível independentemente das sensações, percepções e interpretações humanas. Neste paradigma não existem leis universais para julgar o

conhecimento científico, que é contingente dos contextos e das realidades construídas pelos diferentes investigadores (Demo, 1995; Anderson, 1983).

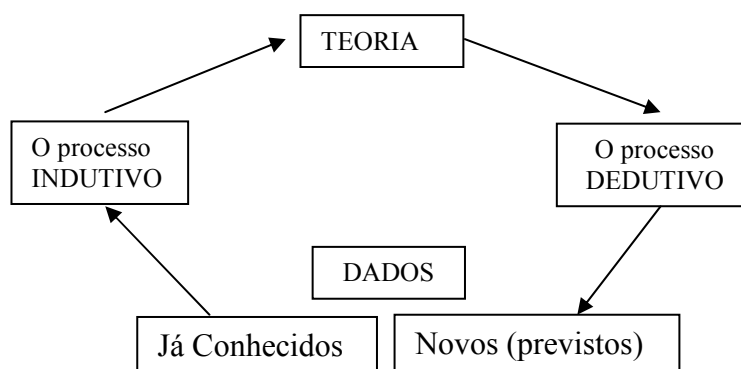
O conceito de Marketing diverge no âmbito dos dois paradigmas, nas perspectivas dos que defendem que o Marketing é uma arte que mune as empresas de sistemas de criatividade e inovação permanentes, baseada no conhecimento sobre o mercado e sobre a empresa e nesta medida assume um paradigma interpretativista (Brown, 1996; McKenna, 1996). Na perspectiva da ciência o Marketing adopta um paradigma positivista porque se baseia em conceitos, modelos e metodologias que lhe permitem a validação dos resultados obtidos, e que representam um contributo para a comunidade científica. Arte e ciência são dois conceitos que dão vida e forma à filosofia de marketing (Cunha, 2007).

Esta tese assenta num paradigma positivista uma vez que procura observar a realidade e aliar a esta as ferramentas científicas adequadas para a estudar.

Uma das grandes vantagens da análise quantitativa referida por Huberman e Miles (2002) é que quando associada ao paradigma positivista permite identificar relações que poderiam não ser evidentes aos olhos do pesquisador, ou ser afectadas pela sua percepção pessoal.

O objectivo de uma investigação é chegar a uma teoria sobre um determinado fenómeno. Uma teoria pode ser definida como um conjunto de afirmações que explica vários factos numa área. Uma teoria tem três objectivos: a) a organização de conhecimentos numa área, b) a explicação de factos já conhecidos na área, c) a previsão de “factos” (resultados empíricos) novos na área. Para que uma teoria possa progredir, as ciências sociais utilizam dois tipos de abordagem – o processo indutivo e o processo dedutivo. O primeiro é um processo de generalização em que observações específicas (dados empíricos) são utilizadas para criar uma teoria. O segundo, o processo dedutivo, é quase o contrário no sentido em que uma teoria que já existe é utilizada para prever dados (resultados empíricos) novos.

Figura 21 – Construção do conhecimento



Fonte: Reis, E. e R. Moreira, 1993.

Define-se investigação empírica, a toda a investigação em que se fazem observações para compreender melhor o fenómeno a estudar (Hill e Hill, 2000).

Os dados já conhecidos permitem formar uma teoria através do recurso ao processo indutivo. Esta teoria pode prever dados novos através do processo dedutivo.

A metodologia científica é fundamental na realização do trabalho de investigação por diversas razões: por um lado pela organização do próprio trabalho e consequente produtividade da actividade científica, por outro lado, pela validação das conclusões retiradas do estudo realizado e finalmente pela necessidade da comunidade científica testar os resultados obtidos pelo investigador (Cunha, 2007).

Após um levantamento exaustivo da revisão bibliográfica tornou-se clara a importância da gestão de categorias para a obtenção de resultados para o ponto de venda e para as marcas nele expostas. No entanto, se procurarmos saber o que está a ser feito a este nível em Portugal esbarramo-nos com a ausência de literatura especializada sobre o assunto, quer ao nível das publicações, quer mesmo ao nível da imprensa especializada.

Para este estudo foram levados a efeito dois tipos de pesquisa distintas, um estudo exploratório com base num questionário qualitativo e um estudo descritivo com base num questionário (McDaniel *et al.*, 2003), ambas com o objectivo de recolher informação que permitissem tirar conclusões de dois pontos de vista diferentes, por um lado, o do fornecedor e de que forma é que este encara e avalia a prática da gestão de categorias, e por outro lado, o ponto de vista do consumidor e/ou comprador, aquele que viaja até uma grande superfície comercial e se depara perante um linear de produtos / marcas onde toma as suas decisões de compra, de que forma este percebe / percepção os benefícios da prática da gestão de categorias, que se revelam na sua satisfação com a loja enquanto cliente de uma determinada categoria.

Nas várias definições de gestão de categorias abordadas na revisão literária deste estudo é indiscutível a conclusão de que o objectivo última da gestão de categorias é oferecer valor acrescentado ao cliente / consumidor final. Este trata-se de um dado adquirido, quer por parte dos retalhistas quer por parte dos fornecedores. A teoria que se levanta e que se pretende demonstrar por recurso ao processo indutivo é a de que será que o consumidor consegue perceber esse valor? Em cada visita à loja, para adquirir produtos de uma determinada categoria, ele encontra facilmente o que procura? Qual o sítio certo percebido pelo consumidor? E a organização que ele prefere?

Seria muito interessante pesquisar ainda o ponto de vista do distribuidor, como é que o gestor de categorias da loja implementa a gestão de categorias e que benefícios recolhem desta

prática. Como é que os retalhistas avaliam a sua relação com os seus fornecedores. No entanto este estudo não foi feito, pois tornaria ainda mais complexa a análise de resultados agravado com o facto dos distribuidores em Portugal se fecharem muito sobre as suas lojas, e não partilharem os seus dados / informação com a comunidade académica para efeitos de pesquisa. Tal estudo tornar-se-ia impossível por falta de colaboração por parte dos distribuidores, sendo, no entanto, um desafio para estudos futuros.

Ambos os questionários foram elaborados de forma estruturada para garantir que todos os inquiridos respondem às mesmas questões, na mesma forma e na mesma ordem. Este modelo de questionário permite ao investigador de uma forma mais simples a aplicação, tabulação e análise (Kinnear e Taylor, 1987). Para o estudo qualitativo e quantitativo foram definidas amostras da população ou Universo (conjunto total dos casos sobre os quais se pretende retirar conclusões, (Hill e Hill, 2000). Com o processo de amostragem tem início a apresentação dos conceitos e instrumentos da estatística indutiva, sendo o objectivo retirar conclusões sobre as populações a partir dos elementos que constituem as amostras (Pinto e Curto, 1999). O recurso a uma amostra para estudo é forçosamente indispensável porque se torna impossível, quer por falta de tempo quer por falta de recursos, recolher e analisar dados para cada um dos casos do Universo. Assim, o investigador analisa os dados da amostra, para deles poder tirar conclusões, e extrapolar as conclusões para o total do Universo. A Amostra tem de ser representativa do Universo para que, com segurança e confiança, as conclusões retiradas possam ser extrapoladas para o Universo. Por exemplo, o valor médio (M_x) de uma variável X deve ter um valor calculado para a amostra igual ou muito semelhante ao valor médio (μ_x) do universo. Se a amostra não for retirada com representatividade (a amostra e o universo são muito semelhantes em termos de características relevantes ao estudo) não podem ser retiradas conclusões com confiança, para o Universo (Hill e Hill, 2000).

4.1. Hipóteses de Investigação

Para os pais, a alimentação do seu filho é uma preocupação extrema! Mais se torna, quando se substitui a tradicional sopa feita em casa ou a sobremesa de fruta preparada com frutas compradas por eles próprios, por um produto confeccionado e à venda na prateleira do hipermercado. Para esta necessidade dos pais muito contribui as alterações de estilos de vida observadas na contextualização sócio-demográfica. No entanto, escolher a refeição certa para o seu filho nem sempre é fácil, os produtos estão identificados por idades, mas referem-se a

diferentes momentos de consumo. Têm variedades cada vez mais diversificadas, e o que pode ser consumido aos 4 meses também podem ser consumido aos 6 meses, como aos 3 ou 6 anos, mas o contrario é impensável. Estarão os lineares das lojas Jumbo e Continente organizados de forma a facilitar a decisão de compra das jovens mães. Para estas, o momento da compra junto do linear é fácil e sem dúvidas? De que forma a Gestão de Categorias tem contribuído e pode vir a contribuir mais ainda para facilitar este momento?

A revisão da literatura permitiu-nos desenvolver as variáveis em estudo para formular as seguintes hipóteses de investigação:

A) Os consumidores/compradores conseguem avaliar que variáveis são prioritárias na organização do linear de alimentação para bebé:

- H₁:** Visibilidade do Preço;
- H₂:** Visibilidade das Marcas;
- H₃:** Visibilidade das Promoções;
- H₄:** Visibilidade das Variedades;
- H₅:** Momento de Consumo;
- H₆:** Idade Recomendada;
- H₇:** Organização Geral dos Produtos;
- H₈:** Limpeza/Higiene;
- H₉:** Número de Frentes;
- H₁₀:** Sinalética;
- H₁₁:** Ambiente

B) O consumidor consegue identificar e ordenar o modo como procura um produto dentro da categoria?

- H₁₂:** Pelo tipo de refeição;
- H₁₃:** Pela idade do bebé;
- H₁₄:** Pelas promoções;
- H₁₅:** Pela marca;
- H₁₆:** Pelo preço

C) Os consumidores/compradores que fazem compras nas lojas Jumbo valorizam factores de organização de loja diferentes dos que compram nas lojas Continente?

H₁₇: Os consumidores/compradores que fazem compras nas lojas Jumbo valorizam factores de organização de loja diferentes dos que compram nas lojas Continente?

D) O comprador / consumidor consegue identificar e a categoria e sua organização?

H₁₈: O comprador / consumidor consegue perceber a categoria e a sua organização e localização?

4.2. O estudo qualitativo

4.2.1. O ponto de vista do fornecedor

Para perceber de que forma os *Marketeers*, em especial, os que trabalham mais directamente com o Marketing do Ponto de Venda e/ou Trade Marketing, percebem a Gestão de Categorias e de que forma esta está a ser implementada pelos fornecedores junto dos distribuidores em Portugal, foi elaborado um questionário, estruturado com uma abordagem a uma pesquisa qualitativa. R. Gooner (2001) fez uma investigação sobre a temática da gestão de categorias onde recorreu a um estudo qualitativo junto de fornecedores, retalhistas, consultores e imprensa especializada de forma a perceber como cada um destes grupos define gestão de categorias e como a praticam.

A pesquisa qualitativa significa que os resultados da pesquisa não estão sujeitos a uma análise de quantificação ou quantitativa (McDaniel *et al.*, 2003). A pesquisa quantitativa pode revelar estatisticamente diferenças significativas entre grandes e pequenos usuários. Em contrapartida, a pesquisa qualitativa pode ser usada para analisar as atitudes, os sentimentos e as motivações de um grande usuário. Um outro factor que torna este tipo de pesquisa muito atractiva e que teve como base a decisão de a utilizar neste estudo é o facto da pesquisa qualitativa permitir melhorar a eficiência do estudo quantitativo. Para além disso os dados obtidos são, na sua generalidade, ricos, humanos, subtis e muitas vezes bastante reveladores (McDaniel *et al.*, 2003).

Os dados qualitativos são recolhidos com o objectivo de obter mais conhecimento sobre questões que não podem ser observadas ou medidas directamente (Aaker *et al.*, 2003).

4.2.2. Desenvolvimento do questionário

O modelo do questionário bem como o seu formato teve por base o utilizado por R. Gooner, (2001) no seu estudo qualitativo (ANEXO 3).

A opção por um estudo qualitativo junto de responsáveis de Trade Marketing e de Gestão de Categorias prendeu-se com o facto de se considerar este tipo de estudo o mais adequado ao objectivo de medir as motivações e as atitudes dos gestores de marketing perante uma prática de gestão do ponto de venda que passa por parcerias e partilha de informação e recursos entre distribuidores e fornecedores, e que, na sua essência se rodeia do máximo secretismo quanto a dados e cedência de informação. O objectivo do estudo qualitativo foi obter uma percepção da atitude de alguns fornecedores e distribuidores perante a prática da gestão de categorias, perceber que importância é dada a esta disciplina e perceber a que nível é trabalhado.

No enquadramento do trabalho fazia todo o sentido iniciar a investigação pelo estudo qualitativo de forma a contextualizar melhor a realidade da prática da Gestão de Categorias em Portugal.

O questionário (ANEXO 4) foi estruturado com perguntas com grande profundidade, abertas na sua maioria de resposta livre permitindo ao especialista responder sem limitações ou vicissitudes condicionantes (questões 3, 7, 8, 9, 11, 12, 15, 17, 18 e 19). Além destas, contém também escalas nominais (questões 4, 5, 6, 10) com o objectivo de perceber em que lojas estão referenciadas as marcas / produtos dos fornecedores entrevistados e se recorrem à prática da Gestão de Categorias ou, pelo menos, estabelecem com os seus clientes, relações de parceria ECR. Foi incluída, no questionário, uma escala de *Likert* (questão 13) para que se pudesse medir a percepção e/ou a atitude face aos resultados obtidos pela Gestão de Categorias.

Finalmente, foi ainda incluída uma escala ordinal (questão 16) para medir a importância da Gestão de Categorias para a empresa representada pelo respectivo entrevistado.

4.2.3. Enquadramento da Amostra

Gooner, R. (2006) recorreu ao telefone para fazer as suas entrevistas qualitativas, no estudo qualitativo da sua tese de doutoramento, tendo conseguido 70 entrevistas no total. Também, neste estudo, foi ponderada a possibilidade fazer entrevistas *face to face*, mas o tempo que demoraria marcar reuniões, conseguir a deslocação, o próprio tempo de duração de cada entrevista, e o custo inerente a este método resultou na desistência desta metodologia. O risco inerente também seria elevado, de obter respostas condicionadas ou viciadas pelo facto de estar cara-a-cara com o entrevistador a falar dum assunto que, em Portugal, ainda se reveste de grande secretismo! A decisão foi enviar o questionário por correio e prendeu-se com o facto deste tipo de estudo poder de alguma forma inibir o respondente na sinceridade das suas respostas perante a presença do entrevistador. Foi dada total liberdade para que o inquirido

respondesse ao questionário no momento que mais lhe conviesse e na total liberdade da gestão do seu tempo e das suas respostas sem qualquer constrangimento. Por outro lado, as respostas não foram viciadas pela presença de um entrevistador mal formado ou menos bem preparado.

O questionário foi enviado a uma pequena amostra de empresas fornecedoras, 50 no seu todo, e 2 empresas distribuidoras, directamente para as suas direcções comerciais (centrais de compras) ao cuidado do responsável de *Trade Marketing* e Gestor de Compras, respectivamente, e fazia-se acompanhar por um envelope do tipo RSF, não necessitando de selo, o que permitia ao inquirido devolver o questionário sem qualquer custo acrescido.

Algumas das empresas às quais foram enviadas o inquérito comercializam marcas líderes de mercado, outras comercializam segundas e terceiras marcas. O inquérito foi enviado a empresas multinacionais mas também a empresas nacionais. O objectivo foi tentar perceber a percepção do conceito de gestão de categorias dos variados pontos de vista, do gestor da multinacional, do gestor de marca líder, mas também do gestor de marcas nacionais e de segundas e terceiras marcas, cuja relevância e poder de negociação, junto da distribuição moderna, fica muito aquém do poder negocial das grandes multinacionais ou das marcas líderes de mercado. Os dois questionários enviados para a distribuição, Sonae Distribuição e Auchan, não retornaram nem foi obtido qualquer contacto com alguém responsável pela Gestão de Categorias ou Gestão de Compras. Das respostas obtidas por parte de empresas fornecedores para a distribuição, duas empresas telefonaram a informar que não poderiam responder devido à política interna da empresa que obriga ao total sigilo no tocante à gestão de categorias. Cinco empresas enviaram os questionários totalmente preenchidos e os restantes não responderam, não entraram em contacto nem atenderam as várias tentativas de contacto.

Na caracterização da amostra não foi considerado um método formal de amostragem uma vez que o objectivo era claramente de enquadramento do conceito e aplicação de uma metodologia de gestão de ponto de venda. O estudo pretendia apenas contextualizar o conceito no cenário nacional e servir de base a estudo quantitativo e justificar a sua importância.

4.2.4. Análise dos dados recolhidos

As empresas que preencheram o questionário, de uma forma completa, permitiram uma experiência enriquecedora na análise qualitativa e uma oportunidade para dar a estudo uma preciosa interpretação do trabalho desenvolvido, em termos práticos, em Portugal.

De forma a salvaguardar a posição desta cinco empresas, quatro delas enquanto líderes de categoria, não será em nenhum instante referido o nome de nenhuma delas nem o nome de nenhuma das suas marcas para que, as suas respostas passam aqui ser explanadas sem ameaçar as políticas internas de sigilo de cada uma destas empresas. Por este motivo as cinco empresas serão identificadas como Empresa A, Empresa B, Empresa C, Empresa D e Empresa E. (Ver anexo 4 com uma análise mais detalhada).

EMPRESA A

Esta empresa assume-se como líder de categorias em algumas insígnias. Reconhece que existem categorias mais importantes que outras, dependendo do tipo de loja que se trate e do tipo de categoria. Os factores que determinam que categorias são geridas de uma forma mais activa estão directamente relacionados com rentabilidade e de vendas. As actividades que estão envolvidas na gestão de categorias nos produtos e/ou marcas que comercializa estão relacionadas com a troca de informação e a fixação de objectivos de margem e de vendas, a definição das prioridades da cadeia em termos de marcas e de espaço, a elaboração dos planos de acção, a mediação regular de resultados e o reajuste contínuo.

A empresa A considera Muito bons os resultados obtidos ao nível do Número de Frentes, das Vendas/e Resultados, da Rentabilidade, o Acesso a resultados, o Sortido na loja e o Aprovisionamento. Com a classificação de Bom, os resultados ao nível dos Planogramas, Localização no linear, Preço, Resultados da Actividade Promocional e ao nível da Satisfação do Consumidor. Destes resultados concluímos que as experiências desta empresa na pratica de gestão de categorias são bastante interessantes e satisfatórias. Os benefícios de uma parceria de ECR (*Efficient Consumer Response*), resumem-se ao facto da satisfação do cliente gerar fidelidade à loja / cadeia e em simultâneo vendas e margem de lucro para todos. Para esta empresa o processo ECR deve ser constantemente realinhada. O planeamento é um factor decisivo que deve ser feito conjuntamente.

A Gestão de Categorias é avaliada com um BOM na sua importância para a empresa e para a performance da loja.

EMPRESA B

Para esta empresa a Gestão de Categorias significa “conduzir a categoria da melhor forma para todos, fornecedor, distribuidor/retalhista e comprador/consumidor, trabalhá-la de forma eficiente para todos. Trata-se de um conceito de aprendizagem e de esforço de melhoria constante. A gestão de categorias deve ser um trabalho feito em conjunto/parceria com os

inputs de ambas as partes interessadas, retalhistas e fornecedores, englobando a gestão de um portfólio de produtos e de referências (*skus*), orientando quais as mais rentáveis, no todo e no individual, definindo o número de *facings* de cada produto e do espaço da categoria no todo da loja, tornando a categoria amigável para o comprador, fácil de entender, englobando também uma grande variedade de ferramentas para a dinamizar, lançamentos, acções de rotação e visibilidade”, sendo líder de categoria, ou *category captain* nas lojas Continente, Modelo, Auchan, Feira Nova, Leclerc, El Corte Inglés e Intermarché.

À semelhança da análise anterior também a empresa B considera que as categorias de “destino” são importantes porque geram maior volume no total da loja e são geridas de uma forma mais activa. Também são geridas de forma mais activa as categorias que geram maior rentabilidade e categorias que estejam mais próximas dos consumidores.

As actividades que estão envolvidas na gestão das categorias lideradas pela empresa B são o *Assortment mix*, o ECR, os lançamentos eficientes e os planogramas. Na classificação dos resultados obtidos, com muito bom (5) a empresa identifica os planogramas, o Número de frentes, a Localização no linear, o acesso a resultados, a imagem de marca, as rupturas, o ambiente de loja e a satisfação do consumidor. Com resultados bons (4) são identificados pela empresa B as Vendas e os resultados, a Actividade Promocional, os resultados da actividade profissional, o Sortido da loja e o aprovisionamento.

EMPRESA C

Gestão de Categorias é definida como um “processo contínuo e de parceria entre um retalhista e um fornecedor cujo grande objectivo é gerar valor acrescentado para o consumidor, ao mesmo tempo que gera vendas incrementais para a categoria”.

À pergunta “no âmbito da Gestão de Categorias, como classifica a sua relação com o distribuidor?” a empresa C responde que existe “ainda alguma reticência de quase todos os distribuidores em partilharem a informação com os fornecedores, por no fundo se tratarem do seu negócio. Vêm a gestão de categorias não como um processo de estreita colaboração mas como uma forma dos fornecedores terem acesso a informação privilegiada”. Esta resposta é bastante interessante porque vai ao encontro de tudo o que já foi abordado anteriormente, ao longo desta investigação e que revela o processo de desconfiança por parte dos distribuidores em relação ao trabalho desenvolvido pelo líder de categoria, tornando a vida destes, bastante dificultada no acesso à informação, mais ainda quando estamos a tratar de um estudo no cenário português, pois que segundo o estudo da Research International de Johnson e

Pinnington, (1998), Portugal surgia bastante atrasado relativamente ao Reino Unido e aos EUA na relação níveis de confiança versus grau de desenvolvimento da gestão de categorias. Os factores que determinam quais as categorias que são geridas de uma forma mais activa dependem “dos objectivos de cada um dos retalhistas, sejam gerar tráfego, vendas, rentabilidade ou outro qualquer objectivo. Quanto à avaliação dos resultados obtidos classifica como muito bom o Sortido e o Ambiente da loja e com bom os planogramas, as vendas / resultados obtidos, a rentabilidade, a imagem de marca, as rupturas e a satisfação do consumidor.

EMPRESA D

Gestão de categorias terá “necessariamente de pressupor no final do processo uma entrega de valor, quer ao cliente quer ao consumidor”. Nesta empresa a Gestão de categorias não é posta em prática totalmente, apenas o é na vertente de gestão de espaço.

No que toca ao acesso a dados dos retalhistas, como a empresa D só tem parcerias ao nível da gestão de espaço, a informação destina-se à construção de planogramas. “Os retalhistas normalmente fornecem dados em volume sobre as suas vendas e na sua ausência recorrem aos dados da A.C.Nielsen, No que se refere a encomendas e logística funcionam na maior parte dos clientes via sistema EDI”. Também a neste caso se considera que existem categorias que são mais importantes que outras para o desempenho total da loja, essencialmente em dois eixos: por um lado captem consumidores que comprem um cabaz de compras médio, por exemplo, compras semanais de FMCG e que, por outro lado, captem um maior número de consumidores apesar do cabaz de compras ser de menor valor, desde que gerem mais tráfego na loja para gerar fidelização. Do ponto de vista dos resultados e apenas no tocante à gestão de espaços a empresa D considera muitos bons os resultados dos planogramas, números de frentes, localização no linear, imagem de marca, rupturas, sortido na loja, ambiente de loja e aprovisionamento.

EMPRESA E

A gestão de categorias é definida como “todo um conjunto de processos desenvolvidos entre um produtor e um distribuidor com o objectivo de gerir uma categoria de produtos como uma unidade estratégica de negócio tendo por prioridade o *value to consumer*”.

A relação com o distribuidor é classificada como sendo de cooperação, transparência e partilha de informação. Trata-se de uma relação cíclica de análise – proposta – implementação

– controlo – avaliação. Os dados do retalhista são enviados ou partilhados através de sistemas informáticos de rede, pelo portal dos fornecedores.

As actividades envolvidas na gestão de categorias das marcas/produtos que, representam são os estudos *shopper*, análise de dados de mercado, tais como quota de mercado, índices de penetração, fidelização, entre outros, definição das alavancas para a categorias, tais como sortido, preço, promoções, implantação de lineares/loja, construção do *scorecard* para a categorias, definição das estratégias para a categoria, implementação, controlo e avaliação.

São classificados como muito bons os resultados ao nível dos planogramas, vendas/resultados, resultados da actividade promocional, acesso a resultados e imagem de marca, sortido de loja e satisfação do consumidor. Como bons são classificados a localização no linear, a actividade promocional, as rupturas, o ambiente de loja e o aprovisionamento.

Os principais benefícios de uma parceria ECR, do ponto de vista desta empresa são os “incrementos de eficiência e eficácia nos dois elementos chave da relação fabricante e distribuidor, *Demand e Supply*” e os “estabelecimentos de relação de estreita parceria com o distribuidor com os benefícios lógicos que daí advém. A resolução de conflitos é feita numa lógica *win/win* e a empresa E classifica com muito bom a importância da gestão de categorias para a empresa e para a performance da loja.

Conclusão

Apesar de só se ter obtido estas cinco respostas e de se tratar de um estudo qualitativo, permite tirar conclusões preciosas para a contextualização deste estudo e da sua importância.

Definitivamente, não restam dúvidas que em Portugal a gestão de categorias já é uma realidade, para retalhistas e fornecedores. Os seus benefícios são reconhecidos e que o grande obstáculo à sua evolução continua a ser a cultura de desconfiança que tanto nos caracteriza, que dificulta o processo de partilha de dados e de informação.

Para todas as empresas a avaliação do processo de gestão de categorias é bom ou muito bom.

Na fase seguinte vamos testar junto do consumidor, se este percebe o valor acrescentado que é defendido em todo o processo de gestão de categorias como sendo um resultado bom ou muito bom.

4.3. O estudo quantitativo

4.3.1. O ponto de vista do Consumidor / Comprador

A pesquisa quantitativa por questionário é realizada junto de amostras de grande dimensão, cujos dados são analisados estatisticamente por meio de softwares especializados, em estudos

descritivos ou casuais. O recurso a um questionário para recolha de factos, opiniões e atitudes é a forma mais usual de recolher dados primários (McDaniel *et al.*, 2003) e tem como principal benefício a recolha de grande quantidade de dados acerca de um indivíduo, no mesmo momento. A segunda vantagem é a sua versatilidade e adaptação aos objectivos da pesquisa que necessita de um design simultaneamente casual e descritivo (Aaker *et al.*, 2003). A realização de um estudo quantitativo junto dos consumidores, com recurso a um questionário de entrevistas directas, prendeu-se com a necessidade de perceber de que forma o consumidor sai beneficiado com a prática da gestão de categorias na loja onde, habitualmente, faz as suas compras e de que forma esta é percebida, através da revelação de bons níveis de satisfação com a loja e com a prateleira (linear).

4.3.2. Desenvolvimento

O questionário foi elaborado com perguntas na sua maioria fechadas e semi-abertas e foi feito em hipermercados, na região da Grande Lisboa, de forma a obter as respostas dos compradores o mais próximo possível do momento da compra.

A categoria de produtos escolhidas para o estudo foi a de alimentação infantil e para bebés e o estudo centrou-se na satisfação do comprador relativamente à organização do linear e da sua localização em duas grandes cadeias de hipermercados em Portugal, Auchan e Sonae Distribuição. Por outro lado procurou medir se os compradores conseguem perceber factores primários de impulso à procura de um determinado produto dentro de uma categoria e se além disso conseguem avaliar o grau de importância de visibilidade de variáveis fundamentais, tais como o preço, as promoções, a marca, as quantidades e variedades, a sinalética do espaço e o ambiente desse espaço na loja. Por fim, procurou-se perceber se o comprador, por si só, consegue identificar factores de lógica na categoria, tais como produtos substitutos e complementares e produtos diferenciados embora destinados a serem consumidos pelo mesmo *target*.

4.3.3. Pré-teste ao questionário

A realização de um pré-teste ao questionário torna-se fundamental para validar o questionário como ferramenta de recolha de dados. Este foi testado junto de dois grupos de “avaliadores” distintos: Professores e/ou investigadores e consumidores enquadrados no perfil da amostra. Dillman (1978) sugere que os questionários sejam testados junto de três grupos distintos: os colegas para avaliação da adequação do questionário em termos conceptuais, os potenciais utilizadores de dados, como profissionais, pelo seu conhecimento pragmático (*know-how*)

sobre a matéria em estudo e finalmente por indivíduos com características idênticas às da amostra à qual o questionário vai ser aplicado, de forma a perceber que dificuldades são sentidas durante o preenchimento, desde a interpretação das perguntas ao tempo dispendido para o preenchimento total dos questionário (Cunha, 2007). O pré-teste decorreu em Maio de 2008. De acordo com Kinneer e Taylor (1987), o mínimo de indivíduos entrevistados num pré-teste deve variar entre 15 e 30 e a amostra deve ser representativa dos indivíduos a entrevistar no estudo principal, tendo sido realizados 15 inquéritos a jovens mães, clientes de hipermercados e supermercados. Deste estudo concluiu-se sobre a extensão do questionário que provocava algumas desistências por parte dos compradores que argumentavam pressa, no hipermercado, bem como algumas lacunas relativamente à redacção das perguntas. Junto do grupo de professores também foram corrigidas algumas questões. A versão final do questionário apresenta-se no ANEXO 6.

4.3.4. O modelo final do questionário

Tratando-se de um questionário estruturado maioritariamente com perguntas fechadas foram colocadas questões de resposta alternativa, tendo-se associado números às respostas de forma a facilitar a posterior análise dos dados por meio de técnicas estatísticas. Os números representam uma escala de medida, sendo vários os tipos de escalas utilizadas: nominais, ordinais, de intervalo e de rácio (Hill e Hill, 2000; Pestana e Gageiro 2003).

No modelo final a 1ª pergunta permite identificar a loja de eleição para fazer o cabaz de compras habitual e a 2ª a frequência com que o inquirido faz compras nesse espaço de venda, ambas escalas nominais que têm como objectivo a identificação das variáveis loja e frequência de compra. A partir da 3ª pergunta começa-se a direccionar o estudo para a categoria de alimentação infantil, nomeadamente pelo reconhecimento que o inquirido está dentro da nossa amostra ou seja, se habitualmente faz compras de artigos e/ou de alimentos para bebé e ou criança. Trata-se neste caso também de uma variável nominal assim como a 4ª pergunta a qual se pretende perceber, se o inquirido considera fácil ou não fazer compras para o bebé na loja habitual. A 5ª pergunta é uma escala de *Likert* e pretende medir que variáveis o comprador considera mais importantes estarem visíveis no linear. A escala de *Likert* consiste numa série de afirmações que expressam uma atitude favorável ou desfavorável em relação ao conceito em estudo. As perguntas números 6 e 8, tratam-se, de escalas de satisfação, ou seja, escalas ordinais onde o objectivo é medir o grau de satisfação do inquirido. A 6ª pergunta pretende medir a satisfação relativamente ao linear de alimentação infantil e a 7ª a avaliação do comprador relativamente à localização do espaço de alimentação infantil. A pergunta

número 7 é uma escala de *rank order* para perceber a ordem de preferência do inquirido relativamente à forma como este procura o alimento certo para o seu bebé junto do linear, ou seja, qual a variável mais importante para o comprador na orientação da sua procura, se a idade do bebé, se o momento do consumo, se a marca, as promoções ou o preço.

A pergunta nº9 é um diferencial semântico com apenas 3 medidas e pretende medir a percentagem de casos de rupturas nas lojas onde se realizou o estudo. A 10ª pergunta é a continuação da nº9 e tem como objectivo medir a atitude perante a ruptura, trata-se de uma escala nominal. A pergunta 11 permite, através de uma escala de *Likert*, descobrir como é que o inquirido agrupa a categoria em análise e tirar ilações acerca da sua percepção de categoria e respectiva organização. No final do questionário surgem as perguntas de identificação do inquirido, do tipo sócio-demográficas, tais como sexo, residência, habilitações e estado civil, escalas nominais e o rendimento e idade, escalas intervalares (ANEXO 6).

4.3.5. Enquadramento amostral

O Universo alvo deste estudo é o total de indivíduos que comprem alimentação infantil em hipermercados ou supermercados, tendo sido optado pelo estudo junto das duas principais cadeias de hipermercados em Portugal, as lojas Jumbo do grupo Auchan e as lojas Continente do Grupo Sonae. Este Universo é impossível de quantificar pois o indicador estatístico mais próximo da realidade poderá ser o número de nascimentos de bebés num ano, em Portugal, e nunca seria um número de casos exactos pois o número de nascimento não corresponde, por razões óbvias, ao número de compradores de alimentação para bebé. Outro rácio possível seria o número de mulheres que tiveram filhos num determinado ano, que também, não representaria de forma exacta o número de compradores de alimentos para bebés, pois nem só as mães fazem este tipo de compras. Existe um dado a acrescentar, por razões dietéticas, de custo e de saúde, também os idosos podem ser compradores de alimentação infantil.

O Universo inquirido é composto por todos os compradores de alimentos infantis, em hipermercados e supermercados na região da grande Lisboa. Não se reunindo as condições indispensáveis à realização de uma técnica aleatória de amostragem, houve que recorrer a uma técnica não aleatória.

Quem toma a decisão de compra de produtos alimentares para os bebés são, na sua grande maioria, as mães, sendo estas o alvo do nosso estudo, sendo estas as que devem prioritariamente, responder ao inquérito. No entanto, e porque o estudo é feito no hipermercado e existem homens que também comprem este tipo de produtos, e para além das mães também familiares o fazem, a amostra recolhida foi não probabilística, por quotas, a

partir de uma amostragem por conveniência. A amostra foi composta por indivíduos de ambos os sexos, maiores de idade, residentes na área metropolitana da Grande Lisboa, compradores habituais de alimentação infantil.

Este método de amostragem tem como inconveniente o facto dos resultados e conclusões só se aplicarem à amostra, não podendo ser extrapolados com confiança para o Universo. Isto porque não há garantia da amostra ser razoavelmente representativa do Universo (Hill e Hill, 2000). Este tipo de amostragem só é utilizado em estudos exploratórios, onde não há grande preocupação com a fiabilidade dos dados, ou quando é de todo impossível recorrer a uma amostragem casual ou aleatória (Pinto e Curto, 1999), sendo este exactamente o caso da população alvo deste estudo. A principal vantagem está directamente relacionada com a população da amostra, de fácil acesso e maior disponibilidade, assegurando deste forma a representatividade da amostra obtida face à população a inquirir – clientes dos hipermercados residentes na Área Metropolitana da Grande Lisboa e que comprem alimentação para bebé nos hipermercados Continente ou Jumbo. Para diminuir ainda mais o risco, o questionário foi feito em vários dias da semana e em horários diferentes de forma a tentar abranger um leque de inquiridos o mais variado e aleatório possível. Também se procurou abranger o maior número possível de localidades da Grande Lisboa, fazendo inquéritos em todas as lojas Continente e Jumbo, desde Loures a Setúbal.

Porque o estudo se prende com a percepção do comprador em relação ao local de compra, o inquérito foi feito em hipermercados de forma a aproveitar a predisposição do comprador à colaboração no estudo e a memória recente em relação ao linear e à sua atitude perante o mesmo. Para apurar o número de inquéritos a recolher junto de cada hipermercado foram levados em conta, de forma a definir as quotas inter-relacionadas, o número nados vivos por concelho calculando o número proporcional de inquiridos nas lojas Continente e Jumbo desses mesmos concelhos, procurando-se, desta forma, que as quotas em cada estrato sejam proporcionais à distribuição verificada na população a inquirir (Cunha, 2007).

Para o cálculo da amostra foi aplicada a mesma metodologia já antes utilizada em outras investigações, ou seja, uma vez que “o cálculo da amostra não pode ser feito matematicamente, porque não é possível calcular a probabilidade de um indivíduo integrar a amostra final” considerou-se como “dimensão mínima de referência de uma amostra aleatória simples”. Para o cálculo da amostra considerou-se, para um elevado grau de confiança, que a percentagem de inquiridos que comprem habitualmente alimentação para bebé, em grandes superfícies comerciais, não diferisse da população alvo em mais de 5%. Para um elevado grau

de confiança, considerou-se adequado um nível de confiança de 95% e uma estimativa pessimista da variância ($p=0,5$) (Hill e Hill 2000).

O número mínimo de inquiridos a considerar teve de ser de 385, sendo este um número superior a 350, o sugerido para um questionário quantitativo, à luz da teoria a *rule of thumb* (Hill e Hill, 2000).

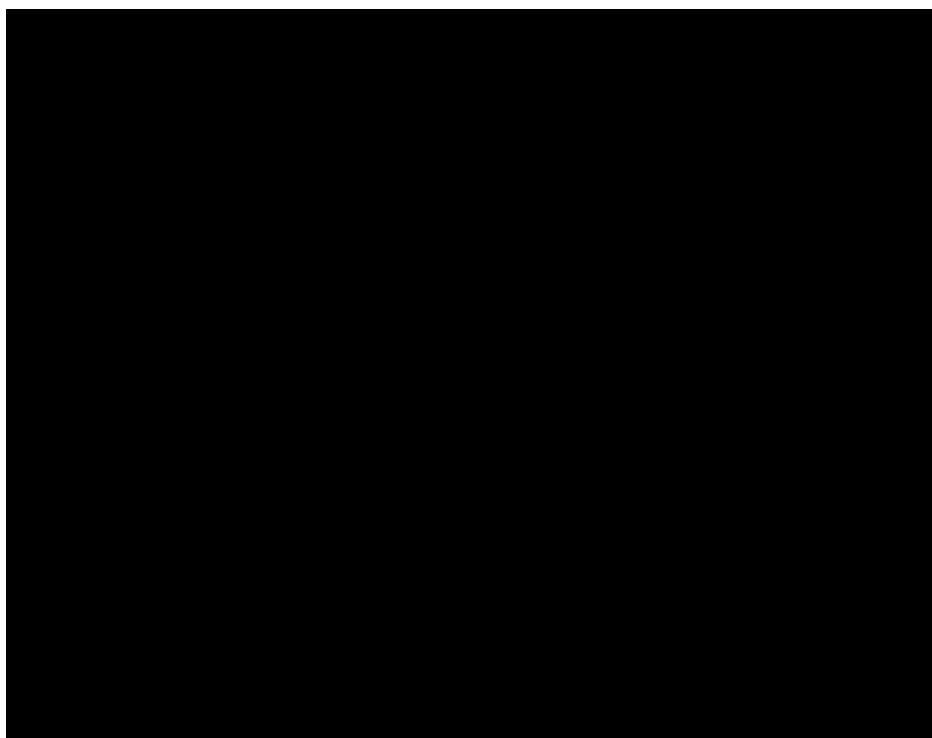
$$n = [(Z_{\alpha/2})^2 \times 0,5^2] / D^2 = (1,96^2 \times 0,5^2) / 0,05^2 = 385 \quad (1)$$

n = Dimensão da amostra

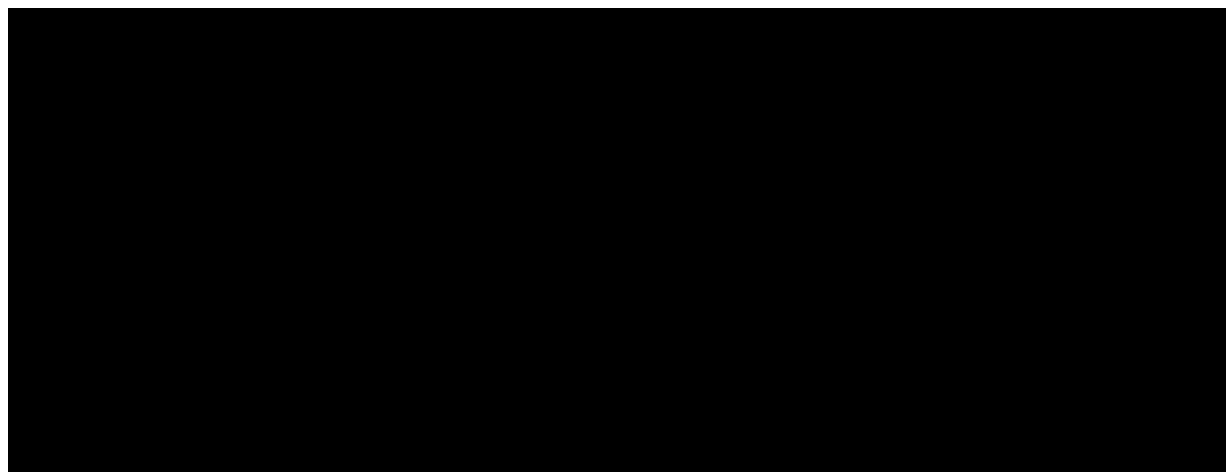
$z_{\alpha/2}$ = Valor da distribuição normal para um nível de confiança igual a $\lambda = 1-\alpha$

D = Nível de precisão

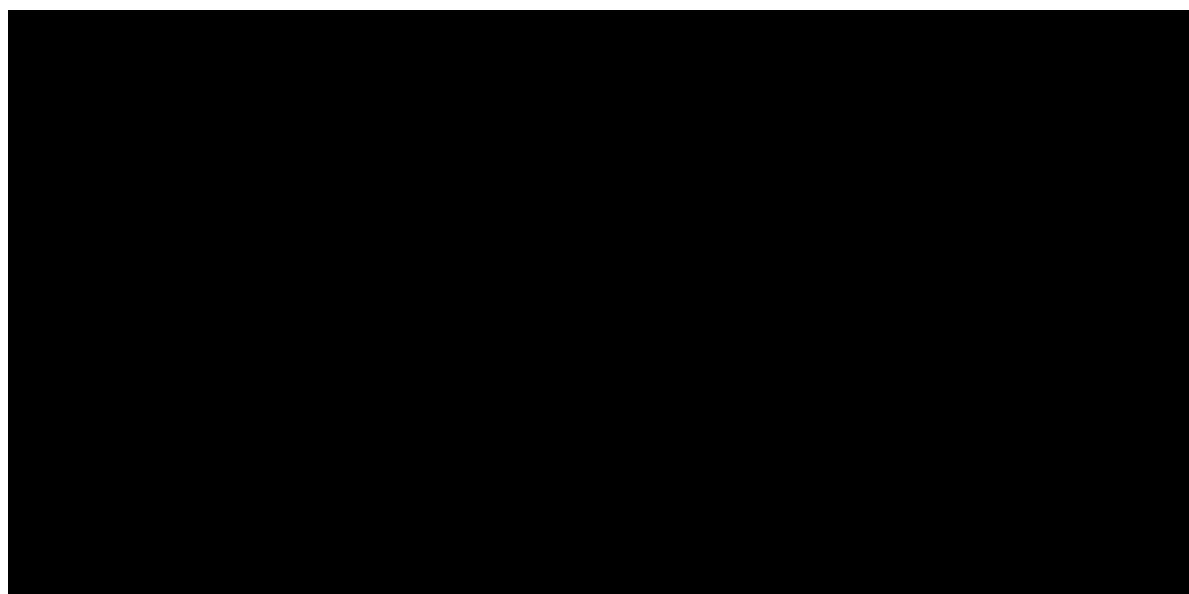
Quadro nº 1 – Número de nados vivos por município / número de questionários



Quadro nº 2 – Número de Hipermercados Continente e Jumbo por município / número de questionários

A large black rectangular box redacting the content of Quadro nº 2.

Quadro nº 3 – Hipermercados por município / área de venda / número de questionários por loja

A large black rectangular box redacting the content of Quadro nº 3.

Os inquéritos foram realizados durante o mês de Junho, Julho e Agosto de 2008.

A título de curiosidade e como valor acrescentado ao estudo em curso acrescenta-se que a população residente na área metropolitana da Grande Lisboa caracteriza-se como a região que tem a maior densidade populacional do país (952,1 habitantes por km²) com uma taxa bruta de natalidade de 11,4% contra 10% no total do país e 4,2% de taxa bruta de nupcialidade contra 4,5% no total do país. A taxa de fecundidade é a mais elevada do Continente, (46,9%) e a percentagem de nados vivos fora do casamento é a segunda maior (42,9%) sendo a maior

o Algarve (48,7%). A idade da mãe ao primeiro filho na região da Grande Lisboa é aos 28 anos exactamente iguais à idade média para o total do país. A população residente na grande Lisboa no escalão etário entre os 25 e os 64 anos é de 1.592.020 (27% da população) dos quais 817.475 indivíduos são mulheres (27% da população feminina). O número de nados vivos em 2006, na região da grande Lisboa foi de 31.717, ou seja, 30% dos nados vivos registados em todo o país, tendo sido registados 34% na região Norte do país (INE, Anuário Estatístico 2006).

4.3.6. Análise estatística de dados recolhidos

Após o trabalho de campo, de recolha de dados, procedeu-se à codificação das perguntas e à respectiva introdução das respostas, em forma de dados, para respectiva análise no programa *SPSS* (Statistical Package for the Social Sciences), versão 15.0.

Os resultados são apresentados, após retiradas as listagens do *SPSS*, em formato Excel de forma a facilitar a sua leitura e interpretação.

a) Fiabilidade e Viabilidade do estudo

A viabilidade de uma medida refere-se à extensão em que o instrumento e o procedimento de medida estão isentas de erro sistemático e de erro aleatório. A fiabilidade é o grau em que as medidas estão livres de erros aleatórios e que, portanto, proporcionam dados consistentes. Quanto menos erros houver mais confiável deverá ser a observação de modo que uma medida isenta de erros é uma medida correcta.

b) Análise Univariada

Para caracterização da amostra e primeira análise das respostas obtidas a cada uma das questões do inquérito recorreu-se à abordagem estatística univariada através da apresentação de quadros e gráficos de frequências, absolutas e relativas, e em percentagem, permitindo-nos medir o número de vezes que cada dado aparece na amostra (Pestana, 2003 e Pinto e Curto, 1999). Esta análise foi igualmente aplicada ao apuramento dos resultados de cada questão, analisada individualmente.

c) Análise Bivariada

i) Cross - Tabs

A análise bivariada, através das tabelas de contingência (“*cross-tabs*”), serve para identificar inter-relações entre duas variáveis. Esta análise deve ser feita em simultâneo com o teste do

Chi-quadrado (χ^2). Este teste permite comparar as frequências observadas na amostra e as esperadas estatisticamente para medir se são significativas ou se apenas se devem a erros amostrais. O teste tem como pressupostos a frequência mínima esperada superior a 1 e se existirem células com $F_{ei} < 5$, não devem exceder os 20% do total das células existentes.

A estatística do *Chi-quadrado* consiste:

$$T = \sum (F_{oi} - F_{ei})^2 / F_{ei} \quad (2)$$

F_{oi} = frequência observada para a categoria i de cada variável

F_{ei} = frequência esperada quando se verifica a hipótese nula para a mesma categoria i

H_0 = as variáveis são independentes entre si

H_1 = as variáveis não são independentes entre si

Se o valor da distribuição do *Chi-quadrado*, para dois graus de liberdade e um nível de significância de 5% for superior ao da estatística T , não deverá ser rejeitada a H_0 de independência das variáveis.

ii) **Oneway ANOVA**

O objectivo desta análise é estudar o efeito de uma variável noutra, através da comparação das médias de ambas as variáveis, para desta forma perceber se existem diferenças entre grupos da mesma amostra. A H_0 é a igualdade entre as médias e a rejeição da H_0 acontece se existir pelo menos uma média que difere das restantes. Como pressupostos tem a aleatoriedade das amostras e a sua independência, a continuidade dos dados, a normalidade das populações de onde foram retiradas as amostras e a homogeneidade das variâncias.

d) **Análise Multivariada**

i) **Análise Factorial ou Análise de Componentes Principais (ACP)**

A ACP permite agregar variáveis com níveis de homogeneidade satisfatórios de forma a reduzir os casos em análise, transformando um determinado número de variáveis em componentes explicativas dos resultados da amostra mas em menor número. A última componente será a que menos contribui para a explicação da variância total dos dados (Pestana, 2003).

Para a constituição dos componentes (factores) é necessário que haja variáveis correlacionadas entre si e que os factores, que vão agrupar conjuntos de variáveis, sejam ortogonais, isto é, não relacionados entre si. Este pressuposto é-nos confirmado pela estatística Kayser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de Bartlett.

O valor do teste de Bartlett e do seu nível de significância, permite-nos tirar essas mesmas conclusões uma vez que as suas hipóteses são:

H_0 = a matriz de correlações é uma matriz identidade

H_1 = a matriz de correlações não é uma matriz identidade

As componentes principais são calculadas por ordem decrescente de importância e o método pode ser escrito como:

$$y_1 = a_{11}x_1 + a_{12}x_2 + \dots + a_{1p}x_p \quad (3)$$

$$y_2 = a_{21}x_1 + a_{22}x_2 + \dots + a_{2p}x_p$$

...

$$Y_p = a_{p1}x_1 + a_{p2}x_2 + \dots + a_{pp}x_p$$

ii) **Análise de *Clusters***

Esta análise permite detectar grupos homogéneos nos dados com base em informação sobre variáveis quantitativas. (Pestana e Gageiro, 2003), ou seja, dado um conjunto de n indivíduos para os quais existe informação sobre a forma de p variáveis, o método de análise de clusters procede ao agrupamento dos indivíduos em função da informação existente, de tal modo que os indivíduos pertencentes a um mesmo grupo sejam tão semelhantes quanto possível e sempre mais semelhantes aos elementos do mesmo grupo do que a elementos dos restantes grupos. Nesta análise não existe qualquer tipo de dependência entre as variáveis uma vez que os grupos se configuram, sem necessidade de ser definida uma relação causal entre as variáveis utilizadas. (Reis, E., 2001).

iii) **Análise Discriminante (AD)**

Esta técnica de análise emprega-se para descobrir as características que distinguem os membros de um grupo dos de outro, de modo que, conhecidas as características de cada indivíduo, se possa prever a que grupo pertence um novo caso. Para tal, são estimadas uma ou mais funções discriminantes, posteriormente utilizadas para previsão da pertença de indivíduos não-agrupados (Reis, E., 2001).

Esta técnica é habitualmente aplicada no seguimento da identificação de clusters de forma a confirmar os grupos obtidos e o seu posicionamento relativamente a determinadas variáveis de interesse. A AD é levada a cabo através de uma ou mais combinações lineares das variáveis independentes utilizadas (X_i) e tem como pressuposto que as médias das variáveis envolvidas no modelo sejam significativamente diferentes entre grupos. Estas variáveis supõem-se multi-normais e com matriz de variâncias-covariâncias comum (Aaker *et al.*, 2004).

Cada combinação linear (Y_i) constitui uma função discriminante:

$$Y_i = a_{i0} + a_{i1}X_1 + a_{i2}X_2 + \dots + a_{ip}X_p \quad (4)$$

a_{ij} = coeficientes de ponderação e X_1 = variáveis discriminantes não-normalizadas

iv) Modelo de Regressão Linear

Estuda a relação entre duas ou mais variáveis quantitativas, possibilitando fazer previsões sobre tendências ou comportamentos.

Na análise de regressão é pressuposto que a variável dependente tenha distribuição normal enquanto, que as variáveis independentes são determinísticas. O Objectivo da regressão linear é prever a média da população para a variável dependente com base nos valores conhecidos e fixos das variáveis independentes. A regressão linear utiliza um modelo matemático que, com base em certos pressupostos, permite encontrar estimadores dos parâmetros satisfazendo certas propriedades estatísticas desejáveis.

O modelo tem como pressupostos a linearidade da relação e homogeneidade da variância, não multi-colineariade das variáveis explicativas e normalidade dos erros (Pestana e Gageiro, 2003).

Modelo

$$Y_i = B_0 + B_1X_1 + B_2X_2 + \dots + B_kX_k + \varepsilon_i, \quad i=1,2,\dots,n \quad (5)$$

Y = variável dependente ou não resposta

X = Variável independente

β = Parâmetros da relação

ε_i = Variável aleatória residual

v) **Multidimensional Scaling (MDS)**

Define-se como qualquer técnica em análise multivariada que produz uma representação gráfica de dados multivariados, ou seja, no MDS procura-se uma representação num espaço euclidiano para dados que se referem a: a) dissemelhanças entre objectos (de modo a que a maior proximidade no espaço represente maior semelhança) e b) preferências manifestadas por indivíduos relativamente a objectos (de modo a que a maior proximidade no espaço entre indivíduos e objectos represente maior preferência).

Técnicas usadas para determinar um espaço (tipicamente euclidiano 2x2) no qual os pontos representam entidades e as distâncias entre os pontos drs são o mais próximo que é possível das dissemelhanças originais entre as entidades (drs).

A qualidade da solução de MDS (avaliação empírica de Kruskal) mede-se segundo a seguinte tabela:

Quadro 4 – Tabela de qualidade MDS

Stress	Qualidade da solução MDS
20%	FRACA
10%	RAZOÁVEL
5%	BOA
2,5%	EXCELENTE
0%	PERFEITA

A análise MDS pode ser completada através da realização de análises de regressão linear sobre as dimensões perceptuais.

Recomenda-se o uso do algoritmo de *Takane* (ALSCAL) pois além de implementado no *SPSS* é capaz de resolver MDS métrico e não métrico. (Reis, E., 2001; Pestana e Gageiro, 2003).

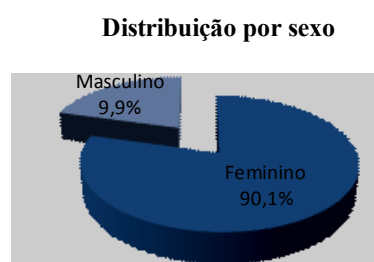
4.3.7. Análise e Discussão dos Resultados

a) Caracterização da Amostra

Após a realização do estudo verificou-se que 90% da amostra pertencia ao sexo feminino, resultado já esperado dadas as características da categoria de produtos em análise, alimentação infantil.

Quadro 5 – Distribuição da amostra por sexo

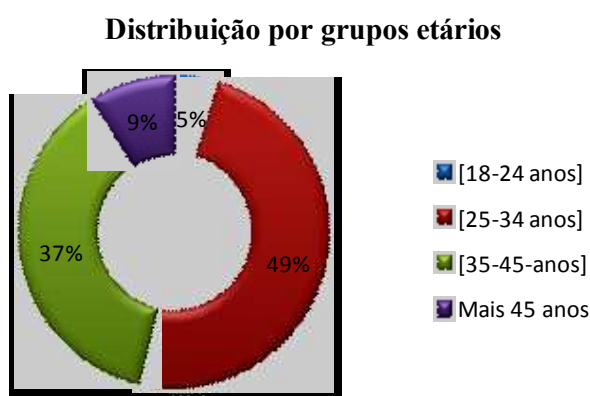
SEXO	Frequência	%
Feminino	347	90,1
Masculino	38	9,9
Total	385	100,0

Figura 22 – Distribuição da amostra por sexo

Os inquiridos tinham idades maioritariamente compreendidas entre os 25 e os 45 anos, 66,49% da amostra, tendo sido entrevistadas principalmente mães.

Quadro 6 – Distribuição da amostra por grupos etários

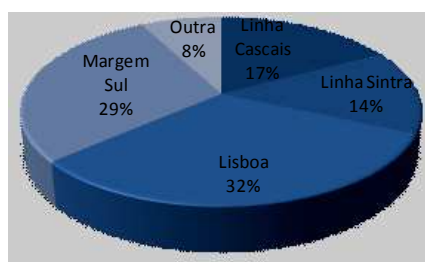
GRUPOS ETÁRIOS	Frequência	%
[18-24 anos]	18	4,68
[25-34 anos]	189	49,09
[35-45-anos]	144	37,40
Mais 45 anos	34	8,83
Total	385	100,00

Figura 23 – Distribuição da amostra por grupos etários

A grande maioria dos inquiridos reside em Lisboa, aproximadamente 32%, seguida da região da Margem Sul do Tejo, com aproximadamente 29% dos inquiridos, como se pode observar da leitura do quadro 6 e figura 42, sendo estas as regiões com maior número de nados vivos.

Quadro 7 – Zona da Grande Lisboa onde residem os inquiridos

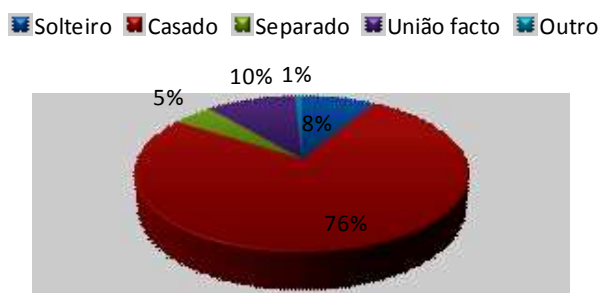
ÁREA RESIDÊNCIA	Frequência	%
Linha Cascais	66	17,14
Linha Sintra	56	14,55
Lisboa	123	31,95
Margem Sul	110	28,57
Outra	30	7,79
Total	385	100,00

Figura 24 – Zona da Grande Lisboa onde residem os inquiridos**Distribuição por zonas geográficas**

Quanto ao estado civil, 75,58% dos inquiridos são casados e 10% que vivem em união de facto (quadro 7 e figura 43).

Quadro 8 – Distribuição da amostra por estado civil

ESTADO CIVIL	Frequência	%
Solteiro	33	8,57
Casado	291	75,58
Separado	18	4,68
União facto	40	10,39
Outro	3	0,78
Total	385	100,00

Figura 25 – Distribuição da amostra por estado civil**Distribuição por estado civil**

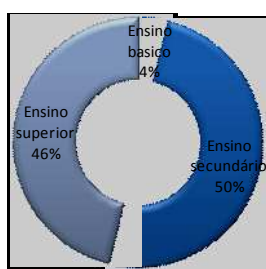
Os inquiridos distribuem-se, quanto às suas habilitações, aproximadamente 50% com o ensino secundário e 46, 23% com o ensino superior.

Quadro 9 – Distribuição da amostra por habilitações literárias

HABILITAÇÕES	Frequência	%
Ensino basico	15	3,90
Ensino secundário	192	49,87
Ensino superior	178	46,23
Total	385	100,00

Figura 26 - Distribuição da amostra por habilitações literárias

Distribuição por habilitações



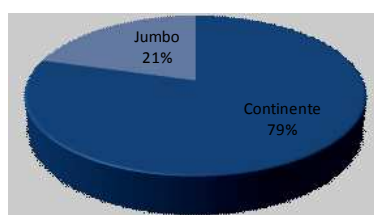
Devido ao maior número de lojas Continente relativamente à insígnia Jumbo, na região da Grande Lisboa, o número de inquiridos nas lojas Continente foi substancialmente mais elevado (71,95%) comparativamente com o número de inquéritos realizados nas lojas Auchan (28%).

Quadro 10 – Número de inquiridos por insígnia

INSIGNIA	Frequência	%
Continente	277	71,95
Jumbo	108	28,05
Total	385	100,00

Figura 27 - Número de inquiridos por insígnia

Distribuição da amostra por insignia

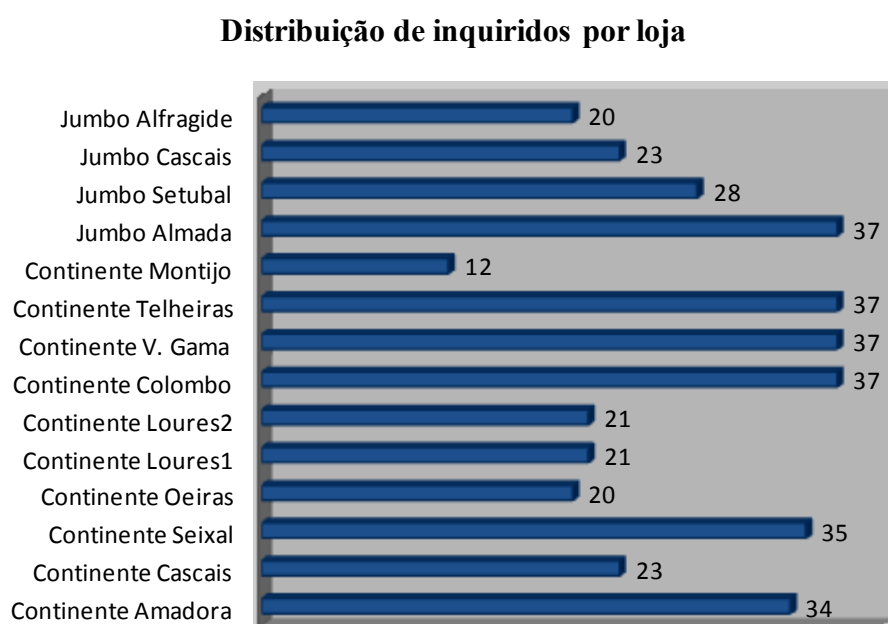


Os Continentes Colombo, Vasco da Gama e Telheiras e o Jumbo de Almada foram as lojas com maior representatividade relativamente à amostra uma vez que se tratam de espaço de venda inseridos em municípios com maior número de nados vivos registados do último anuário estatístico (INE, 2007), logo seguidos dos Continentes do Seixal e Amadora.

Quadro 11 – Número de inquiridos por loja

LOJAS	Frequência	%
Continente Amadora	34	8,83
Continente Cascais	23	5,97
Continente Seixal	35	9,09
Continente Oeiras	20	5,19
Continente Loures1	21	5,45
Continente Loures2	21	5,45
Continente Colombo	37	9,61
Continente V. Gama	37	9,61
Continente Telheiras	37	9,61
Continente Montijo	12	3,12
Jumbo Almada	37	9,61
Jumbo Setubal	28	7,27
Jumbo Cascais	23	5,97
Jumbo Alfragide	20	5,19
Total	385	100,00

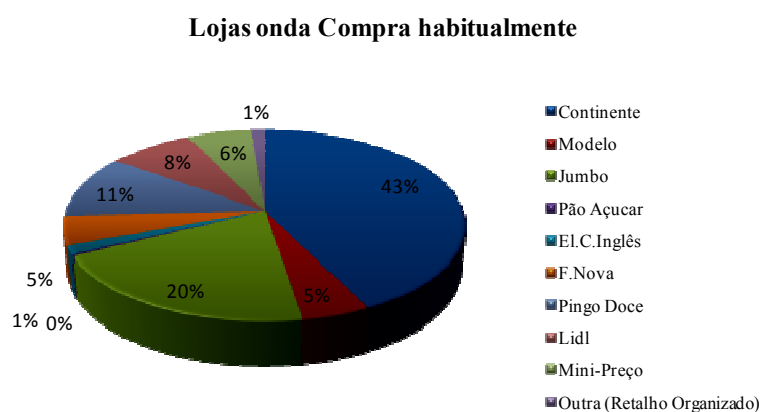
Figura 28 – Número de inquiridos por loja



b) Análise das respostas dos inquiridos

Questão 1 – Lojas onde faz habitualmente as suas compras

Figura 29 - Distribuição da amostra pelas insígnias onde faz as suas compras



Da observação da figura acima percebe-se que a amostra elege a loja onde decorreu o questionário (hipermercado) como a sua preferida para fazer compras dentro da categoria de alimentação infantil, mas reparte estas visitas com idas às lojas Modelo (5%), Pingo Doce (11%), Lidl (8%) e Minipreço (6%), sendo de salientar as percentagens mais elevadas associadas a cadeias de supermercados conectados como tendo uma filosofia de preço baixo.

Questão nº 2 – Com que frequência visita a loja onde o questionário está a ser feito?

Do total de inquiridos, metade faz visitas semanais à loja onde foi realizado o estudo, sendo que 27% visita a loja 2 vezes por mês. Se fizermos a análise por insígnia verificamos que os inquiridos em ambas as insígnias privilegiam as visitas semanais à loja.

Quadro 12 – Frequência de visita à loja onde foi realizado o questionário

FREQUÊNCIA DE VISITA À LOJA	Frequência	%
1 vez por mês	59	15,32
2 vezes por mês	104	27,01
Semanal	196	50,91
Diariamente	26	6,75
Total	385	100,00

Quadro 13 - Frequência de visita à loja onde foi realizado o questionário por insígnia

INSIGNIA	Frequência de visitas à loja				
	1 vez por mês	2 vezes por mês	Semanal	Diariamente	Total
Continente	54	75	131	17	277
Jumbo	5	29	65	9	108
Total	59	104	196	26	385

Quadro 14 – Frequência de visitas por loja

Loja onde decorreu a entrevista relativamente à frequência de visitas à loja Crosstabulation

		Frequência de visitas à loja				Total
		1 vez por mês	2 vezes por mês	Semanal	Diariamente	
Loja onde decorreu a entrevista	Jumbo Alfragide	5,0%	35,0%	60,0%		100,0%
	Jumbo Cascais	8,7%	21,7%	47,8%	21,7%	100,0%
	Jumbo Setubal	3,6%	28,6%	64,3%	3,6%	100,0%
	Jumbo Almada	2,7%	24,3%	64,9%	8,1%	100,0%
	Continente Montijo	16,7%	16,7%	58,3%	8,3%	100,0%
	Continente Telheiras	24,3%	35,1%	32,4%	8,1%	100,0%
	Continente V. Gama	35,1%	21,6%	40,5%	2,7%	100,0%
	Continente Colombo	24,3%	10,8%	54,1%	10,8%	100,0%
	Continente Loures2	14,3%	38,1%	42,9%	4,8%	100,0%
	Continente Loures1	19,0%	19,0%	61,9%		100,0%
	Continente Oeiras	30,0%	30,0%	40,0%		100,0%
	Continente Seixal	2,9%	34,3%	48,6%	14,3%	100,0%
	Continente Cascais	13,0%	21,7%	65,2%		100,0%
	Continente Amadora	11,8%	38,2%	44,1%	5,9%	100,0%
Total		15,3%	27,0%	50,9%	6,8%	100,0%

A mesma conclusão é retirada quando avançamos para a análise por loja. De salientar que o Jumbo Cascais, talvez por se tratar de uma loja mais pequena e beneficiar da sua localização geográfica no centro da cidade de Cascais é a única loja da amostra que apresenta 21,7% dos inquiridos a visitá-la diariamente.

Questão nº 3 – Compra habitualmente produtos alimentares para bebé / criança?

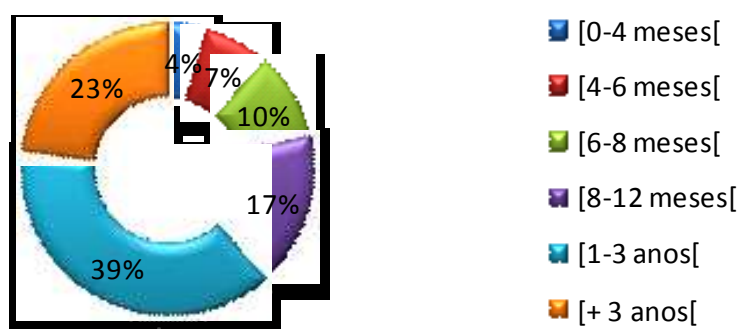
Esta questão deveria aparecer em primeiro lugar, uma vez que só foram realizados questionários a pessoas que compravam habitualmente produtos para bebé.

Quadro 15 – Hábito de compra de produtos para bebé

Compra habitualmente produtos para bebé?		
	Frequência	%
Sim	385	100

Questão nº 3.1. Idade do bebê / Criança?**Quadro 16 – Frequência de idades dos bebês / crianças**

IDADE DO BEBÊ/CRIANÇA	Frequência	%
[0-4 meses[	17	4,42
[4-6 meses[	28	7,27
[6-8 meses[	37	9,61
[8-12 meses[	66	17,14
[1-3 anos[	149	38,70
[+ 3 anos[	88	22,86
Total	385	100,00

Figura nº 30 - Frequência de idades dos bebês / crianças**Distribuição de idades dos bebês / crianças**

A amostra tem por hábito comprar produtos alimentares para crianças com idades compreendidas entre um e três anos de idade (38,7%) e idades superiores aos 3 anos (22,86%). Inquiridos com bebês com idades compreendidas entre os 8 e os 12 meses de idades representaram 17,14% da amostra, sendo que os restantes 21%, aproximadamente têm filhos com idades entre os zero e os 8 meses.

Questão nº 4 – Considera fácil encontrar os produtos alimentares certos para o seu bebé / criança na loja onde está a ser feito o questionário?

Quadro 17 – Distribuição da amostra por grau de dificuldade de encontrar o produto certo para o seu bebé

Encontra habitualmente o que pretende		
	Frequência	%
Sim	352	91,43
Não	33	8,57
Total	385	100,00

Do total dos inquiridos 91,43% reconhece que encontra facilmente o produto certo para a alimentação do seu bebé nas lojas onde foram realizados os questionários.

Figura nº 31 - Distribuição da amostra por grau de dificuldade de encontrar o produto certo para o seu bebé

Distribuição da amostra quanto ao grau da facilidade de encontrar alimentação para bebé



Questão nº 5 – Classifique de 1 a 5 (1 para menos importante e 5 para mais importante) a disposição dos produtos de alimentação infantil, no linear, quanto à “visibilidade do preço”, “visibilidade da marca”, “visibilidade das promoções”, “visibilidade das variedades”, “visibilidade do momento de consumo”, “visibilidade da idade recomendada”, “Limpeza e higiene do linear”, “quantidades expostas”, “sinalética” e “ambiente”

i) Visibilidade do preço

Da análise dos resultados verificamos que 45% dos inquiridos consideram a visibilidade do preço no linear muito importante e 36% importante.

ii) Visibilidade da marca

Da amostra total, 30% considera muito importante a visibilidade da marca no linear e 37% importante. É de salientar que a percentagem dos que consideram indiferente a visibilidade da marca, no tocante à categoria de alimentação infantil é relevante, 26%.

iii) Visibilidade das promoções

Esta variável reveste-se de grande importância na população inquirida uma vez que 43% consideram a sua visibilidade muito importante e 34% importante, o que representa no total destas duas medidas de grandeza 77% dos inquiridos.

iii) Visibilidade das Variedades existentes

Curiosamente 50% dos inquiridos consideram a visibilidade das variedades importante mas apenas 25% a consideram muito importante. Sendo uma variável pertinente para o comprador de alimentação infantil, comparativamente com a variável preço e promoção, não assume o carácter de muito importante para a maioria dos inquiridos.

iv) Visibilidade do momento de consumo do produto alimentar

Esta variável tem uma distribuição ao nível da amostra semelhante à anterior, 43% dos inquiridos consideram importante conseguirem visualizar bem o momento de consumo a que se destina o produto alimentar mas apenas 26% a consideram muito importante.

v) Visibilidade da idade recomendada para consumo

Estamos perante uma variável de extrema importância para a distribuição da amostra uma vez que 52% dos inquiridos a consideraram muito importante e 32% importante, num total de 84% entre as duas medidas de importância.

vi) Visibilidade da limpeza e higiene do linear

No conjunto das variáveis quantificadas esta trata-se da que maior importância é dada pela amostra uma vez que 63% a considera muito importante e 30% importante.

vii) Visibilidade de quantidades expostas

Da análise dos resultados concluímos que se trata de uma variável à qual 41% dos inquiridos avalia como importante e 27% importante.

viii) Visibilidade da Sinalética

Também esta variável representa 43% dos inquiridos que a consideram importante e 35% muito importante.

ix) Visibilidade do Ambiente

Para 45% dos inquiridos trata-se de uma variável importante sendo muito importante para 38% da população.

Quadro 18 – Importância da visibilidade de variáveis

IMPORTÂNCIA DA VISIBILIDADE	Preço		Marca		Promoções		Variedades		Momento Consumo	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Nada importante	10	3	8	2	5	1	2	1	6	2
pouco importante	13	3	19	5	16	4	9	2	25	6
Indiferente	50	13	102	26	67	17	84	22	89	23
Importante	137	36	142	37	132	34	192	50	165	43
Muita importante	175	45	114	30	165	43	98	25	100	26
Total	385	100	385	100	385	100	385	100	385	100

IMPORTÂNCIA DA VISIBILIDADE	Idade Consumo		Limpeza e Higiene		Quantidade		Sinalecticas		Ambiente	
	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%	Frequência	%
Nada importante	1	0	1	0	5	1	7	2	3	1
pouco importante	17	4	6	2	21	5	15	4	11	3
Indiferente	46	12	22	6	97	25	63	16	51	13
Importante	122	32	115	30	159	41	164	43	174	45
Muita importante	199	52	241	63	103	27	135	35	146	38
Total	385	100	385	100	385	100	385	100	385	100

Esta pergunta foi elaborada com uma escala de *Likert* e teve como objectivo permitir medir que variáveis, em termos de linear, os consumidores / compradores dão maior importância de forma a responder à questão A) do ponto 4.2.2. “Os consumidores / compradores conseguem avaliar que variáveis são prioritárias na organização do linear de alimentação infantil?”

O primeiro passo foi medir a Fiabilidade (consistência interna) desta escala através do *Cronbach Alpha* para o qual obtivemos um valor de 0,758 estando perante uma boa consistência entre os aspectos inquiridos (Pestana, 2003; Pinto e Curto, 1999).

Quadro 19-Indicador de fiabilidade para a questão nº 5**Reliability Statistics**

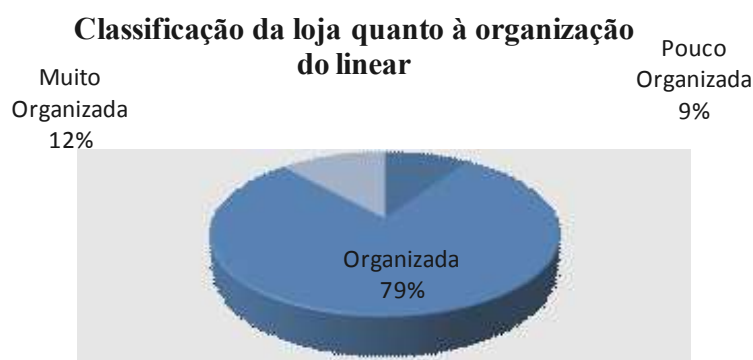
Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,758	,765	10

Questão nº 6 – Como classifica, quanto à forma como estão dispostos na prateleira, os produtos de alimentação para bebê / criança, nesta loja?

Quadro 20 – Classificação da loja quanto à organização do linear

Classificação da loja quanto à organização do linear		
	Frequência	%
Pouco Organizada	36	9,35
Organizada	304	78,96
Muito Organizada	45	11,69
Total	385	100,00

Figura 32 – Classificação da loja quanto à organização do linear



Aproximadamente 79% dos inquiridos considera que a loja é Organizada relativamente à forma como os produtos de alimentação para bebê / criança estão expostos no linear.

Questão nº 7 – Classifique por ordem de preferência o modo como procura o produto certo para o seu bebê / criança nesta loja?

Da análise dos quadros abaixo verificamos que aproximadamente 38% dos inquiridos começam a procurar os produtos alimentares para os seus bebés / crianças pelo tipo de refeição que pretendem e pela idade mínima recomendada pelas marcas para consumo.

Quadro 21 – Procura de produto por tipo de refeição pretendida e Idade recomendada

TIPO DE REFEIÇÃO	Frequência	%	IDADE DO BEBÉ	Frequência	%
A menos preferida	63	16,36	A menos preferida	12	3,12
Pouco preferido	34	8,83	Pouco preferido	38	9,87
Indiferente	47	12,21	Indiferente	60	15,58
Preferida	95	24,68	Preferida	127	32,99
A mais preferida	146	37,92	A mais preferida	148	38,44
Total	385	100,00	Total	385	100,00

Quadro 22 – Procura de produto pelas promoções existentes e pela Marca

PROMOÇÕES	Frequência	%	MARCA	Frequência	%
A menos preferida	53	13,77	A menos preferida	81	21,04
Pouco preferido	149	38,70	Pouco preferido	91	23,64
Indiferente	91	23,64	Indiferente	113	29,35
Preferida	60	15,58	Preferida	64	16,62
A mais preferida	32	8,31	A mais preferida	36	9,35
Total	385	100,00	Total	385	100,00

Quadro 23 – Procura de produto pelo preço

PREÇO	Frequência	%
A menos preferida	166	43,12
Pouco preferido	67	17,40
Indiferente	74	19,22
Preferida	45	11,69
A mais preferida	33	8,57
Total	385	100,00

As promoções, a marca e o preço não são os factores primários de procura de um produto no linear quando se trata de alimentação infantil. Para 62,34% dos inquiridos as promoções são o factor de procura pouco preferido ou indiferente, a procura pela marca é o factor de procura mais preferido ou preferido de apenas 26% dos inquiridos e o preço de 20%.

Da observação do quadro 24 podemos concluir que a idade é o factor de procura de alimentação para bebé que maior média apresenta (3,94) logo seguido do tipo de refeição (3,59).

Quadro 24 – Análise descritiva dos factores de preferência de procura

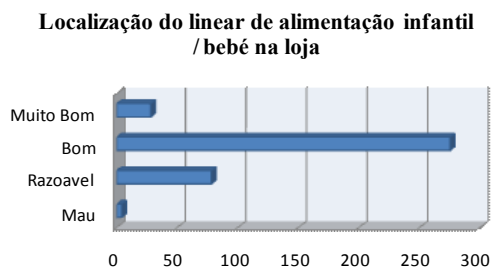
FACTORES PREFERÊNCIAS DE PROCURA	Estatística descritiva					
	Amostra	Minimo	Maximo	Média	Desvio padrão	Variância
Procura pela idade do bebé	385	1	5	3,94	1,10	1,21
Procura pelo tipo de refeição pretendida	385	1	5	3,59	1,47	2,16
Procura pela marca	385	1	5	2,70	1,24	1,53
Procura pelas promoções	385	1	5	2,66	1,15	1,31
Procura pela preço	385	1	5	2,25	1,34	1,80

Questão nº8 – Como é que avalia o seu grau de satisfação com a loja, no que diz respeito à localização dos produtos de alimentação infantil?

Da observação do quadro 23 concluímos que 71% dos inquiridos avalia como boa a localização do linear sendo no entanto relevante que a média seguinte de maior relevo é a classificação de razoável com 20% da opção dos inquiridos.

Quadro 25 e Figura 33 – Distribuição da satisfação com a localização do linear de alimentação infantil / bebé na loja

LOCALIZAÇÃO NA LOJA	Frequência	%
Mau	4	1,04
Razoavel	78	20,26
Bom	275	71,43
Muito Bom	28	7,27
Total	385	100,00

**Questão nº 9 – Já se deparou com alguma situação de ruptura?**

É de salientar que a maioria dos inquiridos (58%) reconhece já se ter deparado algumas vezes com situações de ruptura na loja onde foi realizado o questionário, sendo de considerar que o número dos que se deparam muitas vezes com esta situação é muito reduzido, 4, 42%.

Quadro 26 – Frequência de rupturas

RUPTURAS	Frequência	%
Nunca	143	37,14
Algumas vezes	225	58,44
Muitas vezes	17	4,42
Total	385	100,00

Questão nº 10 – Qual a sua atitude perante a ruptura?

Quando analisamos a atitude dos inquiridos perante a ruptura, verificamos que 33% vai procurar noutra loja o produto desejado enquanto 67% opta por comprar na mesma loja. A segunda maior percentagem é os que compram outra marca (17%).

Quadro 27 – Atitude do comprador perante uma

ATITUDE PERANTE A RUPTURA	Frequência	%
Vai procurar noutra loja	127	32,99
Compra outra marca	65	16,88
Compra produto substituto	26	6,75
Adia a compra	25	6,49
Sem experiencia rupturas	142	36,88
Total	385	100,00

Questão nº 11 – O que é para si uma área para bebé / criança bem organizada?

- i) **Os produtos alimentares para bebé e crianças devem estar todos juntos na mesma área de loja?**

Quanto à organização da categoria de alimentação infantil e de bebé estar toda junta na mesma área de loja a amostra revelou não ter duvidas uma vez que 51% concorda e 45% concorda plenamente.

Quadro 28 - Alimentos infantis todos juntos na mesma área de loja

	Frequência	%
Discordo completamente	0	0,00
Discordo	9	2,34
Não concordo nem discordo	5	1,30
Concordo	197	51,17
Concordo plenamente	174	45,19
Total	385	100,00

ii) A alimentação para bebê deve estar junto ao corredor das fraldas?

A localização da alimentação infantil e para bebê perto do corredor das fraldas é da concordância de, aproximadamente, 46% dos inquiridos, sendo no entanto de salientar que 20,52% não concorda nem discorda e 24% discorda ou discorda completamente.

Quadro 29 – Alimentação de bebê junto ao corredor das fraldas

	Frequência	%
Discordo completamente	26	6,75
Discordo	67	17,40
Não concordo nem discordo	79	20,52
Concordo	176	45,71
Concordo plenamente	35	9,09
Não resposta	2	0,52
Total	385	100,00

iii) A alimentação para bebê deve estar junto dos cereais de pequeno-almoço e farinhas lácteas?

A amostra demonstrou pouco homogeneidade nesta questão uma vez que, por um lado 48% dos inquiridos concordam que os alimentos para bebê se localizem perto do corredor dos cereais de pequeno-almoço e farinhas lácteas, mas 32,47% não concorda nem discorda e 10,39% discorda.

Quadro 30 – Alimentação para bebê perto dos cereais e farinhas lácteas

	Frequência	%
Discordo completamente	9	2,34
Discordo	40	10,39
Não concordo nem discordo	125	32,47
Concordo	185	48,05
Concordo plenamente	26	6,75
Total	385	100,00

iv) Alimentos, fraldas, roupas e acessórios para bebê devem estar todos juntos?

Do total de inquiridos, 34,55% concorda e 17,14% concorda plenamente que existe um espaço dentro da loja onde se agrupem todas as categorias de produtos infantis. Por outro lado 15,32% não concorda nem discorda e 25,45% discorda

Quadro 31 – Produtos infantis e para bebê todos juntos

	Frequência	%
Discordo completamente	29	7,53
Discordo	98	25,45
Não concordo nem discordo	59	15,32
Concordo	133	34,55
Concordo plenamente	66	17,14
Total	385	100,00

v) As sobremesas de fruta devem estar perto das refeições compostas por carne, peixe, legumes porque são complementos de refeição?

Estamos perante uma pergunta muito pertinente uma vez que 85% dos inquiridos concordam ou concordam plenamente que as refeições devem estar organizadas para que estejam muito próximas refeição mais sobremesa.

Quadro 32 – Organização por refeição

	Frequência	%
Discordo completamente	5	1,30
Discordo	19	4,94
Não concordo nem discordo	32	8,31
Concordo	284	73,77
Concordo plenamente	45	11,69
Total	385	100,00

vi) Os produtos de lanche ou para serem consumidos a meio da manhã, devem estar todos juntos porque são substitutos uns dos outros?

Os inquiridos (82,5%) não têm dúvidas que os alimentos a serem consumidos nos intervalos das refeições devem estar todos muito próximos.

Quadro 33 – Organização de produtos substitutos

	Frequência	%
Discordo completamente	1	0,26
Discordo	5	1,30
Não concordo nem discordo	23	5,97
Concordo	278	72,21
Concordo plenamente	78	20,26
Total	385	100,00

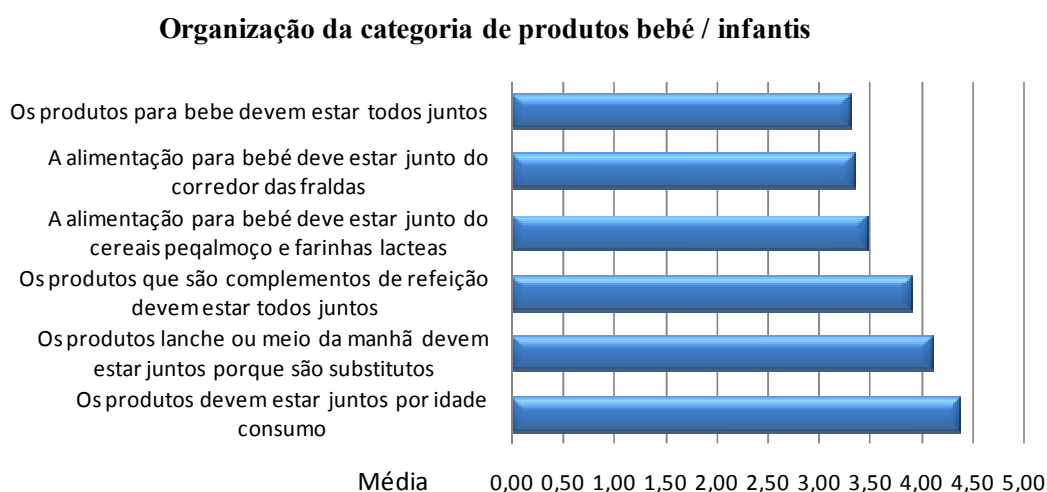
vii) Os produtos devem estar todos organizados por idades, sejam refeições principais ou produtos para lanche ou meio da manhã?

Quadro 34 – Organização dos produtos por idades

	Frequência	%
Discordo completamente	3	0,78
Discordo	7	1,82
Não concordo nem discordo	15	3,90
Concordo	176	45,71
Concordo plenamente	184	47,79
Total	385	100,00

O quadro 34 permite observar que 93,5% dos inquiridos concordam ou concordam plenamente que os produtos alimentares para bebés e ou crianças devem estar todos organizados por idades para ser mais fácil a sua localização.

Figura 34 – Média de preferência de metodologia de organização da categoria



Ao nível da fiabilidade (consistência interna) desta escala através do indicador Cronbach Alpha para o qual obtivemos um valor de 0,524 estando perante uma consistência razoável entre os dados (Pestana, 2003; Pinto e Curto, 1999).

Quadro nº 35 – Indicador de fiabilidade para a questão nº 11

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,524	7

c) Análise bivariada

i) *Cross-Tabs*

i.1.) Procurou-se medir se existe uma relação entre o grau de facilidade que os inquiridos demonstraram em encontrar os produtos alimentares para os seus filhos (questão nº 4) e a satisfação com a organização do linear (questão nº 6).

Quadro nº 36 – Cruzamento das variáveis Encontra facilmente o que pretende para o seu bebé e a Classificação da organização do linear

Encontra habitualmente o que pretende * Classificação da organização do linear Crosstabulation						
			Classificação da organização do linear			Total
			Pouco Organiza da	Organiza da	Muito Organiza da	
Encontra habitualmente o que pretende	Nao	Count	12	18	3	33
		Expected Count	3,1	26,1	3,9	33,0
		% within Encontra habitualmente o que pretende	36,4%	54,5%	9,1%	100,0%
		% within Classificação da organização do linear	33,3%	5,9%	6,7%	8,6%
		Std. Residual	5,1	-1,6	-,4	
		Adjusted Residual	5,6	-3,6	-,5	
	Sim	Count	24	286	42	352
		Expected Count	32,9	277,9	41,1	352,0
		% within Encontra habitualmente o que pretende	6,8%	81,3%	11,9%	100,0%
		% within Classificação da organização do linear	66,7%	94,1%	93,3%	91,4%
		Std. Residual	-1,6	,5	,1	
		Adjusted Residual	-5,6	3,6	,5	
Total	Count	36	304	45	385	
	Expected Count	36,0	304,0	45,0	385,0	
	% within Encontra habitualmente o que pretende	9,4%	79,0%	11,7%	100,0%	
	% within Classificação da organização do linear	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Constatamos que existe uma relação entre as duas variáveis devido ao número positivo dos resíduos ajustados. O sinal positivo dos resíduos significa que se não existe uma relação entre as duas variáveis, esperar-se-ia um menor número de pessoas nessas células.

Quadro 37 – Teste do Chi-quadrado da análise *crosstabs* da questão nº4 com a questão nº6

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	31,100 ^a	2	,000
Likelihood Ratio	20,687	2	,000
Linear-by-Linear Association	15,042	1	,000
N of Valid Cases	385		

a. 2 cells (33,3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,09.

No entanto um dos pressupostos do teste do *Chi-quadrado* é violado uma vez que existem $F_{ei} < 5$ e representa 33% do total das células existentes (>20%). Ainda se acrescenta que a relação detectada é muito fraca uma vez que os valores das medidas de associação baseadas no *chi-quadrado* (Coeficiente PHI, Coeficiente de contingência (C Pearson), o coeficiente V de Cramer, Lambda, Goodman & Kruskal's tau e coeficiente de incerteza, são muito baixos.

i.3.) Ao medir a relação entre a facilidade com que o comprador encontra os produtos e os factores de procura prioritários já obtemos indicadores de relação entre as variáveis mais significativos uma vez que também encontramos resíduos positivos e quando analisamos os valores das medidas de associação encontramos níveis de significância bastante melhores e nenhum dos pressupostos do teste do *chi-quadrado* é violado.

Quadro 38 – Crosstabs da questão nº 4 (encontra facilmente o que procura) com a questão nº7 – Procura pelo tipo de refeição pretendida

Crosstab								
			Procura pelo tipo de refeição pretendida					Total
			A menos preferida	Pouco preferido	Indiferente	Preferida	A mais preferida	
Encontra habitualmente o que pretende	Nao	Count	4	3	6	6	14	33
		Expected Count	5,4	2,9	4,0	8,1	12,5	33,0
		% within Encontra habitualmente o que pretende	12,1%	9,1%	18,2%	18,2%	42,4%	100%
		% within Procura pelo tipo de refeição pretendida	6,3%	8,8%	12,8%	6,3%	9,6%	8,6%
		Std. Residual	-,6	,1	1,0	-,8	,4	
		Adjusted Residual	-,7	,1	1,1	-,9	,6	
	Sim	Count	59	31	41	89	132	352
		Expected Count	57,6	31,1	43,0	86,9	133,5	352,0
		% within Encontra habitualmente o que pretende	16,8%	8,8%	11,6%	25,3%	37,5%	100%
		% within Procura pelo tipo de refeição pretendida	93,7%	91,2%	87,2%	93,7%	90,4%	91,4%
		Std. Residual	,2	,0	-,3	,2	-,1	
		Adjusted Residual	,7	-,1	-1,1	,9	-,6	
Total	Count	63	34	47	95	146	385	
	Expected Count	63,0	34,0	47,0	95,0	146,0	385,0	
	% within Encontra habitualmente o que pretende	16,4%	8,8%	12,2%	24,7%	37,9%	100%	
	% within Procura pelo tipo de refeição pretendida	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100%	

Quadro 39 – Teste do Chi-quadrado à análise de Crosstabs da questão nº 4 com a questão nº7

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	2,265 ^a	4	,687
Likelihood Ratio	2,225	4	,694
Linear-by-Linear Association	,192	1	,661
N of Valid Cases	385		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,91.

Quadro nº 40 - Crosstabs da questão nº 4 (encontra facilmente o que procura) com a questão nº7 – Procura pela idade do bebé

Crosstab								
			Procura pela idade do bebé					Total
			A menos preferida	Pouco preferido	Indiferente	Preferida	A mais preferida	
Encontra habitualment e o que pretende	Nao	Count	0	5	5	14	9	33
		Expected Count	1,0	3,3	5,1	10,9	12,7	33,0
		% within Encontra habitualmente o que pretende	,0%	15,2%	15,2%	42,4%	27,3%	100,0%
		% within Procura pela idade do bebé	,0%	13,2%	8,3%	11,0%	6,1%	8,6%
		Std. Residual	-1,0	1,0	-,1	,9	-1,0	
		Adjusted Residual	-1,1	1,1	-,1	1,2	-1,4	
		Sim	Count	12	33	55	113	139
	Expected Count		11,0	34,7	54,9	116,1	135,3	352,0
	% within Encontra habitualmente o que pretende		3,4%	9,4%	15,6%	32,1%	39,5%	100,0%
	% within Procura pela idade do bebé		100,0%	86,8%	91,7%	89,0%	93,9%	91,4%
	Std. Residual		,3	-,3	,0	-,3	,3	
	Adjusted Residual		1,1	-1,1	,1	-1,2	1,4	
	Total		Count	12	38	60	127	148
		Expected Count	12,0	38,0	60,0	127,0	148,0	385,0
% within Encontra habitualmente o que pretende		3,1%	9,9%	15,6%	33,0%	38,4%	100,0%	
% within Procura pela idade do bebé		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Quadro 42 - Crosstabs da questão nº 4 (encontra facilmente o que procura) com a questão nº7 – Procura pelas promoções

			Crosstab					
			Procura pelas promoções					
			A menos preferida	Pouco preferido	Indiferente	Preferida	A mais preferida	Total
Encontra habitualmente o que pretende	Nao	Count	6	12	10	1	4	33
		Expected Count	4,5	12,8	7,8	5,1	2,7	33,0
		% within Encontra habitualmente o que pretende	18,2%	36,4%	30,3%	3,0%	12,1%	100,0%
		% within Procura pelas promoções	11,3%	8,1%	11,0%	1,7%	12,5%	8,6%
		Std. Residual	,7	-,2	,8	-1,8	,8	
		Adjusted Residual	,8	-,3	,9	-2,1	,8	
	Sim	Count	47	137	81	59	28	352
		Expected Count	48,5	136,2	83,2	54,9	29,3	352,0
		% within Encontra habitualmente o que pretende	13,4%	38,9%	23,0%	16,8%	8,0%	100,0%
		% within Procura pelas promoções	88,7%	91,9%	89,0%	98,3%	87,5%	91,4%
		Std. Residual	-,2	,1	-,2	,6	-,2	
		Adjusted Residual	-,8	,3	-,9	2,1	-,8	
Total	Count		53	149	91	60	32	385
	Expected Count		53,0	149,0	91,0	60,0	32,0	385,0
	% within Encontra habitualmente o que pretende		13,8%	38,7%	23,6%	15,6%	8,3%	100,0%
	% within Procura pelas promoções		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Quadro 43 – Teste do *Chi-quadrado* à análise *Crosstabs* da questão nº 4 (encontra facilmente o que procura) com a questão nº7 – Procura pelas promoções

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	5,521 ^a	4	,238
Likelihood Ratio	7,023	4	,135
Linear-by-Linear Association	,359	1	,549
N of Valid Cases	385		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,74.

Quadro 44 - Crosstabs da questão nº 4 (encontra facilmente o que procura) com a questão nº7 – Procura pela marca

Crosstab								
			Procura pela marca					Total
			A menos preferida	Pouco preferido	Indiferent e	Preferida	A mais preferida	
Encontra habitualmente o que pretende	Nao	Count	8	9	4	9	3	33
		Expected Count	6,9	7,8	9,7	5,5	3,1	33,0
		% within Encontra habitualmente o que pretende	24,2%	27,3%	12,1%	27,3%	9,1%	100,0%
		% within Procura pela marca	9,9%	9,9%	3,5%	14,1%	8,3%	8,6%
		Std. Residual	,4	,4	-1,8	1,5	,0	
		Adjusted Residual	,5	,5	-2,3	1,7	-,1	
	Sim	Count	73	82	109	55	33	352
		Expected Count	74,1	83,2	103,3	58,5	32,9	352,0
		% within Encontra habitualmente o que pretende	20,7%	23,3%	31,0%	15,6%	9,4%	100,0%
		% within Procura pela marca	90,1%	90,1%	96,5%	85,9%	91,7%	91,4%
		Std. Residual	-,1	-,1	,6	-,5	,0	
		Adjusted Residual	-,5	-,5	2,3	-1,7	,1	
Total	Count	81	91	113	64	36	385	
	Expected Count	81,0	91,0	113,0	64,0	36,0	385,0	
	% within Encontra habitualmente o que pretende	21,0%	23,6%	29,4%	16,6%	9,4%	100,0%	
	% within Procura pela marca	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Quadro 45 – Teste do *Chi-quadrado* à análise *Crosstabs* da questão nº 4 (encontra facilmente o que procura) com a questão nº7 – Procura pela marca

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	6,494 ^a	4	,165
Likelihood Ratio	7,066	4	,132
Linear-by-Linear Association	,000	1	,997
N of Valid Cases	385		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,09.

Quadro 46 - Crosstabs da questão nº 4 (encontra facilmente o que procura) com a questão nº7 – Procura pelo preço

			Crosstab					
			Procura pela preço					
			A menos preferida	Pouco preferido	Indiferente	Preferida	A mais preferida	Total
Encontra habitualmente o que pretende	Nao	Count	15	4	8	3	3	33
		Expected Count	14,2	5,7	6,3	3,9	2,8	33,0
		% within Encontra habitualmente o que pretende	45,5%	12,1%	24,2%	9,1%	9,1%	100%
		% within Procura pela preço	9,0%	6,0%	10,8%	6,7%	9,1%	8,6%
		Std. Residual	,2	-,7	,7	-,4	,1	
		Adjusted Residual	,3	-,8	,8	-,5	,1	
	Sim	Count	151	63	66	42	30	352
		Expected Count	151,8	61,3	67,7	41,1	30,2	352,0
		% within Encontra habitualmente o que pretende	42,9%	17,9%	18,8%	11,9%	8,5%	100%
		% within Procura pela preço	91,0%	94,0%	89,2%	93,3%	90,9%	91,4%
		Std. Residual	-,1	,2	-,2	,1	,0	
		Adjusted Residual	-,3	,8	-,8	,5	-,1	
Total		Count	166	67	74	45	33	385
		Expected Count	166,0	67,0	74,0	45,0	33,0	385,0
		% within Encontra habitualmente o que pretende	43,1%	17,4%	19,2%	11,7%	8,6%	100%
		% within Procura pela preço	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100%

Quadro 47 – Teste do *Chi-quadrado* à análise *crosstabs* da questão nº 4 (encontra facilmente o que procura) com a questão nº7 – Procura pelo preço

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	1,317 ^a	4	,858
Likelihood Ratio	1,362	4	,851
Linear-by-Linear Association	,002	1	,966
N of Valid Cases	385		

a. 2 cells (20,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 2,83.

i.4.) Relativamente ao cruzamento com o grau de satisfação com a loja relativamente à localização dos produtos alimentares para bebé e criança, não foram confirmadas medidas de associação.

Quadro 48 - Crosstabs da questão nº 4 (encontra facilmente o que procura) com a questão nº8 – grau da satisfação com a loja

Encontra habitualmente o que pretende * Avaliação do grau de satisfação com a loja Crosstabulation							
			Avaliação do grau de satisfação com a loja				Total
			Mau	Razoavel	Bom	Muito Bom	
Encontra habitualmente o que pretende	Nao	Count	2	16	14	1	33
		Expected Count	,3	6,7	23,6	2,4	33,0
		% within Encontra habitualmente o que pretende	6,1%	48,5%	42,4%	3,0%	100,0%
		% within Avaliação do grau de satisfação com a loja	50,0%	20,5%	5,1%	3,6%	8,6%
		Std. Residual	2,8	3,6	-2,0	-,9	
		Adjusted Residual	3,0	4,2	-3,9	-1,0	
		Sim	Count	2	62	261	27
	Expected Count		3,7	71,3	251,4	25,6	352,0
	% within Encontra habitualmente o que pretende		,6%	17,6%	74,1%	7,7%	100,0%
	% within Avaliação do grau de satisfação com a loja		50,0%	79,5%	94,9%	96,4%	91,4%
	Std. Residual		-,9	-1,1	,6	,3	
	Adjusted Residual		-3,0	-4,2	3,9	1,0	
	Total		Count	4	78	275	28
		Expected Count	4,0	78,0	275,0	28,0	385,0
% within Encontra habitualmente o que pretende		1,0%	20,3%	71,4%	7,3%	100,0%	
% within Avaliação do grau de satisfação com a loja		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Quadro 49 - Teste do *Chi-quadrado* da análise *crosstabs* da questão nº4 com a questão nº 8- grau da satisfação com a loja

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	28,097 ^a	3	,000
Likelihood Ratio	21,248	3	,000
Linear-by-Linear Association	22,114	1	,000
N of Valid Cases	385		

a. 3 cells (37,5%) have expected count less than 5. The minimum expected count is ,34.

i.5.) Relativamente à questão nº 7 a análise bivariada, através das tabelas de contingência (*crosstabs*), permite-nos concluir que a preferência pelo tipo de refeição como factor prioritário na procura de um produto de alimentação para bebé está directamente relacionada com a insígnia onde foi realizado o questionário, assim como as promoções.

Quadro 50 - *Crosstabs* da questão nº 7 (modo de procura do produto certo para o bebé) com a Insígnia da loja onde foi realizado o questionário – Procura pelo tipo de refeição

Crosstab									
			Procura pelo tipo de refeição pretendida					Total	
			A menos preferida	Pouco preferido	Indiferente	Preferida	A mais preferida		
Insignia onde foi realizada a entrevista	Continente	Count	51	21	31	54	120	277	
		Expected Count	45,3	24,5	33,8	68,4	105,0	277,0	
		% within Insignia onde foi realizada a entrevista	18,4%	7,6%	11,2%	19,5%	43,3%	100,0%	
		% within Procura pelo tipo de refeição pretendida	81,0%	61,8%	66,0%	56,8%	82,2%	71,9%	
		Std. Residual	,8	-,7	-,5	-1,7	1,5		
		Adjusted Residual	1,7	-1,4	-1,0	-3,8	3,5		
	Jumbo	Count	12	13	16	41	26	108	
		Expected Count	17,7	9,5	13,2	26,6	41,0	108,0	
		% within Insignia onde foi realizada a entrevista	11,1%	12,0%	14,8%	38,0%	24,1%	100,0%	
		% within Procura pelo tipo de refeição pretendida	19,0%	38,2%	34,0%	43,2%	17,8%	28,1%	
		Std. Residual	-1,3	1,1	,8	2,8	-2,3		
		Adjusted Residual	-1,7	1,4	1,0	3,8	-3,5		
		Total		63	34	47	95	146	385
		Expected Count	63,0	34,0	47,0	95,0	146,0	385,0	
% within Insignia onde foi realizada a entrevista		16,4%	8,8%	12,2%	24,7%	37,9%	100,0%		
% within Procura pelo tipo de refeição pretendida		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%		

Quadro 51 - Teste do *Chi-quadrado* da análise *Crosstabs* da questão nº7 (modo de procura do produto certo para o bebé) com a Insígnia da loja onde foi realizado o questionário – Procura pelo tipo de refeição

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	23,445 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	23,375	4	,000
Linear-by-Linear Association	,351	1	,554
N of Valid Cases	385		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 9,54.

Quadro 52 - Crosstabs da questão nº 7 (modo de procura do produto certo para o bebé) com a Insígnia da loja onde foi realizado o questionário – Procura pela idade do bebé

Crosstab								
			Procura pela idade do bebé					Total
			A menos preferida	Pouco preferido	Indiferente	Preferida	A mais preferida	
Insignia onde foi realizada a entrevista	Continente	Count	10	29	35	102	101	277
		Expected Count	8,6	27,3	43,2	91,4	106,5	277,0
		% within Insignia onde foi realizada a entrevista	3,6%	10,5%	12,6%	36,8%	36,5%	100,0%
		% within Procura pela idade do bebé	83,3%	76,3%	58,3%	80,3%	68,2%	71,9%
		Std. Residual	,5	,3	-1,2	1,1	-,5	
	Jumbo	Adjusted Residual	,9	,6	-2,6	2,6	-1,3	
		Count	2	9	25	25	47	108
		Expected Count	3,4	10,7	16,8	35,6	41,5	108,0
		% within Insignia onde foi realizada a entrevista	1,9%	8,3%	23,1%	23,1%	43,5%	100,0%
		% within Procura pela idade do bebé	16,7%	23,7%	41,7%	19,7%	31,8%	28,1%
Total	Std. Residual	-,7	-,5	2,0	-1,8	,9		
	Adjusted Residual	-,9	-,6	2,6	-2,6	1,3		
	Count	12	38	60	127	148	385	
	Expected Count	12,0	38,0	60,0	127,0	148,0	385,0	
	% within Insignia onde foi realizada a entrevista	3,1%	9,9%	15,6%	33,0%	38,4%	100,0%	
	% within Procura pela idade do bebé	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Quadro 53 - Teste do Chi-quadrado da análise *crosstabs* da questão nº7 (modo de procura do produto certo para o bebé) com a Insígnia da loja onde foi realizado o questionário – Procura pela idade do bebé

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	12,052 ^a	4	,017
Likelihood Ratio	12,039	4	,017
Linear-by-Linear Association	,237	1	,626
N of Valid Cases	385		

a. 1 cells (10,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 3,37.

Quadro 54 - Crosstabs da questão nº 7 (modo de procura do produto certo para o bebé) com a Insígnia da loja onde foi realizado o questionário – Procura pelas promoções

Crosstab								
			Procura pelas promoções					Total
			A menos preferida	Pouco preferido	Indiferente	Preferida	A mais preferida	
Insignia onde foi realizada a entrevista	Continente	Count	49	111	67	37	13	277
		Expected Count	38,1	107,2	65,5	43,2	23,0	277,0
		% within Insignia onde foi realizada a entrevista	17,7%	40,1%	24,2%	13,4%	4,7%	100,0%
		% within Procura pelas promoções	92,5%	74,5%	73,6%	61,7%	40,6%	71,9%
		Std. Residual	1,8	,4	,2	-,9	-2,1	
		Adjusted Residual	3,6	,9	,4	-1,9	-4,1	
	Jumbo	Count	4	38	24	23	19	108
		Expected Count	14,9	41,8	25,5	16,8	9,0	108,0
		% within Insignia onde foi realizada a entrevista	3,7%	35,2%	22,2%	21,3%	17,6%	100,0%
		% within Procura pelas promoções	7,5%	25,5%	26,4%	38,3%	59,4%	28,1%
		Std. Residual	-2,8	-,6	-,3	1,5	3,3	
		Adjusted Residual	-3,6	-,9	-,4	1,9	4,1	
	Total	Count	53	149	91	60	32	385
		Expected Count	53,0	149,0	91,0	60,0	32,0	385,0
% within Insignia onde foi realizada a entrevista		13,8%	38,7%	23,6%	15,6%	8,3%	100,0%	
% within Procura pelas promoções		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Quadro 55 - Teste do *Chi-quadrado* da análise *crosstabs* da questão nº7 (modo de procura do produto certo para o bebé) com a Insígnia da loja onde foi realizado o questionário – Procura pelas promoções

Chi-Square Tests			
	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	30,346 ^a	4	,000
Likelihood Ratio	31,274	4	,000
Linear-by-Linear Association	26,235	1	,000
N of Valid Cases	385		

a. 0 cells (,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 8,98.

Quadro 56 - Crosstabs da questão nº 7 (modo de procura do produto certo para o bebé) com a Insígnia da loja onde foi realizado o questionário – Procura pela marca

Crosstab									
			Procura pela marca					Total	
			A menos preferida	Pouco preferido	Indiferente	Preferida	A mais preferida		
Insignia onde foi realizada a entrevista	Contínente	Count	51	64	89	51	22	277	
		Expected Count	58,3	65,5	81,3	46,0	25,9	277,0	
		% within Insignia onde foi realizada a entrevista	18,4%	23,1%	32,1%	18,4%	7,9%	100,0%	
		% within Procura pela marca	63,0%	70,3%	78,8%	79,7%	61,1%	71,9%	
		Std. Residual	-1,0	-,2	,9	,7	-,8		
		Adjusted Residual	-2,0	-,4	1,9	1,5	-1,5		
	Jumbo	Count	30	27	24	13	14	108	
		Expected Count	22,7	25,5	31,7	18,0	10,1	108,0	
		% within Insignia onde foi realizada a entrevista	27,8%	25,0%	22,2%	12,0%	13,0%	100,0%	
		% within Procura pela marca	37,0%	29,7%	21,2%	20,3%	38,9%	28,1%	
		Std. Residual	1,5	,3	-1,4	-1,2	1,2		
		Adjusted Residual	2,0	,4	-1,9	-1,5	1,5		
		Total	Count	81	91	113	64	36	385
		Expected Count	81,0	91,0	113,0	64,0	36,0	385,0	
% within Insignia onde foi realizada a entrevista	21,0%	23,6%	29,4%	16,6%	9,4%	100,0%			
% within Procura pela marca	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%			

Quadro 58 - Crosstabs da questão nº 7 (modo de procura do produto certo para o bebé) com a Insígnia da loja onde foi realizado o questionário – Procura pelo preço

Crosstab								
			Procura pela preço					Total
			A menos preferida	Pouco preferido	Indiferente	Preferida	A mais preferida	
Insignia onde foi realizada a entrevista	Continente	Count	115	51	56	34	21	277
		Expected Count	119,4	48,2	53,2	32,4	23,7	277,0
		% within Insignia onde foi realizada a entrevista	41,5%	18,4%	20,2%	12,3%	7,6%	100,0%
		% within Procura pela preço	69,3%	76,1%	75,7%	75,6%	63,6%	71,9%
		Std. Residual	-,4	,4	,4	,3	-,6	
	Jumbo	Adjusted Residual	-1,0	,8	,8	,6	-1,1	
		Count	51	16	18	11	12	108
		Expected Count	46,6	18,8	20,8	12,6	9,3	108,0
		% within Insignia onde foi realizada a entrevista	47,2%	14,8%	16,7%	10,2%	11,1%	100,0%
		% within Procura pela preço	30,7%	23,9%	24,3%	24,4%	36,4%	28,1%
	Std. Residual	,6	-,6	-,6	-,5	,9		
	Adjusted Residual	1,0	-,8	-,8	-,6	1,1		
Total	Count	166	67	74	45	33	385	
	Expected Count	166,0	67,0	74,0	45,0	33,0	385,0	
	% within Insignia onde foi realizada a entrevista	43,1%	17,4%	19,2%	11,7%	8,6%	100,0%	
	% within Procura pela preço	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

iii) Oneway

Através da análise de variância simples “*oneway*”, com apenas uma variável dependente cuja variação é decomposta por um factor independente, procurou-se testar a igualdade de médias entre grupos de uma mesma população.

Como variável independente, nesta análise considerou-se a questão nº 7, que pedia para classificar por ordem decrescente o modo como o inquirido procurava a produto certo para o seu bebé, junto do linear de alimentação infantil, se pelo “tipo de refeição pretendida”, se “pela idade do bebé”, se “pelas promoções”, se “pela marca” ou se “pelo preço”.

No primeiro teste considerou-se o factor independente em análise a insígnia onde foi realizado o questionário, Auchan e Sonae, tendo-se obtido resultados interessantes mas não conclusivos de existência de diferenças significativas entre os dois grupos.

Da observação do quadro 60 concluímos que só são encontradas diferenças significativas entre os inquiridos nas lojas Sonae e os inquiridos nas lojas Auchan relativamente à variável dependentes “procura pelo tipo de promoção”, confirmado pelo teste de robustez da igualdade das médias. No entanto, da observação do quadro 61, o teste de Levene indica-nos que para esta variável é rejeitada a hipótese nula, ou seja, o pressuposto de homogeneidade das variâncias é violado.

A homogeneidade de variâncias só se verifica nas variáveis “procura pelo tipo de refeição” e “procura pela marca”

Quadro 60 – Anova (distribuição F de *Snedecor*) para o factor independente insígnia

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Procura pelo tipo de refeição pretendida	Between Groups	,759	1	,759	,350	,555
	Within Groups	830,400	383	2,168		
	Total	831,158	384			
Procura pela idade do bebé	Between Groups	,288	1	,288	,237	,627
	Within Groups	466,216	383	1,217		
	Total	466,504	384			
Procura pelas promoções	Between Groups	34,462	1	34,462	28,085	,000
	Within Groups	469,964	383	1,227		
	Total	504,426	384			
Procura pela marca	Between Groups	2,235	1	2,235	1,463	,227
	Within Groups	585,209	383	1,528		
	Total	587,444	384			
Procura pelo preço	Between Groups	,063	1	,063	,035	,852
	Within Groups	692,498	383	1,808		
	Total	692,561	384			

Quadro 61 – Teste de homogeneidade de variâncias para o factor independente insígnia

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Procura pelo tipo de refeição pretendida	10,608	1	383	,001
Procura pela idade do bebé	,400	1	383	,527
Procura pelas promoções	3,307	1	383	,070
Procura pela marca	5,399	1	383	,021
Procura pela preço	1,432	1	383	,232

Quadro 62 – Teste à robustez da igualdade de médias para o factor independente insígnia

Robust Tests of Equality of Means					
		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Procura pelo tipo de refeição pretendida	Welch	,409	1	231,781	,523
	Brown-Forsythe	,409	1	231,781	,523
Procura pela idade do bebé	Welch	,242	1	199,331	,624
	Brown-Forsythe	,242	1	199,331	,624
Procura pelas promoções	Welch	25,736	1	179,215	,000
	Brown-Forsythe	25,736	1	179,215	,000
Procura pela marca	Welch	1,303	1	174,554	,255
	Brown-Forsythe	1,303	1	174,554	,255
Procura pela preço	Welch	,033	1	182,797	,857
	Brown-Forsythe	,033	1	182,797	,857

a. Asymptotically F distributed.

Seguidamente foram realizados testes considerando as mesmas variáveis dependentes, ou seja, variáveis da questão nº 7, factores de procura do produto alimentar, e como factores independentes a idade do bebé, o sexo do inquirido, a idade do inquirido, as habilitações, o estado civil, e em nenhum destes teste foram encontradas diferenças significativas entre os grupos relativamente ao modo como procuram o produto alimentar para o seu bebé. Os resultados por não serem os procurados foram remetidos para o ANEXO 8.3. Análise bivariada, alínea iii) – Listagem de *Oneway*.

Finalmente, quando se fez a mesma análise considerando como factor independente a variável Local de residência e loja onde foi realizado o inquérito, foram encontradas diferenças significativas.

Relativamente ao Local de residência, e da observação do quadro nº 63, concluímos que existem diferenças significativas entre os grupos de diferentes locais de residência nomeadamente ao modo de procura dos produtos alimentares, relativamente às variáveis

dependentes, “procura pelo tipo de refeição pretendida”, “Procura pelas promoções” e “procura pelo preço”.

O pressuposto da homogeneidade das variâncias não é violado em nenhum destes três casos (quadro nº 64). Também o teste de robustez da igualdade das médias confirma a rejeição de igualdade das médias nestas três variáveis (quadro 65).

Quadro 63 – Anova (distribuição F de *Snedecor*) para o factor independente Local de residência

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Procura pelo tipo de refeição pretendida	Between Groups	44,202	4	11,050	5,336	,000
	Within Groups	786,957	380	2,071		
	Total	831,158	384			
Procura pela idade do bebé	Between Groups	7,991	4	1,998	1,656	,160
	Within Groups	458,512	380	1,207		
	Total	466,504	384			
Procura pelas promoções	Between Groups	30,669	4	7,667	6,150	,000
	Within Groups	473,757	380	1,247		
	Total	504,426	384			
Procura pela marca	Between Groups	11,205	4	2,801	1,847	,119
	Within Groups	576,240	380	1,516		
	Total	587,444	384			
Procura pela preço	Between Groups	30,535	4	7,634	4,382	,002
	Within Groups	662,026	380	1,742		
	Total	692,561	384			

Quadro 64 – Teste de homogeneidade de variância para o factor independente Local de residência

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Procura pelo tipo de refeição pretendida	5,194	4	380	,000
Procura pela idade do bebé	6,232	4	380	,000
Procura pelas promoções	1,348	4	380	,251
Procura pela marca	2,988	4	380	,019
Procura pela preço	3,480	4	380	,008

Quadro 65 - Teste de Robustez à igualdade das médias para o factor independente Local de residência

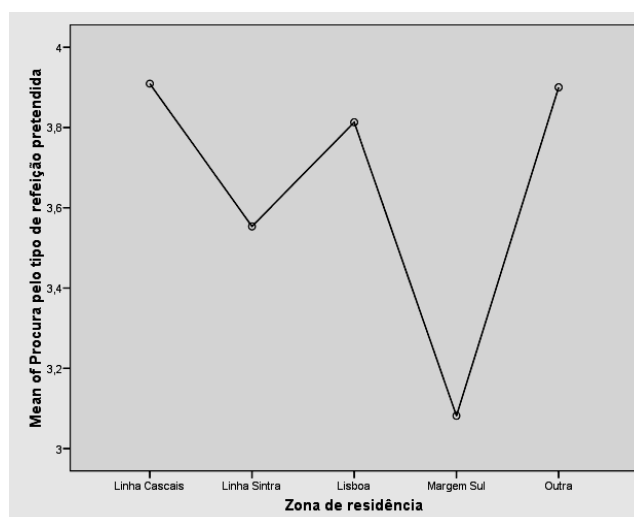
Robust Tests of Equality of Means

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Procura pelo tipo de refeição pretendida	Welch	5,402	4	135,904	,000
	Brown-Forsythe	5,731	4	301,818	,000
Procura pela idade do bebé	Welch	1,388	4	124,420	,242
	Brown-Forsythe	1,423	4	175,464	,228
Procura pelas promoções	Welch	6,095	4	127,891	,000
	Brown-Forsythe	5,844	4	221,543	,000
Procura pela marca	Welch	1,668	4	126,843	,162
	Brown-Forsythe	1,755	4	244,872	,139
Procura pela preço	Welch	4,068	4	131,848	,004
	Brown-Forsythe	4,613	4	287,342	,001

a. Asymptotically F distributed.

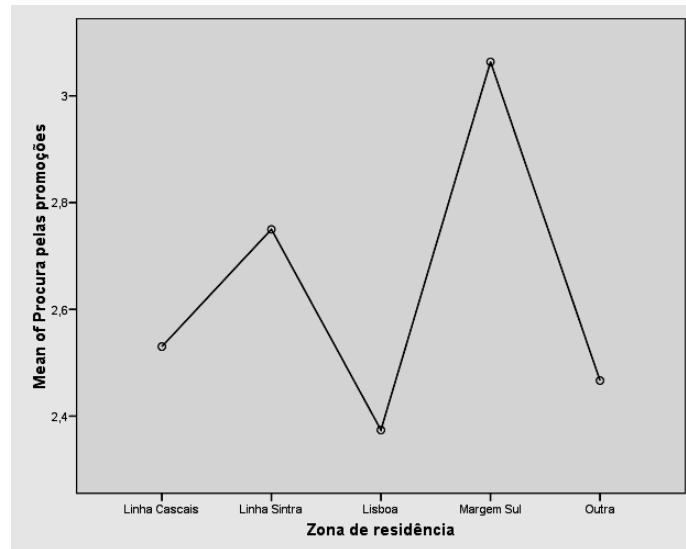
Da observação da Figura 35 concluímos que é maior a média de inquiridos que procuram o produto alimentar para o seu bebé pelo tipo de refeição pretendida nos casos que residem na Linha de Cascais, Lisboa e outra (região de Loures e Odivelas), comparativamente com os que residem na margem sul ou na linha de Sintra.

Figura 35 – Comparação de médias entre as zonas de residência dos inquiridos e o factor de procura de alimentação para bebé pelo tipo de refeição pretendida



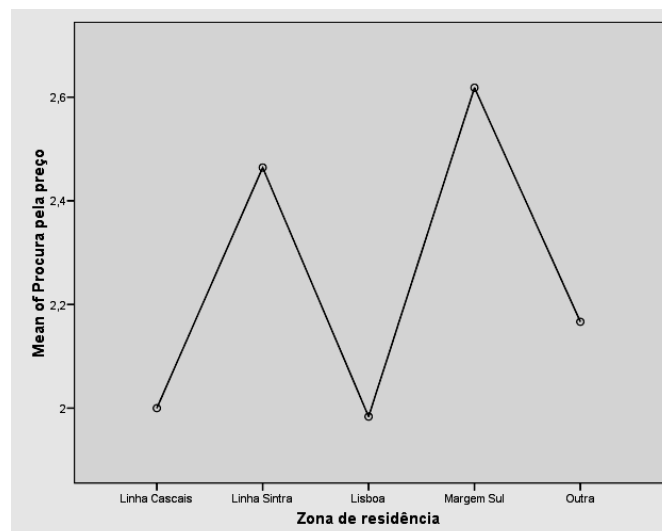
Da observação da figura 36 constatamos que a média de inquiridos que procura os produtos alimentares para bebé pelas promoções é mais elevada nos que residem na margem sul e na linha de Sintra comparativamente com as restantes regiões.

Figura 36 - Comparação de médias entre as zonas de residência dos inquiridos e o factor de procura de alimentação para bebé pelas promoções



A mesma conclusão é retirada a partir da observação da figura 37 onde constatamos que os inquiridos que residem na margem sul e na linha de Cascais dão ao factor preço prioridade quando se trata de encontrar a refeição para o seu bebé.

Figura 37 - Comparação de médias entre as zonas de residência dos inquiridos e o factor de procura de alimentação para bebé preço



Relativamente à Loja onde foi realizado o inquérito, observamos diferenças significativas, entre os grupos de inquiridos das diferentes lojas onde foi recolhida a amostra no tocante aos

factores de procura “pelo tipo de refeição pretendida”, “pelas promoções” e “pelo preço”. Sendo que as conclusões vão ao encontro da análise anterior (quadro 66).

Da observação do quadro 67 concluímos que o pressuposto da homogeneidade de variâncias não é violado em nenhum destes três casos assim como o teste de robustez da igualdade entre médias (quadro 68).

Quadro 66 – Anova (distribuição F de *Snedecor*) para o factor independente Loja onde foi realizada a entrevista

ANOVA						
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Procura pelo tipo de refeição pretendida	Between Groups	100,546	13	7,734	3,927	,000
	Within Groups	730,612	371	1,969		
	Total	831,158	384			
Procura pela idade do bebé	Between Groups	21,092	13	1,622	1,351	,181
	Within Groups	445,412	371	1,201		
	Total	466,504	384			
Procura pelas promoções	Between Groups	61,216	13	4,709	3,942	,000
	Within Groups	443,210	371	1,195		
	Total	504,426	384			
Procura pela marca	Between Groups	33,509	13	2,578	1,726	,054
	Within Groups	553,935	371	1,493		
	Total	587,444	384			
Procura pela preço	Between Groups	54,095	13	4,161	2,418	,004
	Within Groups	638,466	371	1,721		
	Total	692,561	384			

Quadro 67 - Teste de homogeneidade de variância para o factor independente Loja onde foi realizada a entrevista

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
Procura pelo tipo de refeição pretendida	5,194	4	380	,000
Procura pela idade do bebé	6,232	4	380	,000
Procura pelas promoções	1,348	4	380	,251
Procura pela marca	2,988	4	380	,019
Procura pela preço	3,480	4	380	,008

Quadro 68 – Teste de Robustez à igualdade das médias para o factor independente Loja onde foi realizada a entrevista

		Statistic ^a	df1	df2	Sig.
Procura pelo tipo de refeição pretendida	Welch	4,117	13	124,971	,000
	Brown-Forsythe	3,988	13	287,406	,000
Procura pela idade do bebé	Welch	1,335	13	124,816	,201
	Brown-Forsythe	1,370	13	288,630	,173
Procura pelas promoções	Welch	3,897	13	124,169	,000
	Brown-Forsythe	3,844	13	289,356	,000
Procura pela marca	Welch	1,608	13	124,203	,091
	Brown-Forsythe	1,699	13	304,052	,060
Procura pela preço	Welch	2,317	13	125,535	,009
	Brown-Forsythe	2,560	13	340,789	,002

a. Asymptotically F distributed.

Da observação da figura 38 conclui-se que existem diferenças significativas entre os inquiridos das diferentes lojas quando o factor de procura do produto é o tipo de refeição pretendida, em algumas lojas, como é exemplo disso, as lojas Continente Amadora, Loures 1 e Loures2 e Jumbo de Cascais relativamente às restantes lojas.

Da observação da figura 39 verificamos que as lojas da margem sul são aquelas cujos inquiridos apresentam maiores preferências pelas promoções, nomeadamente Continente Montijo e os Jumbos de Almada e Setúbal.

O factor preço é uma opção importante na procura de alimentação infantil para os inquiridos nas lojas Continente Seixal e também nos Jumbos de Setúbal e de Almada (Figura 40).

Figura 38 - Comparação de médias entre as médias dos inquiridos das diferentes lojas e o factor de procura de alimentação pelo tipo de refeição pretendida

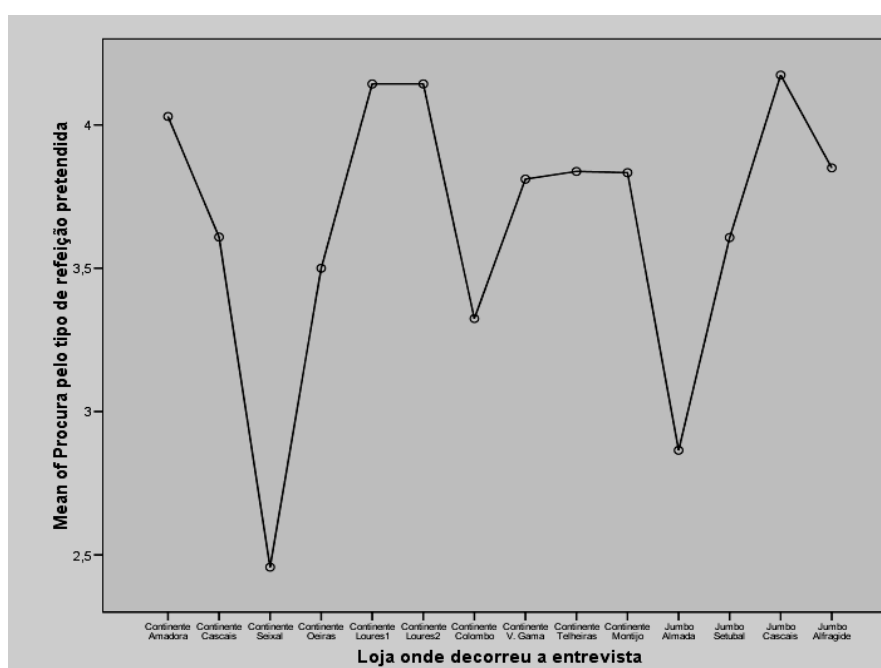


Figura 39 - Comparação de médias entre as médias dos inquiridos das diferentes lojas e o factor de procura de alimentação pelas promoções

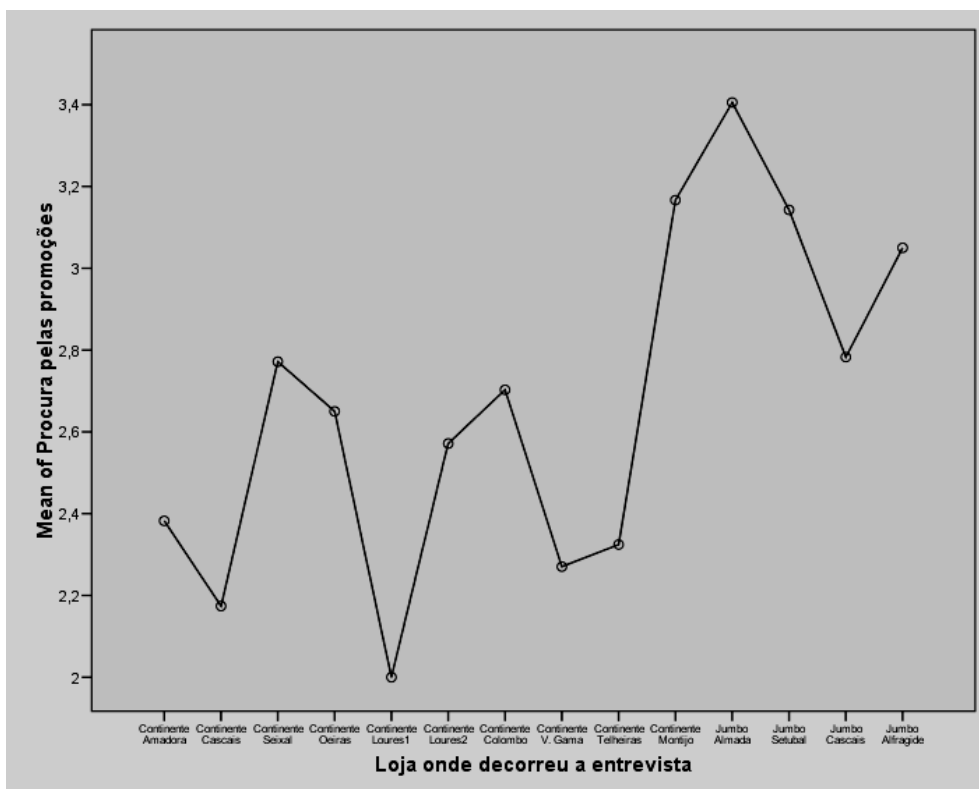
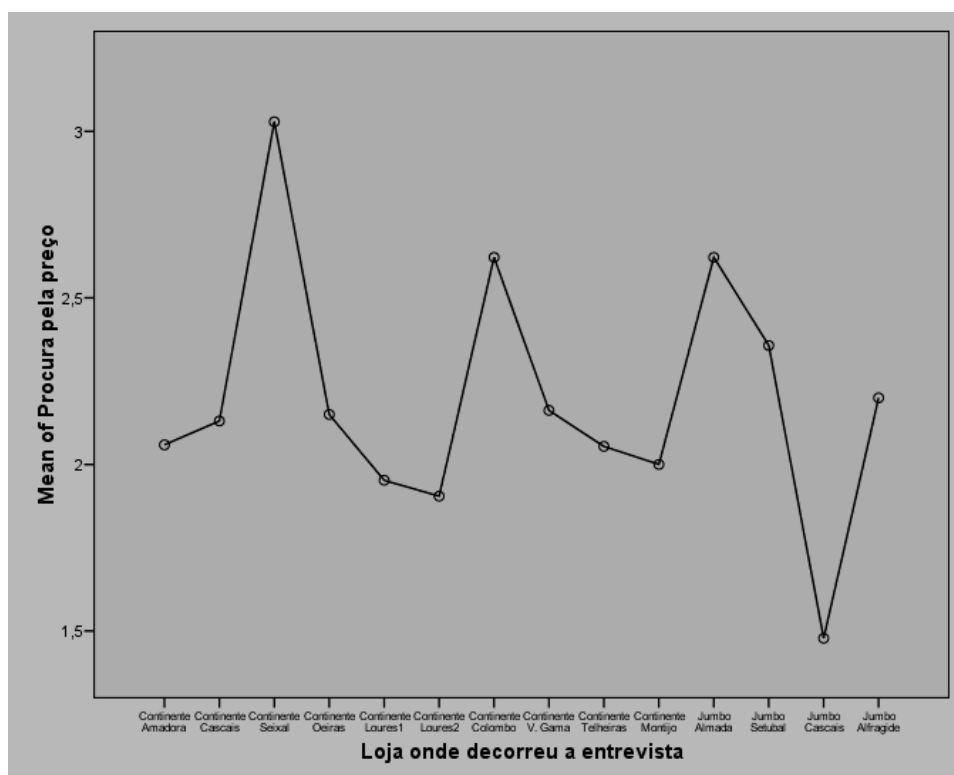


Figura 40 – Comparação de médias entre as médias dos inquiridos das diferentes lojas e o factor de procura de alimentação pelo preço



d) Análise Multivariada

Foram aplicadas às questões 5, 7 e 11 do questionário, análises multivariadas ACP, *Clusters*, Análise Discriminante e MDS, com o objectivo primeiramente de reduzir o número de casos em estudo em cada uma delas agregando as suas variáveis iniciais, obtendo um conjunto mais reduzido mas significativamente representativo das respostas dadas pela amostra. Seguidamente agrupar os indivíduos em clusters homogêneos e finalmente posicionar as suas preferências relativamente à organização do linear e da categoria.

Às variáveis da questão 5 foi feita uma análise de regressão linear de forma a medir se existe uma relação de dependência entre as variáveis de visibilidade no linear e a satisfação com esse mesmo linear.

i) Questão nº 5 – Análise Multivariada das variáveis mais importantes de visibilidade no linear

A questão nº5 procura medir, quanto à importância, a visibilidade no linear, de variáveis tais como preço, marca, promoções, variedades, momento destinado ao consumo, idade mínima recomendada para consumo, limpeza e higiene do linear, sinalética e ambiente.

O valor KMO=0,771 permite concluir que a Análise de Componentes Principais (ACP) é razoável ou até mesmo, boa. Dentro de cada factor têm de existir variáveis correlacionadas entre si, ou seja, para prosseguir a análise é necessário que a matriz de correlações não seja uma matriz identidade. O nível de significância obtido no teste de Bartlett foi 0,000 (inferior a 0,05) o que significa que podemos rejeitar a H_0 , o mesmo será dizer, que podemos extrapolar conclusões para a população através desta análise ACP (Pestana, 2003).

Quadro 69 – Teste Kaiser – Meyer – Olkin e Bartlett's para a Análise de Componentes Principais para a questão nº5

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,771
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	839,739
	df	45
	Sig.	,000

Da análise ACP efectuada conseguimos extrair três factores distintos que explicam 56% da dispersão global de dados: o **componente 1**: conjunto de inquiridos que consideram a

visibilidade do ambiente, da sinalética e limpeza e higiene no linear e a idade mínima recomendada para consumo, como variáveis a que dão muita importância quando está em causa comprar produtos dentro da categoria de alimentação infantil. Para este componente a idade recomendada para consumo revela-se também de importância, não estando entre as três mais importantes; **o componente 2**: conjunto de inquiridos para os quais as principais variáveis que dão maior importância quando se dirigem ao linear de alimentação infantil são a visibilidade do preço e das promoções; **o componente 3**: conjunto de inquiridos para os quais a visibilidade da marca é o principal factor de avaliação em termos de organização do linear de alimentação infantil.

Quadro 70 – Total de Variância explicada na Análise de Componentes Principais para a questão nº5

Total Variance Explained						
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	3,283	32,832	32,832	3,283	32,832	32,832
2	1,334	13,338	46,170	1,334	13,338	46,170
3	1,026	10,261	56,431	1,026	10,261	56,431
4	,880	8,796	65,227			
5	,835	8,352	73,579			
6	,788	7,883	81,462			
7	,569	5,692	87,154			
8	,525	5,250	92,403			
9	,437	4,373	96,776			
10	,322	3,224	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Quadro 71 – Quadro de variáveis explicadas pelos Componentes Principais

Component Score Coefficient Matrix			
	Component		
	1	2	3
Importância da Visibilidade do Preço	,130	,394	,178
Importância da Visibilidade da Marca	,118	,143	,523
Importância da Visibilidade das promoções	,182	,322	,156
Importância da Visibilidade das Variedades	,156	,155	,292
Importância da Visibilidade do Momento Consumo	,165	-,143	,049
Importância da Visibilidade da Idade Recomendada	,176	,175	-,515
Importância da Limpeza e Higiene	,194	,199	-,386
Importância quantidade exposta	,156	-,421	,334
Importância Sinalética	,220	-,309	-,141
Importância Ambiente	,218	-,289	-,107

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Component Scores.

Seguidamente foi feita uma análise de clusters onde conseguimos definir três grupos, a qual cruzamos com outras variáveis pela metodologia de Ward:

Quadro 72 - Caracterização dos *Clusters* relativamente aos dados demográficos

GRUPOS	Nº Individuos	Sexo	Residência	Grupo Etário	Habilitações	Estado Civil
Cluster 1	108	91,7% F	51% M. Sul 23,1% L. Cascais	57,4% de 25-34 33,3% de 35.45	49,1% Secundário 49,1% Superior	80,6% Casados 9,3% U. Facto
Cluster 2	110	90,9%F	31,8% L. Cascais 28,2% M. Sul 23,6% L. Sintra	46,4% de 25-34 37,3% de 35.45	50% Secundário 45,5% Superior	77,4% Casados 10% Solteiros
Cluster 3	167	88,6%F	55,7% Lisboa 16,2% Outra (Loures)	45,5% de 25-34 40,1% de 35.45	50,3% Secundário 44,9% Superior	71,3% Casados 12% U.facto 7,8% Solteiros

Quadro 73 - Análise de *Clusters* da Frequência de visita à loja vs Insignia

GRUPOS	Nº Individuos	Frequência Visita	Insignia
Cluster 1	108	60% semanal 26,9% 2xmês	100% Jumbo
Cluster 2	110	50% semanal 31,8% 2xmês	100% Continente
Cluster 3	167	45,5% semanal 24% 2xmês 24% 1xmês	100% Continente

Quadro 74 - Análise de *Clusters* quanto aos factores de procura no linear

GRUPOS	Nº Individuos	Tipo Refeição	Idade Consumo	Promoções	Marca	Preço
Cluster 1	108	38% Preferida 24% A mais preferida	43,5% A mais preferida 23% Preferida 23% Indiferente	35% Pouco preferida 22,2% Indiferente 21,3% Preferida	27,8% A menos preferida 25% Pouco preferida 22,2% Indiferente	47,2% A menos preferida 16,7% Indiferente 14,8% Pouco preferida
Cluster 2	110	19% Preferida 39% A mais preferida 22,7% A menos preferida	40,9% A mais preferida 35,5% Preferida 14,5% Indiferente	38,2% Pouco preferida 23% Indiferente 19% A menos preferida	35,5% Indiferente 20,9% Pouco preferida 20% A menos preferida	35,5% A menos preferida 17,3% Indiferente 24,5% Pouco preferida
Cluster 3	167	19,8% Preferida 46% A mais preferida 15,6% A menos preferida	33,5% A mais preferida 37,7% Preferida 13,2% Pouco preferida	41,3% Pouco preferida 24,6% Indiferente 16,8% A menos preferida	29,9% Indiferente 24,6% Pouco preferida 20,4% Preferida	45,5% A menos preferida 22,2% Indiferente 14,4% Pouco preferida

No seguimento da análise de *clusters* foi realizada uma análise discriminante de forma a compararmos os resultados obtidos e reforçarmos as análises anteriores.

Da análise efectuada obtiveram-se duas funções discriminantes: a função 1 explicada 96,6% pela importância de visibilidade da idade recomendada e a função 2 pela importância da visibilidade das variedades. Para o cluster 1 contribui maioritariamente a variável importância da visibilidade da idade recomendada, para o cluster 2 também sendo a importância da visibilidade das variedades a que mais contribui para o cluster 3. Este trata-se do cluster de maior dimensão representado por 179 indivíduos.

Quadro 75 – Função discriminante estandardizada para a questão nº5**Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients**

	Function	
	1	2
Importância da Visibilidade das Variedades	-,613	,835
Importância da Visibilidade da Idade Recomendada	,966	,374

Quadro 76 – Matriz das variáveis explicativas da função discriminante para a questão nº5**Structure Matrix**

	Function	
	1	2
Importância da Visibilidade da Idade Recomendada	,806*	,592
Importância da Visibilidade das Variedades	-,361	,932*
Importância da Visibilidade das promoções ^a	-,023	,428*
Importância da Limpeza e Higiene ^a	,265	,411*
Importância quantidade exposta ^a	-,107	,302*
Importância da Visibilidade do Momento Consumo ^a	,206	,293*
Importância da Visibilidade do Preço ^a	,175	,235*
Importância da Visibilidade da Marca ^a	,024	,198*

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions
Variables ordered by absolute size of correlation within function.

*. Largest absolute correlation between each variable and any discriminant function

a. This variable not used in the analysis.

Quadro 77 – Coeficientes da Função Discriminante para a questão nº5**Canonical Discriminant Function Coefficients**

	Function	
	1	2
Importância da Visibilidade das Variedades	-,756	1,029
Importância da Visibilidade da Idade Recomendada	1,110	,430
(Constant)	-1,709	-5,893

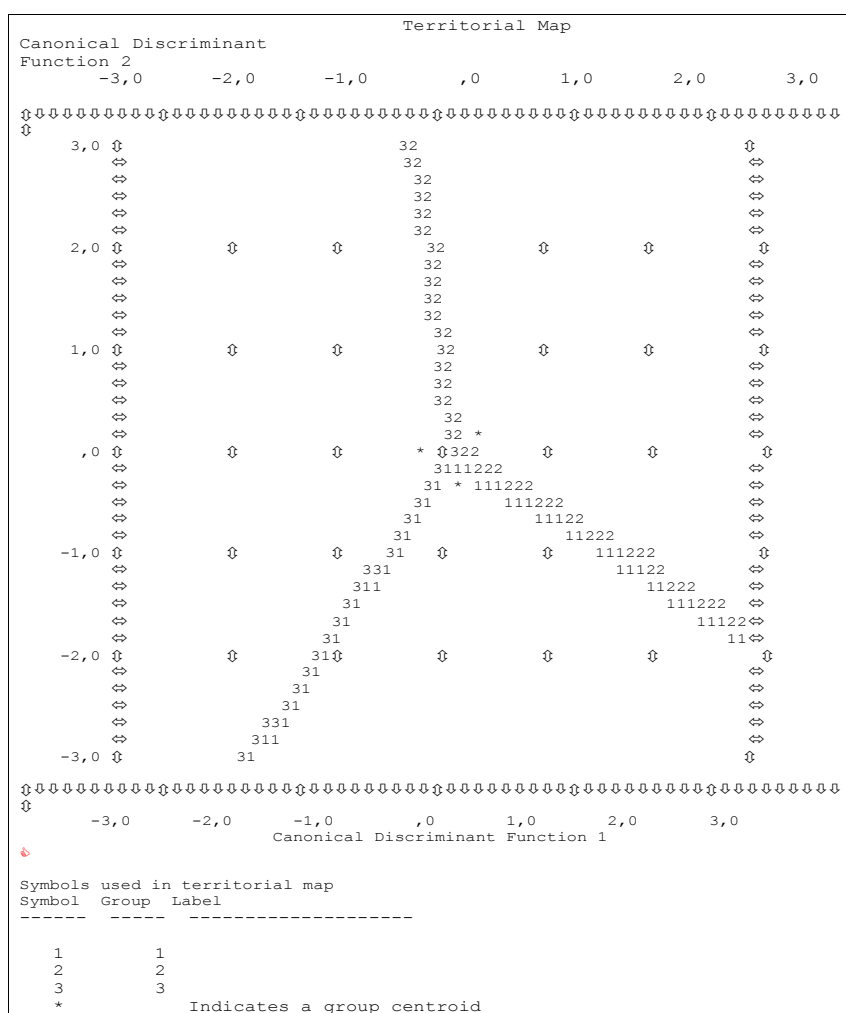
Unstandardized coefficients

Quadro 78 - A função discriminante por grupo de centroides para a questão nº5

Functions at Group Centroids		
Ward Method	Function	
	1	2
1	,211	-,259
2	,432	,103
3	-,206	,020

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Da observação do mapa territorial podem viabilizar-se claramente os 3 clusters, atingindo-se assim o objectivo da análise.

Figura 41 - Mapa Territorial Relativamente às variáveis de visibilidade

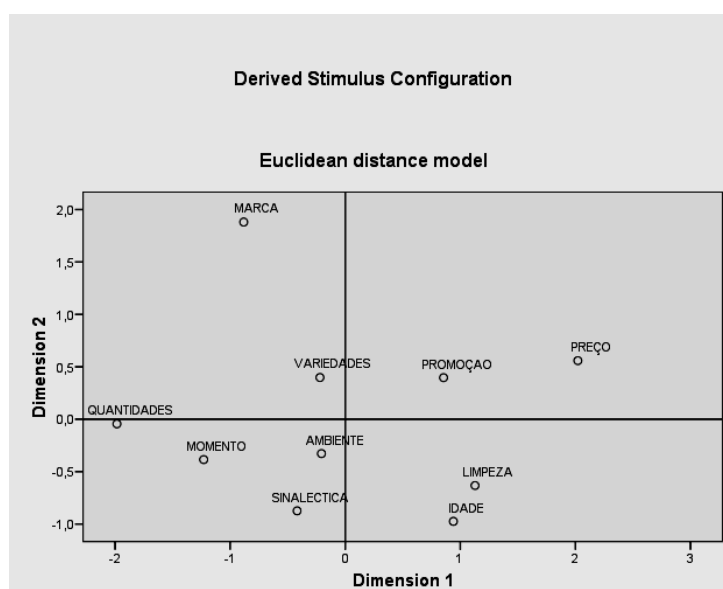
Por fim foi feita uma análise MDS de forma a perceber o posicionamento das variáveis a que a amostra dá maior importância ao nível da visibilidade no linear. A qualidade do modelo é razoável, com um nível de stress de 11,4% mas com elevada correlação entre as variáveis.

Figura 42 – Níveis de stress e de correlação para o modelo de MDS da questão nº5

Young's S-stress formula 1 is used.

Iteration	S-stress	Improvement
1	,18382	
2	,14019	,04364
3	,13279	,00739
4	,12930	,00349
5	,12706	,00224
6	,12551	,00155
7	,12446	,00105
8	,12383	,00063

Iterations stopped because
S-stress improvement is less than ,001000
For matrix
Stress = ,11363 RSQ = ,92051

Figura 43 – Mapa perceptual das variáveis de visibilidade no linear

Dado este último dado, e visualizando o mapa perceptual percebemos que, por um lado, na dimensão 1 encontramos os inquiridos que dão muita importância à visibilidade do preço e da promoção, sendo que a este grupo ainda se associa a variável visibilidade de variedades e no extremo oposto aos que dão importância à visibilidade da marca.

ii) Questão nº7 - Análise Multivariada das variáveis de modo de procura dos produtos no linear

Na questão número 7 também foi feita uma ACP tendo-se reduzido o número de variáveis de 5 para três, sendo os componentes os seguintes: **o componente 1:** Caracterizado pelos inquiridos que consideram o preço como o primeiro factor de procura de um produto dentro da categoria de alimentação infantil. Este componente explica 31% das variáveis utilizadas; **o componente 2:** Caracterizado por inquiridos que elegem as promoções como factor preferencial de procura de alimentação infantil, e explica 25% das variáveis utilizadas; **o componente 3:** Caracterizado por inquiridos que elegem a idade recomendada de consumo como o principal factor de procura. O terceiro componente é sempre o menos explicativo representando apenas 22% das variáveis.

Quadro 79 – Análise de Componentes Principais para a questão nº 7

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,582	31,641	31,641	1,582	31,641	31,641	1,505	30,100	30,100
2	1,285	25,693	57,334	1,285	25,693	57,334	1,322	26,430	56,530
3	1,123	22,465	79,799	1,123	22,465	79,799	1,163	23,269	79,799
4	,905	18,092	97,891						
5	,105	2,109	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Quadro 80 e 81 – Matriz de componentes e rotação da mesma matriz

Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
Procura pelo tipo de refeição pretendida	-,800	,261	-,467
Procura pela idade do bebé	,007	,529	,830
Procura pelas promoções	,575	,413	-,325
Procura pela marca	-,287	-,798	,296
Procura pela preço	,727	-,360	-,148

Extraction Method: Principal Component Analysis.

a. 3 components extracted.

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
Procura pelo tipo de refeição pretendida	-,926	,022	-,261
Procura pela idade do bebé	,001	,051	,983
Procura pelas promoções	,258	,730	-,086
Procura pela marca	,143	-,876	-,135
Procura pela preço	,748	,132	-,321

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

O valor KMO=0,126 permite concluir que a ACP é razoável, embora o valor seja muito baixo. O nível de significância obtido no teste de *Bartlett* foi 0,000 (inferior a 0,05) o que

significa que podemos rejeitar a H_0 , o mesmo será dizer, que podemos extrapolar conclusões para a população através desta análise ACP (Pestana, 2003).

Quadro 82 – Teste *Kaiser-Meyer-Olkin* e *Bartlett's* para a análise de componentes principais da questão nº7

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,126
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	581,566
	df	10
	Sig.	,000

Voltamos a fazer um estudo de clusters ao qual aplicámos uma análise de *crosstabs* com o método *Ward*:

Quadro 83 - Caracterização dos Clusters relativamente aos dados demográficos

GRUPOS	Indivíduos	Sexo	Residência	Grupo Etário	Habilitações	Estado Civil
Cluster 1	40	90% F	30% Lisboa 25% L. Cascais	52,5% de 25-34 37,5% de 35.45	62,5% Secundário 37,5% Superior	77,5% Casados 12,5% Solteiros
Cluster 2	66	92%F	42,4% M.Sul 33,3% Lisboa	48,5% de 25-34 37,9% de 35.45	57,6% Secundário 37,9% Superior	78,8% Casados 15,2% U.facto
Cluster 3	179	87,2%F	33% Lisboa 25,7% M.Sul	46,9% de 25-34 39,7% de 35.45	48,6% Secundário 45,3% Superior	74,9% Casados 10,6% U.facto 8,4% Solteiros
Cluster 4	98	93,9%F	30,6% Lisboa 26,5% M.Sul	53,1% de 25-34 31,6% de 35.45	42,9% Secundário 56,1% Superior	75,5% Casados 12,2% Solteiros

Quadro 84- Caracterização dos *Clusters* relativamente à Organização do Linear e Satisfação com a loja

GRUPOS	Nº Indivíduos	Organização Linear	Satisfação Loja
Cluster 1	40	67,5% Organizado 20% Muito Organizado	60% Bom 35% Razoável
Cluster 2	66	84,8% Organizado 12,1% Muito Organizado	75,8% Bom 18,2% Razoável
Cluster 3	179	80,4% Organizado 11,2% Pouco Organizado	75,4% Bom 15,6% Razoável
Cluster 4	98	76,5% Organizado 14,3% Muito Organizado	65,3% Bom 24,5% Razoável 10,2% Muito bom

Quadro 85 - Caracterização dos *Clusters* relativamente à atitude perante a ruptura

GRUPOS	Nº Indivíduos	Atitude Perante Ruptura
Cluster 1	40	45% procurar noutra loja 27,5% sem experiência ruptura
Cluster 2	66	15% procurar noutra loja 15% Compra outra marca 54,5% sem experiência ruptura
Cluster 3	179	32,4% procurar noutra loja 18% Compra outra marca 36,9% sem experiência ruptura
Cluster 4	98	41,8% procurar noutra loja 16,3% Compra outra marca 29,6% sem experiência ruptura

Quadro 86 - Caracterização dos *Clusters* relativamente à organização da categoria

GRUPOS	Nº Indivíduos	Alimentação bebe junto fraldas	Alimentação bebe junto cereais	Produtos para bebe todos juntos	Produtos complementos refeição juntos	Produtos substitutos juntos	Produtos organizados idade
Cluster 1	40	35% Concorda 22,5% sem opinião 17,5% discorda 15% discorda completamente	45% Concorda 37,5% sem opinião	32,5% Concorda 20% sem opinião 20% discorda	40 discorda 37,5% sem opinião	60% concorda 30% sem opinião	67,5% C. plenamente 32,5% concorda
Cluster 2	66	47% Concorda 25,8% discorda completamente	43,9% sem opinião 36,4% discorda	16,7% sem opinião 47% discorda 28,8% d.completamente	86,4% Concorda 7,6% c. plenamente	80,3% concorda 19,7% C. plenamente	54,5% C. plenamente 42,4% concorda
Cluster 3	179	54% Concorda 23,5% sem opinião 15,6% discorda	68,7% Concorda 24,6% sem opinião	48,6% Concorda 12,8% sem opinião 27,4% discorda	88,3% Concorda 5,6% sem opinião	88,3% concorda 6,1% sem opinião	19% C. plenamente 68,2% concorda
Cluster 4	98	57% Concorda 22,4% c.plenamente 19% sem opinião	37,8% Concorda 37,8% sem opinião 17,3% c.plenamente	40,8% C.plenamente 29% concorda 17,3% sem opiniao	64,3% Concorda 32,7% c. plenamente	41,8% concorda 58,2% C. plenamente	86,7% C. plenamente 13,3% concorda

Da análise discriminante relativamente às variáveis de modo de procura dos produtos no linear resultaram duas funções, uma explicada pelo tipo de refeição como principal factor de compra dentro da categoria e a outra pela idade do bebé, sendo que a primeira explica na sua essência o primeiro cluster e a segunda o segundo cluster. Não foram analisadas variáveis explicativas do terceiro cluster.

Quadro 87 – Coeficientes da função discriminante estandardizada**Standardized Canonical Discriminant Function Coefficients**

	Function	
	1	2
Procura pelo tipo de refeição pretendida	,823	-,312
Procura pela idade do bebé	,474	,859
Procura pela preço	-,564	-,008

Quadro 88 – Coeficientes da função discriminante

Canonical Discriminant Function Coefficients

	Function	
	1	2
Procura pelo tipo de refeição pretendida	,910	-,345
Procura pela idade do bebé	,642	1,163
Procura pela preço	-,583	-,008
(Constant)	-4,482	-3,324

Unstandardized coefficients

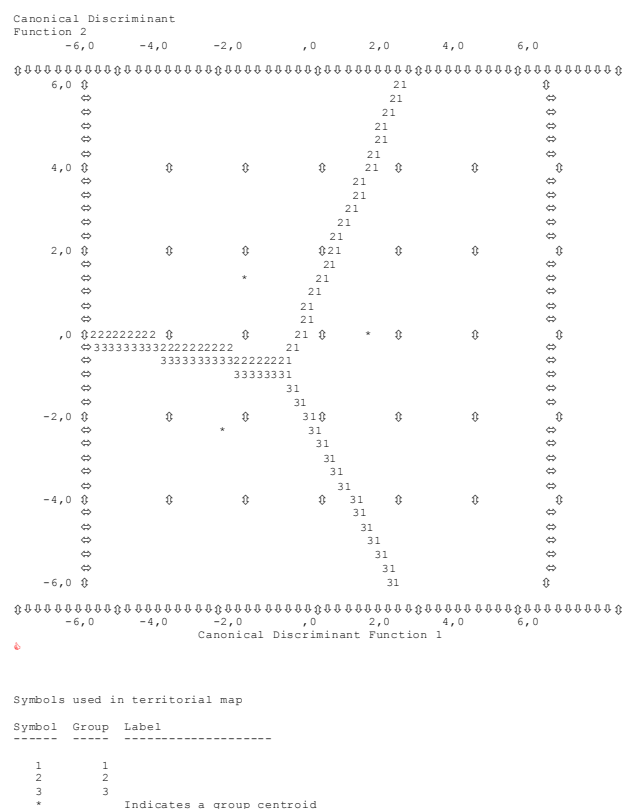
Quadro 89 – As funções discriminantes por grupos de centroides

Functions at Group Centroids

Ward Method	Function	
	1	2
1	1,216	-,082
2	-2,026	1,427
3	-2,630	-2,431

Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Pelo mapa territorial (Figura 44) podemos, de uma forma clara, visualizar os três clusters com os centroides bastante distantes uns dos outros.

Figura 44 – Mapa territorial dos Factores de Procura de um produto alimentar – questão nº7

Por fim foi feita uma análise MDS de forma a procurar posicionar os factores prioritários de procura de produtos alimentares infantis. A qualidade do MDS é perfeita com um nível de stress de 0,4%, e com um elevado índice de correlação entre as variáveis (dimensão 1 e 2).

Figura 45 – Níveis de stress e correlação do modelo MDS para a questão nº7

Young's S-stress formula 1 is used.

Iteration	S-stress	Improvement
1	,02666	
2	,01932	,00734
3	,01466	,00465
4	,01131	,00335
5	,00881	,00250
6	,00689	,00192
7	,00540	,00149
8	,00424	,00116

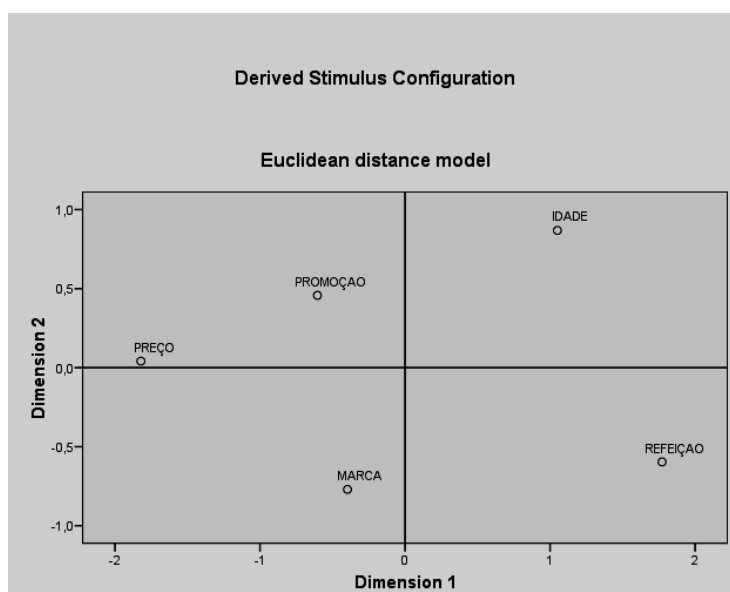
Iterations stopped because
S-stress is less than ,005000

For matrix

Stress = ,00431 RSQ = ,99983

Da observação do mapa perceptual concluímos que a idade é a variável fundamental para procurar o produto certo para o seu filho por parte de uma boa fatia dos inquiridos. No extremo oposto, dimensão 2, e com valores de representatividade bastante mais baixo, localizam-se os inquiridos que procura prioritariamente preço e promoção.

Figura 46 – Mapa perceptual dos factores de procura de um produto – questão nº7



iii) Questão 11 – Análise Multivariada quanto à organização da categoria

Na questão número 11 também foi feita uma ACP tendo se reduzido o número de variáveis de 7 para três, sendo os componentes os seguintes: **Componente 1:** Caracterizado pelos inquiridos que consideram que a categoria deve estar organizada para que os produtos de alimentação para bebé, assim como acessórios, roupas e brinquedos devam estar todos juntos na mesma área de loja; **Componente 2:** Caracterizado por inquiridos que consideram que na categoria de alimentação infantil devem constar refeições e complementos de refeição e que os produtos a serem consumidos nos intervalos das refeições devem igualmente fazer parte e estarem próximos uns dos outros; **Componente 3:** Caracterizado por inquiridos que elegem a idade recomendada para consumo como o principal factor de organização da categoria de alimentação considerando seguidamente que os produtos alimentares devem estar todos juntos.

Quadro 90 – Análise de componentes principais para a questão nº 11

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	1,881	26,875	26,875	1,881	26,875	26,875	1,634	23,348	23,348
2	1,372	19,597	46,472	1,372	19,597	46,472	1,421	20,304	43,652
3	1,084	15,483	61,956	1,084	15,483	61,956	1,281	18,304	61,956
4	,797	11,379	73,335						
5	,763	10,898	84,233						
6	,556	7,949	92,183						
7	,547	7,817	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Quadro 91 – Matriz de componentes principais

Rotated Component Matrix ^a			
	Component		
	1	2	3
Os produtos alimentares para bebé devem estar todos juntos	-,077	,267	,646
A alimentação para bebé deve estar junto do corredor das fraldas	,800	,061	,115
A alimentação para bebé deve estar junto do cereais peqalmoço e farinhas lacteas	,591	,181	-,293
Os produtos para bebe devem estar todos juntos	,778	-,015	,115
Os produtos que são complementos de refeição devem estar todos juntos	,053	,867	-,078
Os produtos lanche ou meio da manhã devem estar juntos porque são substitutos	,123	,747	,313
Os produtos devem estar juntos por idade consumo	,121	-,060	,804

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Varimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 4 iterations.

O valor $KMO=0,600$ permite concluir que a ACP é boa, acima dos 0,5. O nível de significância obtido no teste de *Bartlett* foi 0,000 (inferior a 0,05) o que significa que podemos rejeitar a H_0 , o mesmo será dizer, que podemos extrapolar conclusões para a população através desta análise ACP.

Quadro 92 – Teste *Kaiser-Meyer-Olkin* e *Bartlett*

KMO and Bartlett's Test		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,600
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	249,513
	df	21
	Sig.	,000

Da análise de *Clusters*, retiramos 3 grupos, mas quando procedemos à análise bivariada de *cross-tabs* não se conseguem retirar muitas conclusões relativamente à caracterização dos grupos e o que os diferenciam (ANEXO 8.4. Análise Multivariada, alínea v) Listagens de *Clusters*).

Por esse motivo foi feita a análise discriminante de forma a perceber que variáveis assumiam maior valor explicativo. Foram obtidas duas funções, a primeira que define claramente que os produtos devem estar todos juntos e organizados por idades. A função 2 que define que os produtos devem estar organizados para que refeições e complementos destas devam estar todos juntos.

Quadro 93 – Variáveis de cada função discriminante

Structure Matrix

	Function	
	1	2
Os produtos devem estar juntos por idade consumo	,550*	-,001
Os produtos para bebe devem estar todos juntos	,362*	,171
Os produtos alimentares para bebé devem estar todos juntos	,360*	,076
A alimentação para bebé deve estar junto do corredor das fraldas	,299*	,172
Os produtos lanche ou meio da manhã devem estar juntos porque são substitutos	,239	,764*
Os produtos que são complementos de refeição devem estar todos juntos	-,182	,700*
A alimentação para bebé deve estar junto do cereais peqalmoço e farinhas lacteas	,058	,231*

Pooled within-groups correlations between discriminating variables and standardized canonical discriminant functions
Variables ordered by absolute size of correlation within function.

*. Largest absolute correlation between each variable and any discriminant function

Quadro 94 – Funções discriminantes por grupo de centroides

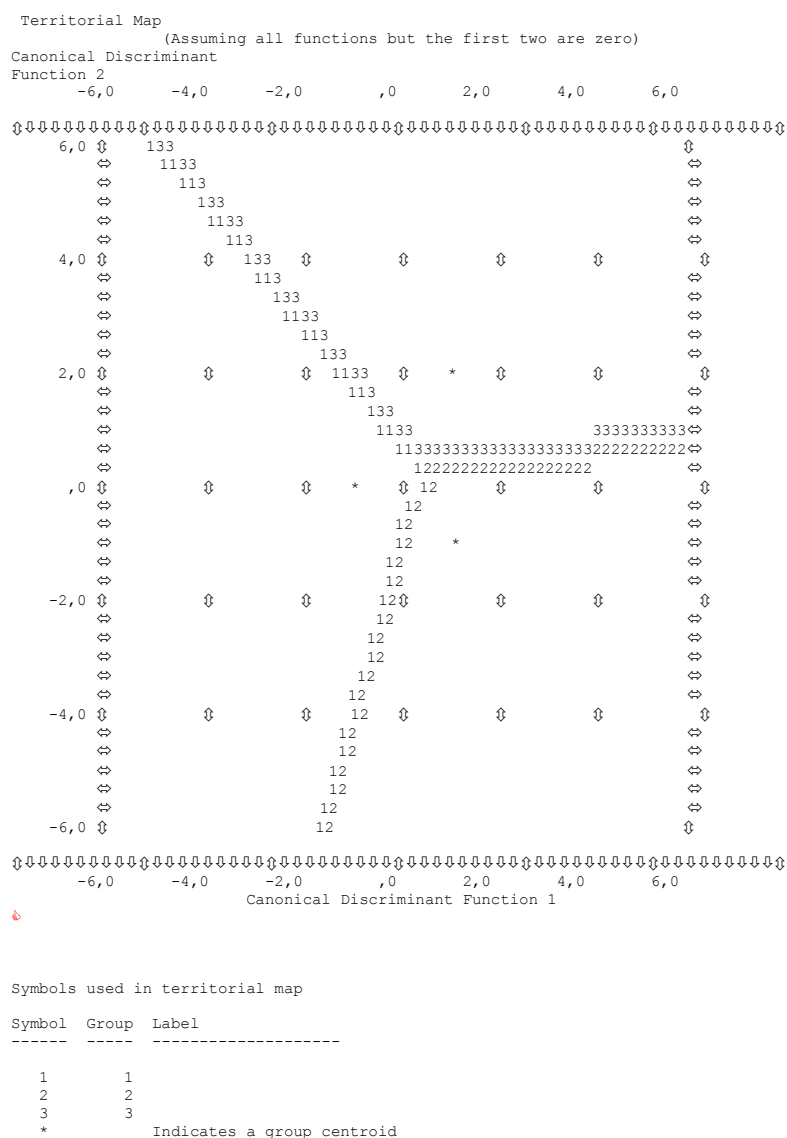
Functions at Group Centroids

Ward Method	Function	
	1	2
1	-1,077	-,062
2	1,298	-,860
3	1,042	2,028

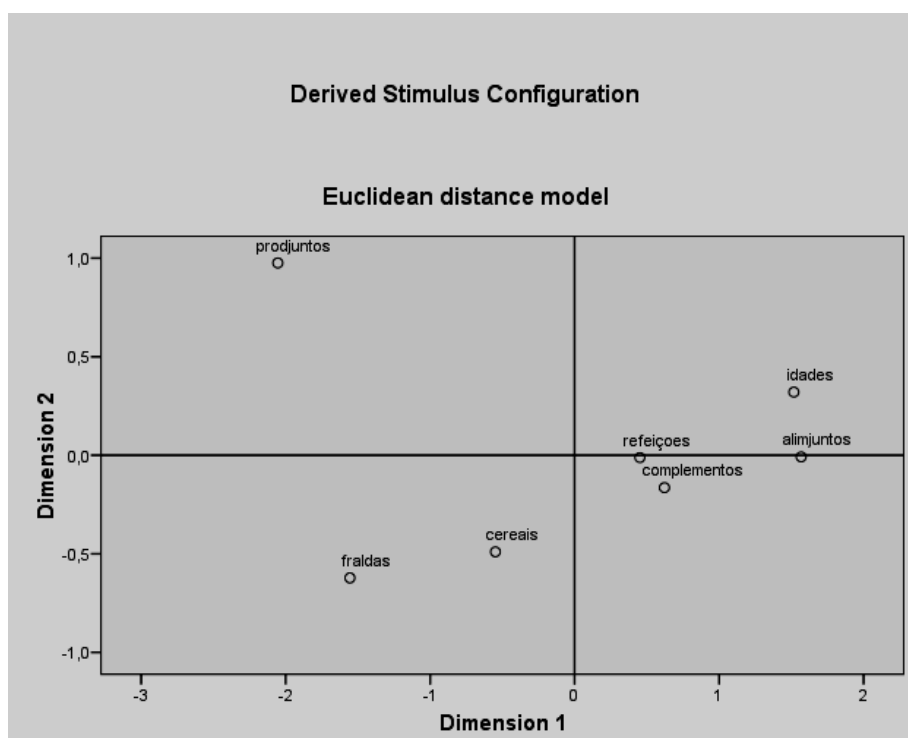
Unstandardized canonical discriminant functions evaluated at group means

Da observação do mapa territorial concluímos que existem efectivamente três clusters, com centroides em dimensões diferentes e afastados, embora esta conclusão não seja tão evidente da análise *crosstabs* e nas funções discriminantes.

Figura 47 - Mapa territorial da organização da categoria



No mapa perceptual obtido pela MDS podemos observar que os pontos mais próximos são os que apresentam maiores semelhanças e os mais distantes maiores dissemelhanças, ou seja, existe um posicionamento associado à necessidade de ter um espaço da loja onde existam todos os produtos destinados a bebês e crianças, desde a alimentação aos acessórios, com elevada representatividade na dimensão 2, ou seja, os produtos para crianças devem estar todos juntos.

Figura 48 – Mapa perceptual da organização da categoria

Num outro quadrante encontramos muitos próximos as variáveis com maior valor na dimensão 1, uma categoria onde alimentos para bebés e crianças estejam todos juntos e organizados por idades, sendo que neste grupo ainda são consideradas as variáveis refeições e sobremesas devem pertencer à categoria e estar no mesmo espaço de loja. Com valores negativos em ambas as dimensões têm as variáveis proximidade ao corredor das fraldas e dos cereais e farinhas lácteas, sendo este segmento a abandonar.

A qualidade do modelo é boa uma vez que o nível de stress é de 3,088%, ou seja, inferior a 5% e a correlação entre as variáveis das duas dimensões é de 99,55%.

Figura 49 – Níveis de stress e de correlação do modelo MDS da questão nº11

Young's S-stress formula 1 is used.

Iteration	S-stress	Improvement
1	,07163	
2	,04437	,02726
3	,03207	,01230
4	,02542	,00665
5	,02206	,00336
6	,02046	,00161
7	,01960	,00086

Iterations stopped because
S-stress improvement is less than ,001000

For matrix
Stress = ,03088 RSQ = ,99550

Capítulo 5 – Conclusão e recomendações para estudos futuros

5.1. Conclusão

O objectivo deste trabalho prendeu-se com a necessidade de perceber de que forma os benefícios da gestão de categorias são percebidos pelo consumidor / comprador final, através de um conjunto de variáveis que o consumidor consegue perceber e avaliar, tais como, preço, marca, variedades, ambiente de loja, limpeza da prateleira, de que forma avaliam a sua importância em termos de visibilidade no linear, quando têm de decidir que produto ou referência comprar, e quais delas contribuem para o primeiro factor de procura por um produto. Finalmente tentou-se perceber se o consumidor / comprador consegue identificar formatos de organização de uma determinada categoria.

Numa primeira fase fez-se um levantamento bibliográfico, onde se constatou que a bibliografia sobre este tema é muito escassa. Existem efectivamente artigos científicos com estudos efectuados sobre a temática gestão de categorias, muitos deles relacionados directamente com os seus benefícios, e retratando casos, na sua maioria relacionados com o mercado de distribuição norte americana, existe bibliografia da ACNielsen sobre o tema e sobre a sua proposta de modelo de construção, mas em Portugal e em português não foi encontrada nenhuma referência bibliográfica a este tema.

A revisão bibliográfica efectuada permitiu contextualizar o tema e perceber claramente que estamos perante uma ferramenta de gestão de ponto de venda fundamental para obter maiores níveis de eficiência para as lojas com benefícios claros para os retalhistas, fornecedores e consumidores. Também ficou claro que a principal dificuldade da abordagem a esta temática e a sua plena implementação prende-se com factores de ordem cultural associados a elevados níveis de desconfiança, quer por parte dos retalhistas quer por parte dos fornecedores.

Ao nível da temática foi de facto, um desafio, avançar com este estudo, tendo apenas como referência duas dissertações de teses de doutoramento Norte Americanas sobre Gestão de categorias. No entanto, quando abordamos quer os retalhistas quer os fornecedores, e conversamos com os seus profissionais, todos eles reconhecem o interesse desta ferramenta de gestão de ponto de venda, valorizam-na bastante e todos a identificam como uma ferramenta de valor acrescentado ao consumidor / comprador final. Por outro lado, quando olhamos aos números e percebemos a importância para a nossa economia do sector de distribuição retalhista somos levados a reflectir em como podemos contribuir para tornar estes espaços mais eficientes, atractivos e rentáveis.

Para atingir o objectivo do estudo procedeu-se a um inquérito qualitativo enviado a 50 empresas fornecedores de produtos / marcas desde os FMCG aos bens semi-duradouros e duradouros, todas elas prestigiadas empresas a actuar no nosso cenário económico, nacionais e multinacionais. Antes do envio do questionário por correio, procurou-se conversar com profissionais do sector que desde logo acharam muito interessante o tema para tese de dissertação mas lamentaram não poder avançar com entrevistas cara-a-cara devido ao sigilo a que esta ferramenta obriga, de forma a não ameaçar a sua relação com os retalhistas e com as marcas concorrentes dentro da mesma categoria. O mesmo procedimento foi levado a cabo junto dos distribuidores, que desde logo deixaram claro não poderem colaborar pelas mesmas razões. Em conclusão, restou o envio por correio, com envelope rsf, e perguntas abertas, sem necessidade de identificação, e com a garantia, em carta escrita, do máximo sigilo no tratamento das respostas, como a única forma de obter algum retorno. Dos 50 questionários enviados foram devolvidos 5 preenchidos. Eis a segunda grande dificuldade deste estudo, o acesso à informação real, revestida de grande sigilo e desconfiança, mais ainda por parte dos retalhista do que dos fornecedores, mas ambos com muitos receios de por em causa parcerias de valiosíssima importância.

Das respostas obtidas podemos concluir o quanto é importante para estes fornecedores a ferramenta Gestão de Categorias tendo em conta que todos eles consideram obter bons resultados da sua prática e das parcerias estabelecidas com os retalhistas, tendo sido desta forma atingido o objectivo do estudo, aumentado o interesse na sua continuidade de forma a obter mais respostas às questões que se levantavam.

Numa terceira fase foi realizado um questionário ao consumidor com o objectivo de medir o seu grau de satisfação com a loja e com o linear, sempre relativamente a uma determinada categoria de produtos. A escolha da categoria de alimentação infantil e para bebé prendeu-se unicamente com a necessidade de estudar apenas uma categoria de forma a tornar o estudo mais acessível e por outro lado definir um alvo específico e sensível à compra. Escolheram-se, para o estudo, as duas principais cadeias de hipermercados do nosso país, a Sonae e o Auchan, e realizaram-se os inquéritos apenas nas lojas da Grande Lisboa. Foram pedidas autorizações por carta escrita, telefone e correio electrónico, para que as entrevistas fossem realizadas dentro da loja junto à linha de caixas. Os pedidos de autorização começaram a ser feitos em Março tendo sido obtida autorização por parte da Sonae no início de Agosto, tendo-se revestido da máxima importância para completar este estudo. Os inquéritos nas lojas Auchan foram realizados do lado de fora da loja.

Os resultados obtidos revelam uma grande sensibilidade do consumidor à loja e à forma como esta gere o seu espaço.

Estamos perante consumidores informados, atentos e exigentes. De tal forma que as respostas obtidas tornaram a amostra bastante homogénea entre si o que dificultou a aplicação de algumas medidas de análise bivariada e multivariada. Não foram detectadas dúvidas, durante a realização do questionário, relativamente à importância das perguntas que estavam a ser feitas, tendo inclusivamente, sido feitos elogios por parte dos inquiridos ao facto de se estar a pedir a opinião deles sobre tais variáveis. Tratou-se de uma experiência bastante enriquecedora para o investigador, levar a cabo este estudo, no terreno, cara a cara com o consumidor e perceber o quanto este valoriza que o ouçam e lhe peçam a sua opinião.

Para responder às hipóteses da questão A) “Os consumidores/ compradores conseguem avaliar que variáveis são prioritárias na organização do linear de alimentação infantil?” foram levantadas as seguintes hipóteses:

- H₁:** Visibilidade do Preço;
- H₂:** Visibilidade das Marcas;
- H₃:** Visibilidade das Promoções;
- H₄:** Visibilidade das Variedades;
- H₅:** Momento de Consumo;
- H₆:** Idade Recomendada;
- H₇:** Organização Geral dos Produtos;
- H₈:** Limpeza/Higiene;
- H₉:** Número de Frentes;
- H₁₀:** Sinalética;
- H₁₁:** Ambiente

Aplicaram-se várias metodologias de análise. Da análise univariada, em termos de frequências percebeu-se imediatamente que a visibilidade das variedades, da idade mínima recomendada para consumo, limpeza e higiene do linear, são atributos a que a amostra dá maior importância, logo seguidos do preço e das promoções. Da Análise de Componentes principais reduzimos as variáveis em análise e avançou-se para o estudo dos clusters e a sua caracterização. Da análise das funções discriminante concluímos que a Visibilidade das variedades e da idade mínima recomendadas são as variáveis mais representativas das necessidades deste *target* logo seguidas de variáveis preço e promoções e a higiene e limpeza

do linear, não esquecendo a importância da sinalética. Através do Mapa perceptual conseguiu-se visualizar o posicionamento das destas variáveis chave, confirmando mais uma vez a importância da visualização das variedades, da promoção, do preço. Para reforçar as conclusões ainda foi efectuada uma regressão linear de forma a perceber em que medida estas dez variáveis contribuem para o grau de satisfação dos inquiridos relativamente à organização do linear e concluímos que a Limpeza e higiene do linear, visibilidade da idade recomendada e visibilidade das variedades são as mais explicativas, ou seja, obtivemos a confirmação das conclusões anteriores e reunimos condições para concluir que o consumidor consegue avaliar que variáveis devem ser levadas em conta na organização do linear de alimentação infantil.

Para responder à questão B) “O consumidor consegue identificar e ordenar o modo como procura um produto dentro da categoria? Foram colocadas as seguintes hipóteses:

H₁₂: pelo tipo de refeição que pretende?

H₁₃: pela idade do bebé?

H₁₄: pelas promoções?

H₁₅: pela marca?

H₁₆: pelo preço?

Também neste caso se procedeu a uma ACP e uma análise de clusters donde se obtiveram e componentes principais aliados o primeiro ao preço, o segundo às promoções e o terceiro à idade do bebé. A análise discriminante reduziu-nos estes clusters para duas funções distintas, a primeira caracterizada pelos inquiridos que elegem o tipo de refeição como factor principal de procura e a segunda pelos que elegem a idade do bebé. Mas quando avançamos para o MDS percebemos que temos dois posicionamentos distintos, os indivíduos que elegem a idade como factor preferencial de procura e os que elegem o preço e as promoções.

Consegue-se assim responder à questão confirmando que o consumidor consegue identificar claramente o que leva em conta quando procura um alimento infantil, sendo de salientar que a idade voltou a ser eleita como variável fundamental de procura quando se trata de um produto alimentar para uma criança ou um bebé.

Para responder à questão C) colocou-se a seguinte hipótese:

H₁₇: Os consumidores / compradores que fazem compras nas lojas Jumbo valorizam factores de organização de loja diferentes dos que compram nas lojas Continente?

Esta hipótese foi rejeitada uma vez que pela análise de frequências e de estatística descritiva assim como da análise às variáveis da questão anterior não foram encontradas diferenças significativas entre os indivíduos, donde se conclui, que a importância dada à organização da loja e dos lineares não depende da insígnia (e aqui salienta-se que estamos a fazer de dois formatos de loja semelhantes, hipermercados) onde fazem as suas compras mas sim do comportamento de compra do consumidor. No entanto com recurso à metodologia “*oneway*” e considerando como factor independente a loja onde foi realizada a entrevista, verificamos existirem diferenças significativas entre os inquiridos de uma loja para outra, no tocante às variáveis a que dão prioridade quando procuram um produto de alimentação infantil e para bebé. Em termos conclusivos, conclui-se uma maior aptidão para o preço e para as promoções nos compradores das lojas da Margem Sul da Grande Lisboa comparativamente aos compradores das lojas de Cascais e Lisboa, os quais demonstram maior preocupação pelo produto em sim.

Para responde à questão D) “O consumidor consegue perceber a categoria e a sua localização?” foram analisadas como hipóteses as várias variáveis que desafiavam o inquirido a responder se concordava ou não, do qual se concluiu que a população consegue perceber perfeitamente a categoria e avalia-la ao ponto de opinar sobre formas futuras de organização:

H₁₈: O comprador / consumidor consegue perceber a categoria e a sua organização e localização?

Além das análises de frequências, procedeu-se neste caso também à ACP e de clusters donde foram retirados três grupos, um que considera dever existir uma mega-categoria onde se podem encontrar todos os produtos para criança e bebé, desde alimentares a acessórios, fraldas, entre outros, outro que considera que produtos alimentares devem estar todos juntos e organizados por tipo de refeição e finalmente o terceiro que considera como factor de organização da categoria a idade do bebé/criança. Da análise discriminante conseguimos retirar duas funções, a primeira que integra todos aqueles que defendem que todos os produtos alimentares devem estar juntos e organizados por idades e a função dois que define o conjunto dos que defendem estar organizados por tipo de refeição. Da leitura do mapa perceptual consegue-se visualizar perfeitamente o posicionamento favorável destes dois grupos.

Assim se conclui que o consumidor consegue perceber a categoria e a forma como lhe parece mais favorável a sua organização no linear.

À pergunta introdutória deste estudo e que o tornou possível, o consumidor consegue perceber o valor acrescentado que a loja lhe oferece pela prática de gestão de categorias? A resposta é sim, claramente. Donde se retiraram também conclusões sobre a importância da gestão de categorias para contribuir para melhorar os resultados de retalhistas e fornecedores aumentando o tráfego de clientes à loja e a sua fidelização por se sentirem identificados com o espaço de comprar e encontrarem nele o ambiente e a organização que lhes permite satisfazer as suas necessidades, encontrar os produtos certos para o seu cabaz de compras e sentirem-se bem enquanto os fazem, tornando o momento de compra num momento agradável.

5.2. Importância e possíveis estudos futuros

Este estudo foi realizado em duas grandes cadeias de hipermercados de Portugal? E se tivesse sido realizado em supermercados, que resultados se obteriam? E em lojas *discounts*? E no retalho organizado?

Existiu uma clara dificuldade em fazer um estudo conclusivo junto dos fornecedores, mas a ser feito a que conclusão nos conduziria?

Os retalhistas são ainda muito fechados sobre o tema em análise, mas se pudesse ser realizado um estudo direccionado ao retalhista e aos seus benefícios que conclusões daí se retirariam?

A Gestão de categorias é ainda uma ferramenta de gestão de ponto de venda muito pouco estudada em Portugal, além das empresas e da distribuição que desenvolve os seus próprios estudos, não existem estudos publicados sobre a temática e a sua experiência no nosso mercado, portanto existe todo um manancial de estudos futuros possíveis dentro desta temática. Um verdadeiro, desafio, a futuras dissertações, dada a sua importância e valor para a comunidade académica e empresarial.

Bibliografia

- Aaker, D. A., Kumar, V., Day, G.S., (2003), *Marketing Research*, Wiley, 8th Edition, USA.
- Karolefsky, J., A. Heller, ACNielsen, (2006), *Consumer-Centric Category Management: How to Increase Profits by Managing Categories Based on Consumer Needs*. Wiley, New Jersey.
- Armstrong, A.G., H. Enright, e S. Rauch, (1996), What's Wrong With the Consumer Goods Organization?, *McKinsey Quarterly* 1, 126-135.
- Babakus, E., C.C. Bienstock e J.R.V. Scotter, (2004), Linking Perceived Quality and Customer Satisfaction to Store Traffic and Revenue Growth, *Decisions Sciences*, 713.
- Barnes, S., M. McGrath e A. Pinnock, (1995), The Category Management Revolution, *Institute of Grocery Distribution*.
- Barros, C. P., e C. A. Alves, (2003), Hypermarket Retail Store Efficiency in Portugal, *International Journal of Retail & Distribution Management* 31 (11), 549.
- Basuroy, S., M. Mantrala e R. Walters, (2001), The Impact of Category Management on Retailer Prices and Performance: Theory and Evidence, *Journal of Marketing* 65 (4), 16.
- Baumol, W.J. e E.A.Ide, (1956), Variety in Retailing, Cost and Profit Outlook, *Management Science* 3, 93-101.
- Bell, D.R., T-H. Ho e C.S. Tang, (1998), Balanchander, Determining Where to Shop: Fixed and Variables Cost of Shopping, *Journal of Marketing* 35, 352-370.
- Benoun, M., Marie-Louise e Héliés-Hassid, (2004), Category Management, Mythes et Réalités, *Revue Française do Marketing* 3, 73.
- Blattberg, R.C., G.D. Eppen e J. Lieberman, (1981), A Theoretical and Empirical Evaluation of Price Deals for Consumer Nondurables, *Journal of Marketing* 45, 116-129.
- Bliss, C., (1988), A theory of Retail Pricing, *Journal of Industry Economic* 36, 375-391.
- Borchert, S., (2002), Implementation Hurdles of ECR Partnerships – The German Food Sector as an ECR Case Study, *International Journal of Retail & Distribution Management* 30 (7), 354-360.
- Borin, N. e P. Farris, (1995), A Sensitivity Analysis of Retailer Shelf Management Models, *Journal of Retailing* 2, 153-151.
- Borin, N. e P. Farris, (2002), Category Management Models: Where Do We Go From Here?, *American Marketing Association Conference Proceedings* 13, 151.
- Borin, N., P. Farris e J.R. Freeland (1994), A Model for Determining Retail Product Category Assortment and Shelf Space Allocation, *Decision Sciences* 25(3), 359-384.

- Bronnenberg, B., V. Mahajan, e W. Vanhonacker (2000), The Emergence of Market Structure in New Repeat-Purchase Categories: The Interplay of Market Share and Retailer Distribution, *Journal of Marketing Research* 37(1), 16.
- Bultez, A., e P. Naert, (1988), Shelf Allocation For Retailers' Profit, *Marketing Science* 7, 211-231.
- Cannondale Associates, (1999), Category Management 1999 Industry benchmarking, Study: The Loyalty Revolution, *Cannondale Associates*.
- Carpenter, G.S. e D.R. Lehmann, (1985), A Model of Marketing Mix, Brand Switching and Competition, *Journal of Marketing Research* 22, 318-329.
- Chain Drug Review, (1997), Technology Makes the Concept of Category Management a Reality, *Chain Drug Review* 8(19), 135.
- Chen, Y., J. Hess, R. Wilcox e Z. J. Zhang, (1999), Accounting Profits Versus Marketing Profits: A Relevant Metric for Category Management, *Marketing Science* 18(3), 208.
- Chiang, J. e R.T. Wilcox, (1997), A Cross-Category Analysis of Shelf-Space Allocation, Product Variety and Retail Marketing, *Marketing Letters* 8, 183-191.
- Coleman, C.Y., (1997), A Bit of Gravity Finally Supermarket Find Ways to Increase Their Profit Margins, *The Wall Street journal*.
- Cunha, S. (1996), *A Marca do Distribuidor no Mercado Português: contexto e estudo exploratório*, Tese de Mestrado em Marketing, ISCTE.
- Cunha, S. (2006), *A importância da Promoção de Vendas como Critério de Escolha de um Ponto de Venda*, Tese de Doutoramento em Marketing, ISCTE.
- Dapiran, G. P. e S. Hogarth-Scott, (2003), Are Co-operation and Trust Being Confused With Power? An Analysis of Food Retailing in Australia and UK, *International Journal of Retail & Distribution Management* 31(4/5), 256.
- Dennis A. P., F. J. Franzak e M. W. Little (2004), Maintaining positive returns in the value and supply chain: applying tomorrow's marketing skills, *The Journal of Consumer Marketing*.
- Desai, K.K. e D. Talukdar, (2003), Relationship Between Product Groups' Price Perceptions, Shopper's Basket Size, and Grocery Store's Overall Store Price Image, *Psychology & Marketing* 20(10), 903.
- Dewsnap, B. e C. Hart, (2004), Category Management: A New Approach for Fashion Marketing?, *European Journal of Marketing* 38(7), 809.
- Dhar, S.K., S.J. Hoch e N. Kumar, (2001), Effective Category Management Depends on the Role of the Category, *Journal of Retailing* 77, 165-184.
- Dreze, X., S.J. Hoch e M.E. Purk, (1994), Shelf Management and Space Elasticity, *Journal of Retailing* 70(4), 301-326.

Duchessi, P., C. S. e T. Nowak, (2004), Creating clusters-specific purchase profiles from point-of-sale scanner data and geodemographic clusters: Improving category management at a major US grocery chain, *Journal of Consumer Behaviour* 4(2), 97.

Dupre, K. e T. Gruen, (2004), The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantages in the fast-moving-consumer-goods industry, *Journal of Business & Industrial Marketing* 19(7), 444.

Emmelhainz, M. A., J.R. Stock e L.W. Emmelhainz, (1991), Consumer Responses to Retail Stock-outs, *Journal of Retailing* 67, 138-147.

Erica V. H. e R. Pieters, (2002), Research Note, The Variety of an Assortment: An Extension to the Attribute-Based Approach, *Marketing Science* 21(3), 331-341.

Fader, P.S. e L.M. Lodish, (1990), A Cross-Category Analysis of Category Structure and Promotional Activity for Grocery Products, *Journal of Marketing* 54(4), 52.

Fernie, J., S. Fernie e C. Moore, (2003), *Principles of Retailing*. Elsevier Butterworth Heinemann, Oxford.

Freedman, P.M., M. Reyner, e T. Tochtermann, (1997), European Category Management: Look Before You Leap, *McKinsey Quarterly* 1, 156-64.

Gooner, R. A. (1997), *A Critical Examination of the Manufacturer – Versus Distributer – Brand Dichotomy: implications for consumer categorization and quality perceptions*, Tese de Doutorado em Filosofia, College of Business Administration, University of South Carolina.

Grewal. D., M. Levy, A.Mehrotra e A. Sharma, (1999), Planning Merchandising Decisions to Account for Regional and Products Assortment Differences, *Journal of Retailing* 75(3), 405-424.

Gruen, T. e R. H. Shah, (2000), Determinants and Outcomes of Plan Objectivity and Implementation in Category Management Relationships, *Journal of Retailing* 76(4), 483-510.

Harris, B. e M. McPartland, (1993), Category Management Defined: What It Is and Why It Works, *Progressive Grocer* 72(9), 5-7.

Herpen, V.E. e R. Pieters, (2002), The Variety of an Assortment: An Extension to the Attribute-Based Approach, *Marketing Science* 21(3), 331

Hess, J.D. e E. Gerstner, (1987), Loss Leader Pricing and Rain Check Policy, *Marketing Science* 6, 358-374.

Hill, M. e A. Hill, (2005), *Investigação por Questionário*. Edições Sílabo, 2ª Edição, Lisboa.

Jensen, M.C. e W. Meckling (1976), Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Cost and Capital Structure, *Journal of Financial Economics* 3, 305-360.

- Johnson, M. e D. Pinnington, (1998), Supporting the Category Management Challenge: How Research Can Contribute, *Journal of the Market Research Society* 40(1), 33.
- Jonhson, M., (1999), From Understanding Consumer Behaviour to Testing Category Strategies, *Journal of the Market Research Society* 41(3), 259.
- Kahn, B. e L. McAlister, (1997), *The Grocery Revolution: The New Focus on the Consumer*. Prentice Hall, Reading.
- Kahn, B.E. e D. Lehmann, (1991), Modeling Choice Among Assortments, *Journal of Retailing* 67, 274-299.
- Kinncar, T.C. e J.R. Taylor, (1987), *Marketing Research An Applied Approach*, International Edition. McGraw Hill, 2nd Edition, London.
- Kotler, P. e D. Bernard, (1994), *Marketing Management*. Prentice-Hall, 8th Edition, New Jersey.
- Kotzab, H., (1999), Improving Supply Chain Performance by Efficient Consumer Response? A Critical Comparison of Existing ECR Approaches, *Journal of Business & Industrial Marketing* 14, 364-77.
- Kracklauer, A., O.Passenhein e D. Seifert, (2001), Mutual Customer Approach: How Industry and Trade Are Executing Collaborative Customer Relationship Management, *International Journal of Retail & Distribution Management* 29(11/12), 515.
- Krishnan, T., K. Koelemeijer e R. Rao, (2002), Consistent Assortment Provision and Service Provision in a Retail Environment, *Marketing Science* 21(1), 54.
- Kumar, P. e S. Divakar, (1999), Size Does Matter: Analyzing Brand-Size Competition Using Level Scanner Data, *Journal of Retailing* 75(1), 59-76.
- Kunz, G. (2005), *Merchandising, Theory, Principles and Practice*. Fairchild , 1th Edition, USA.
- Lal, R. e C. Matutes, (1994), *Retail Pricing and Advertising Strategies*, *Journal of Business* 67, 345-370.
- Levy e Weitz, (2006), *Retailing Management*. McGraw-Hill, 5th Edition, New York.
- Lewis, L. (1999), CPFR: One Giant Business Plan, *Progressive Grocer* 78(4), 69-72.
- Markin, R.J., (1971), *Retailing Management*. MacMillan Publishing, USA.
- McDaniel e Gates, (2003), *Pesquisa de Marketing*. Thomson, 3^a Edição, USA.
- Mishra, D.P., J. Hein e S. Cort, (1998), Information Asymmetry and levels of Agency Relationships, *Journal of Marketing Research* 35, 277-295.

- Moorthy, S., (2005), A General of Pass-Through in Channels With Category Management and Retail Competition, *Marketing Science*, 110-122.
- Motes, W.H. e S.B.Castleberry, (1985), A longitudinal Field Test of Stock out Effects on Multi-Brand Inventories, *Journal of the Academy of Marketing Science* 13, 54-68.
- Narasimhan, C., S.A. Neslin e S.K. Sen, (1996), Promotional Elasticities and Category Characteristics, *Journal of Marketing* 60(2), 17.
- Neslin, S.A., (1990), *Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies*. Prentice-Hall, NJ
- Pestana e Gageiro, (2003), *Análise de Dados para as Ciências Sociais*. Edições Sílabo, 3ª Edição, Lisboa.
- Pinto e D. Curto, (1999), *Estatística para a Economia e Gestão*. Edições Sílabo, 1ª Edição, Lisboa.
- Pitta, D.A., F.J.Franzak e M.W. Little, (2004), Maintaining Positive Returns in the Value and Supply Chain: Applying Tomorrow's Marketing Skills, *The Journal of Consumer Marketing* 21(7), 510.
- Progressive Grocer, (2000), Progressive Grocer's 2000 Marketing Guidebook: The Book of Supermarket Distribution Facts. Trade Dimensions, USA.
- Raftery, D., (1993), Trim the dead Wood, *Progressive Grocer* 72, 42-43.
- Reis, Elizabeth, (2001), *Estatística Multivariada Aplicada*. Edições Sílabo, 2ª Edição, Lisboa.
- Rousseau, J. A., (2008), *Field Marketing*. Editora Principia, 2ª Edição.
- Sako, M., (1991), The Role of Trust in Japanese Buyer-Supplier Relationships, *Ricache Economie* 45, 449-474.
- Sloot, L.M., P.C. Verhoef e P.H. Franses, (2005), The Impact of Brand Equity and the Hedonic Level of Products on Consumer Stock-out Reactions, *Journal of Retailing*, 15-34.
- Sprott, D. E. (2001), *Managing Product Categories*, Tese de Doutorado em Filosofia, Business School, University of South Carolina.
- Sullivan e D. Adcock, (2002), *Retailing Marketing*. Thomson, 2ª Edição.
- Tuominen, M., (2004), Channel Collaboration and Firm Value Proposition, *International Journal of Retail & Distribution Management* 32, 178.
- Varley, R., (2006), *Retail Product Management*, Routledge, 2ª Edição, London.
- Walter, C.K. e B.J. La Londe, (1975), Development and Test of Two Stockout Cost Models, *International Journal of Physical Distribution* 5(3), 121-132.

Walter, C.K. e J.R. Grabner, (1975), Stockout Cost Models: Empirical Test in a Retail Situation, *Journal of Marketing* 39, 56-68.

Williams, R. M. (2008), *Field Marketing*. Kogan Page , 1ª Edição, UK.

Williamson, O.E., (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press, New York.

Yi, Y. e C.G. Kenneth, (1996), Revisiting Attribute Diagnosticity in the Context of Product Typicality, *Psychology & Marketing* 13(6), 605.

Zenor, M. J. (1994), The Profit Benefits of Category Management, *Journal of Marketing Research* 31(2), 202.

ANEXO 1 – Figuras

Figura 1a- Comparação do *ranking* entre os maiores retalhistas do mundo (Ver anexo A)

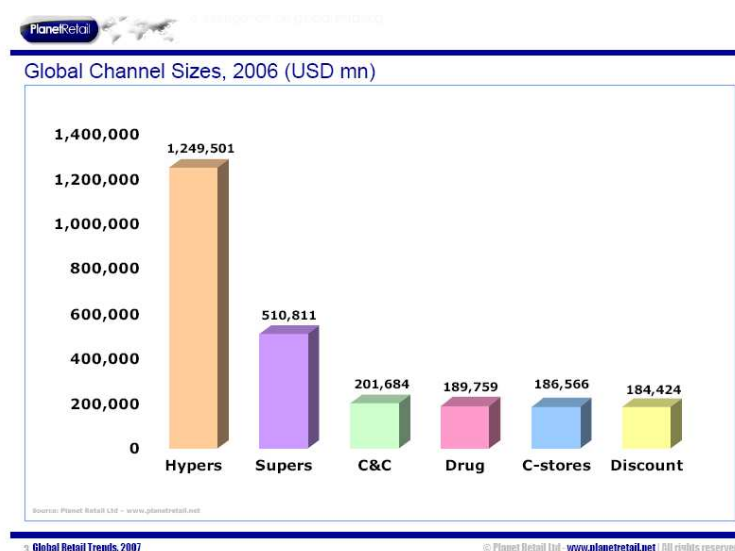
Table 1.1 Comparison of rankings of the world's largest retail companies

Rank	Ranked by capitalization			Ranked by revenues		
		Country of origin	\$ billion		Country of origin	€ billion
1	Wal-Mart	US	123	Wal-Mart	US	163
2	Home Depot	US	58	Carrefour	France	52
3	McDonald's	US	41	Kroger	US	45
4	Seven 11	US	26	Metro	Germany	44
5	Carrefour	France	24	ITM	France	40
6	Safeway US	US	22	Home Depot	US	38
7	Walgreen	US	22	Albertson's	US	37
8	Marks & Spencer	UK	22	Sears Roebuck	US	37
9	Ito Yokado	Japan	20	K-Mart	US	36
10	Gap	US	20	Target	US	34
11	Metro	Germany	19	J C Penney	US	31
12	Tesco	UK	19	Ahold	The Netherlands	31
13	Ahold	The Netherlands	18	Safeway US	US	31
14	Sainsbury	UK	18	Rewe	Germany	30
15	Sears Roebuck	US	17	Tesco	UK	30
16	Pinault-Printemps	France	17	Ito Yokado	Japan	30
17	Boots	UK	16	Edeka	Germany	30
18	Albertson's	US	13	Costco	US	27
19	Kroger	US	13	Tengelmann	Germany	26
20	Hennes & Mauritz	Sweden	13	Aldi	Germany	26

Source: Howard (2001).

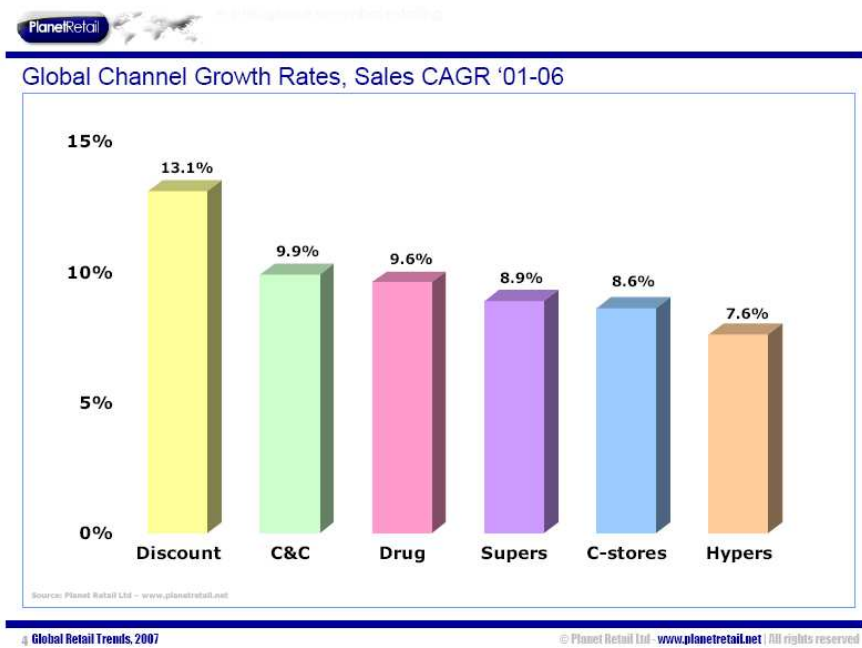
Fonte: Principles of Retailing, Ferne *et al.*, 2003.

Figura 1b - Dimensão global dos diversos formatos de loja



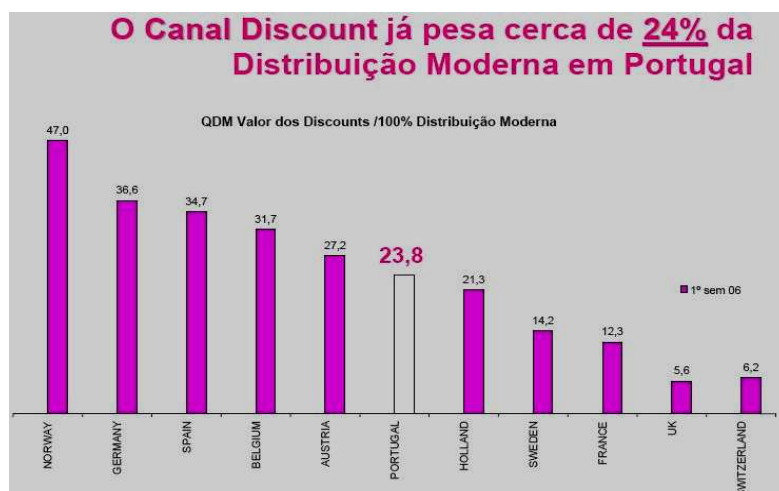
Fonte: APED e Roberts, Global Retail Trends, 2007.

Figura 1c – Taxas de crescimento de cada tipo de loja



Fonte: APED e Roberts, Global Retail Trends, 2007.

Figura 1d – Peso do canal *discount* na Distribuição Moderna em Portugal



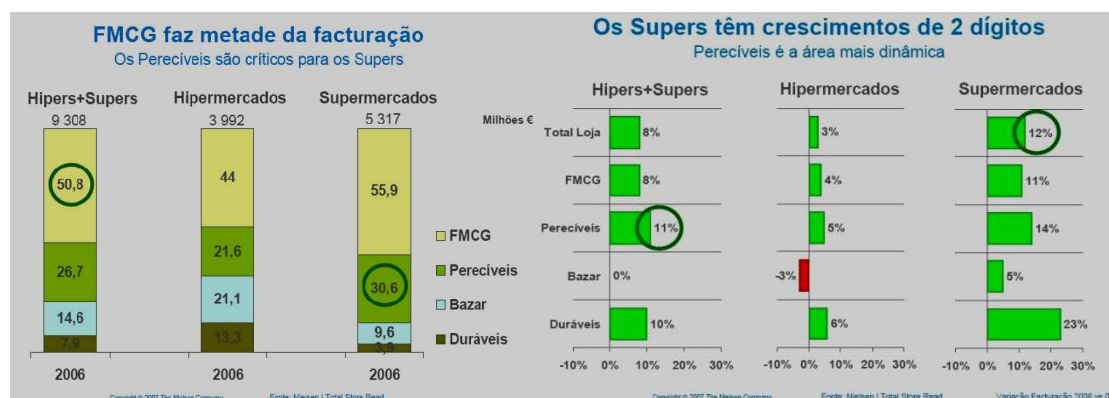
Fonte: Nielsen e APED, 2007.

Figura 1e – Atributos de atratividade à loja



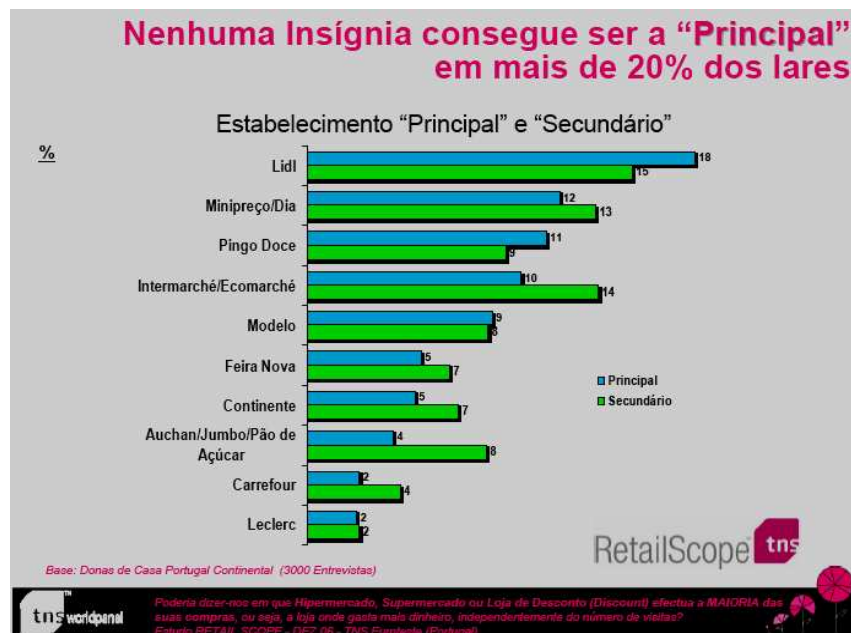
Fonte: Nielsen e APED, 2007.

Figura 1f- Categoria Percíveis



Fonte: Nielsen e APED, 2007.

Figura 1g – Preferências dos Portugueses em cadeias de Hipers e Supermercados



Fonte: APED e Tnsworldpanel, 2007.

Figura 1h – Distribuição das cadeias de retalho à escala internacional

Rank	Name of Company	Country of Origin	Formats	2000 Retail Sales (US\$ millions)	Countries of Operation
1	Wal-Mart	U.S.	Discount, warehouse	191,329	Argentina, Brazil, Canada, China, Germany, South Korea, Mexico, Puerto Rico, U.K., U.S.
2	Carefour	France	Cash and carry, convenience, discount, hypermarket, supermarket	59,703	Argentina, Belgium, Brazil, Chile, China, Colombia, Czech Rep., France, Greece, Indonesia, Italy, Japan, Malaysia, Mexico, Poland, Portugal, Singapore, Slovakia, Spain, South Korea, Switzerland, Taiwan, Thailand, Turkey
3	Kroger	U.S.	Convenience, department, drug, specialty, supermarket	49,000	U.S.
4	Home Depot	U.S.	do-it-yourself, specialty	45,738	Argentina, Canada, Chile, Puerto Rico, U.S.
5	Metro	Germany	Department, do-it-yourself, hypermarket, mail order, specialty, supermarket, warehouse	42,439e	Austria, Belgium, Bulgaria, China, Czech Rep., Denmark, France, Germany, Greece, Hungary, Italy, Luxembourg, Morocco, Netherlands, Poland, Portugal, Romania, Slovakia, Spain, Switzerland, Turkey, U.K.
6	Ahold	Netherlands	Cash and carry, convenience, discount, drug, hypermarket, specialty, supermarket	41,539	Argentina, Brazil, Chile, Czech Rep., Denmark, Ecuador, El Salvador, Estonia, Guatemala, Honduras, Indonesia, Latvia, Lithuania, Malaysia, Morocco, Netherlands, Norway, Paraguay, Peru, Poland, Portugal, Spain, Sweden, Thailand, U.S.
7	Kmart	U.S.	Discount	37,028	Guam, Puerto Rico, US, Virgin Islands
8	Albertson's	U.S.	Drug, supermarket	36,762	U.S.
9	Sears	U.S.	Department, mail order, specialty	36,548	Canada, Puerto Rico, U.S.
10	Target (Dayton Hudson)	U.S.	Department, discount	36,362	U.S.
11	Safeway	U.S.	Supermarket	31,977	Canada, U.S.
12	JCPenney	U.S.	Department, drug, mail order	31,846	Brazil, Mexico, Puerto Rico, U.S.
13	Tesco	U.K.	Convenience, hypermarket, supermarket	31,751	Czech Rep., France, Hungary, Poland, Rep. of Ireland, South Korea, Slovakia, Taiwan, Thailand, U.K.
14	Costco	U.S.	Warehouse	31,621	Canada, Japan, Korea, Mexico, Taiwan, U.K., U.S.
15	Rewe	Germany	Cash and carry, convenience, department, discount, do-it-yourself, hypermarket, specialty, supermarket	31,100e	Austria, Bulgaria, Czech Rep., France, Germany, Hungary, Italy, Poland, Romania, Slovakia, Ukraine
16	Intermarché	France	Convenience, discount, do-it-yourself, hypermarket, restaurant, specialty, supermarket	30,698e	Belgium, Bosnia, France, Germany, Italy, Poland, Portugal, Spain
17	Auchan	France	Convenience, do-it-yourself, hypermarket, restaurant, specialty, supermarket	29,134	Argentina, China, France, Hungary, Italy, Luxembourg, Mexico, Morocco, Poland, Portugal, Spain, Taiwan, Thailand, U.S.

ANEXO 2 – Estudo de Johnson e Pinington (1998)

FERRAMENTAS DE APOIO À GESTÃO DE CATEGORIAS

FERRAMENTA 1: Perceber o Ponto de Compra (UPOP)

Definir o processo de compra de uma categoria obriga à identificação e compreensão do modo de compra e o papel do estado das necessidades que lideram este modo. Trata-se de um aspecto fundamental do marketing de compra e crucial para qualquer exercício de gestão de categorias e tem sido bem documentado (Gordon 1994).

As fontes de informação disponíveis actualmente para apoiar a decisão de fornecedores e distribuidores são muito diversas, tais como por exemplo, dados de compra recolhidos dos *scanners* das lojas e dados de painéis de consumidores. No entanto nenhum destes dados podem transmitir o porquê, de quem, e para que ocasião o produto é comprado. Perceber verdadeiramente o comportamento de compra do consumidor numa categoria e a influência do ambiente da loja requer pesquisa conduzida no ponto de venda.

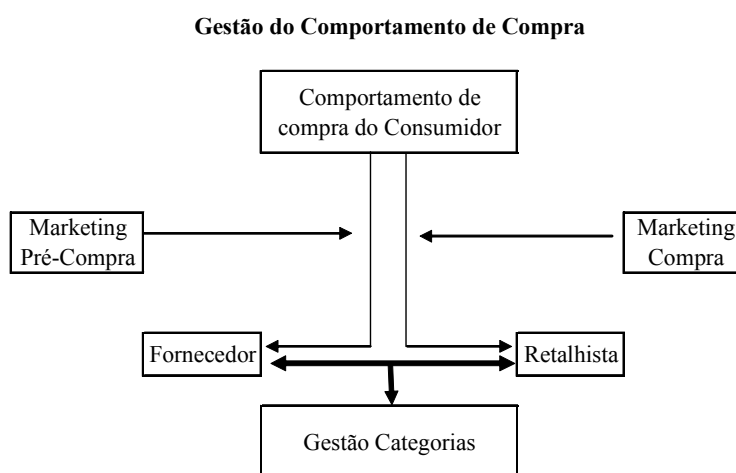
Nos anos 80 pesquisas efectuadas sobre pontos de venda permitiram retirar as seguintes ilações:

1. Existe um “efeito retalhista” na reacção do consumidor à actividade no ponto de venda;
2. O motivo da ida do consumidor ao ponto de venda, ou seja, o seu objectivo de compra nessa viagem, irá afectar a sua reacção à actividade do ponto de venda; numa viagem onde o objectivo é fazer as compras do cabaz mensal, os consumidores não têm tanta disponibilidade para reparar e absorver as diversas actividades do ponto de venda. Em visitas à loja onde o objectivo são compras menos prioritárias o tempo e disponibilidade são maiores para reparar nas diversas actividades da loja.
3. Marcas fortes com publicidade (*above the line*), comunicação no interior da loja e com promoções *on-pack* ou no linear conseguem resultados muito superiores às acções (tácticas) levadas a cabo pelos retalhistas para atrair consumidores às suas lojas, por exemplo, aumento de frentes e expositores especiais.
4. Espaço, posicionamento no linear, número de frentes, política de preços, são tudo efeitos alavanca para as marcas e, por consequência, são importantes ferramentas para as marcas líderes.
5. Expositores especiais, promoções de preço, demonstrações, são tácticas, que geram volume, incentivo à prova e à experimentação da marca, tornando-as ferramentas igualmente importantes para marcas secundárias e marcas novas no mercado.

6. *Packs* com preço marcado numa categoria reduzem o tempo dispendido pelo consumidor na sua escolha; aceleram a decisão de compra e são particularmente eficientes quando usados em marcas líderes.

A gestão de categorias é um dispositivo para desenvolver estratégias de marketing de compra para uma categoria, num determinado retalhista, que melhor vai ao encontro das necessidades do consumidor / cliente e que, durante o processo, determina a melhor abordagem para influenciar a compra. É crucial neste processo perceber a importância do ambiente de compra relativamente ao ambiente de pré-compra para a categoria.

Figura 2a – Gestão do comportamento de compra



Fonte: Research International, Maureen Jonhson , 1999, *Journal of the Market Research Societ.y*

O ambiente de pré-compra inclui ferramentas típicas de marketing as quais influenciam a escolha da marca pelo consumidor antes deste chegar à loja. Por exemplo, o produto e o design da embalagem, publicidade *above-the-line* e promoções directas ao consumidor.

As ferramentas que a loja possui para influenciar o processo de compra são o posicionamento no linear / a locação de espaço no linear, comunicação e promoção *in-store* (dentro da loja). Os fornecedores têm influenciado a actividade *in-store* para uma categoria em particular, através das várias ferramentas que irão de algum modo causar impacto no consumidor – não só em termos de comportamento mas também em termos das suas percepções da categoria como um todo e das marcas individuais dentro da categoria.

Uma vez que esteja definido o papel do ambiente de compra, o ambiente pré-compra também já havia sido definido, e o passo seguinte para o fornecedor é determinar como vai usar (numa determinada loja) as ferramentas *in-store* disponíveis (promoção, alocação de espaço na

prateleira, sinalética, entre outras.). Para isso é fundamental perceber o que é que cada ferramenta pode trazer a cada marca. Absolutamente crítico em todo este processo é perceber o consumidor como comprador para a categoria, numa loja retalhista específica.

O *scanner data* do retalhista fornece dados de vendas da categoria especificados até às *SKUs*. Com uma análise cuidadosa é provável que consigamos obter dados que indiquem o efeito na compra (medido por vendas) de diferentes estratégias de preços, diferentes promoções ou diferentes *layouts* no linear. Com acesso aos dados dos retalhistas é possível medir os efeitos das várias acções nos resultados da loja. No entanto estes dados não conseguem dizer-nos que consumidores estão a ser afectados pelas promoções e de que maneira a sua compra está a ser afectada.

Os dados do painel de consumidores fornecem uma valiosa fonte de informação do comportamento de compra do consumidor, no geral, e, por determinados retalhistas. Podem dizer-nos que produtos e marcas estão a ser comprados em simultâneo, com que frequência e em que tamanho de *packs* e variedades. Mas continuam a não nos poder dar a informação vital que está por trás da compra a qual é crucial para desenvolver um completo entendimento de uma categoria. Por exemplo, quais eram as reais necessidades de compra que conduziram o consumidor até ao ponto de compra, porque foi um determinado retalhista escolhido para fazer as compras e não um outro, a compra foi planeada ou por impulso ou porque é que uma compra planeada não foi feita, teria havido mais alguma questão a considerar.

Os últimos trabalhos desenvolvidos por Johnson e Pinnington (1998) para melhor percebermos o ponto de compra têm resultado numa nova abordagem que envolve essencialmente três fases:

Uma fase de observação qualitativa (triagem): definido para compreender os parâmetros para a quantificação, ou seja, providenciar a compreensão do comportamento típico ou característico de uma categoria numa loja. Esta primeira fase envolve essencialmente uma observação qualitativa do comportamento do Consumidor dentro da loja com o objectivo de perceber o fluxo de tráfego de consumidores na loja, penetração da categoria dentro da loja, localização da categoria dentro da loja e identificação do comportamento do consumidor. Os investigadores visitam uma sub-amostra de lojas a serem pesquisadas na fase principal com o objectivo de obter as bases para o planeamento e interpretação das fases seguintes do programa de investigação. Os *outputs* desta fase incluem: uma estrutura para definir os registos observados e gravados e um questionário a ser usado na fase principal do estudo; uma linha de orientação para a localização dos entrevistadores na fase principal da pesquisa, (por

exemplo, se a categoria estiver localizada em mais do que uma posição na loja qual a melhor localização para a recolha dos questionários?)

Entrevistas de compras acompanhadas: tem por objectivo providenciar o entendimento profundo do que está a ser comunicado aos consumidores/compradores/clientes nos distribuidores por espaços competitivos, *layouts* dos lineares e abordagens ao *merchandising* da loja. Esta fase da pesquisa providencia a oportunidade para ver a categoria e os lineares da categoria (planogramas) pelos olhos dos consumidores. Os inquiridos são pré-seleccionados para preencherem determinados parâmetros de compra e de utilização da loja. O exercício irá incluir uma entrevista antes da compra – para estabelecer enquadramento, usos da categoria, necessidades e modelos de compra típicos para a categoria (por exemplo, para bebidas gaseificadas: o consumo generalizado em casa, lanche de adolescentes, festas de crianças, entre outros). Depois, as visitas deverão ser feitas entre 3 a 6 lojas concorrentes, com o objectivo de garantir aos investigadores a recolha das características dos diferentes ambientes de loja assim como de diferentes modelos de compra. Isto será conseguido dando aos inquiridos “tarefas de compras” seleccionadas das características da Categoria. Desta maneira é possível perceber o que os inquiridos vêm nos variados ambientes de loja quando confrontados com vários modelos de compra, como é que interpretam as actividades de loja quando se encontram em diferentes modelos de compra e como é que eles fazem as suas escolhas, incluindo pontos de referência da categoria no seu todo, subcategorias, e com que facilidade, fazem a selecção.

Esta fase também irá identificar as diferentes tipologias de compradores para a categoria, permitindo-nos elaborar hipóteses de como atrair mais ou menos consumidores à categoria de cada uma das tipologias.

Na fase quantitativa do estudo é desenvolvido um programa de trabalho de campo, moldado para a categoria e para os vários modelos de retalhistas envolvidos no estudo. Este estudo proporciona medidas de comportamento dentro da loja e especificamente no ponto/momento de compra com o objectivo de, através da observação e de entrevistas aos consumidores, perceber tais comportamentos. A investigação por observação envolve entrevistadores a observar e a tomar nota do comportamento do consumidor, como “compram” no linear (planogramas), com o objectivo principal de obter informação robusta e detalhada do comportamento do consumidor no linear de categoria.

As entrevistas no ponto de venda são moldadas para explicarem o comportamento observado. A pesquisa por observação só revela parte da imagem e não irá responder aos objectivos de diagnóstico, tais como os “porquês” e “por conseguinte” do comportamento observado.

Uma sub-amostra dos compradores observados é seleccionada por intervalos para uma entrevista, ainda no ponto de compra. O questionário para esta fase é construído com os *inputs* recolhidos do processo inicial da fase de observação e as entrevistas com compras acompanhadas, para assegurar que é moldado para ter em conta a loja e as características da categoria. Aspectos abrangidos incluem razões para o comportamento observado, ocasião de compra, compras planeadas ou por impulso, modo de compra e o perfil do consumidor.

Para algumas categorias é necessário complementar a pesquisa com entrevistas à saída com o objectivo de obter o nível total de penetração do linear entre compradores na loja. Desta maneira, o comportamento no linear pode ser inserido no contexto da transacção total da loja.

Observação em lojas seleccionadas: para conseguir medir o comportamento do consumidor na loja e especialmente na categoria.

Adicionalmente, entrevistas com alguns dos consumidores observados tornam possível determinar quem está a fazer o quê e porquê.

Habitualmente a abordagem recomendada para conseguir uma boa compreensão da dinâmica do ambiente de loja, no seu todo ou para uma categoria em especial, é a observação de compra.

A Observação é implementada recorrendo a um modelo do *layout* da loja no qual todas as entradas/saídas, caixas, gôndolas, expositores especiais, gabinetes, etc., estão claramente marcados e a localização específica das categorias chaves são gravadas. Assim que o comprador entra na loja e à medida que circula na loja, é marcado num modelo individual para indicar onde é que parou para observar, para comprar, entre outros. Através do recurso a uma aproximação de rede, as formas individuais de compra podem ser processadas para análise em computador (como se fossem gravações de vídeo). Dia da semana, hora do dia e o intervalo de tempo dispendido na loja é tudo gravado, juntamente com as características observáveis dos consumidores e, se for apropriado, o tempo dispendido em localizações específicas de expositores especiais. Todos estes dados podem depois ser aplicados à observação específica a cada nível da análise.

FERRAMENTA 2: Investir em Marcas na Loja

Nos últimos tempos têm sido muito elevados os esforços investidos em *Trade Marketing* bem como os *budgets* adjudicados à comunicação *below the line*, gastos em promoção, incentivos aos retalhistas e aos consumidores, entre outros. Há que admitir que comparativamente muito pouco se sabe do retorno deste esforço/gastos bem como da dinâmica do processo de compra para categorias específicas dentro de cada tipo de retalhistas, já para não falar que não existe um sistema para medir os destaques, *pricing* ou testar conceitos de promoção. Além disso, a informação recolhida tende a considerar cada um destes factores isoladamente e regra geral não leva em conta o “efeito retalhista”.

O objectivo do artigo de Jonhson e Pinington (1998) é considerar uma aproximação que diagnostique, para categorias individuais de produtos (e marcas) a importância para os consumidores da fidelidade à marca, do preço, das promoções e identificar diferentes tipos de comportamento de compra baseados nestas variáveis.

O seu benefício para a prática da gestão de categorias é o facto de providenciar/fornecer um conhecimento profundo de como é que os consumidores de diferentes lojas estão dispostos a reagir a diferentes tipos de ofertas promocionais.

A Técnica

A análise envolve o estudo do “*consumer monitor*”, uma técnica de análise desenvolvida pela Tandem Consulting no Canadá, o qual tem vindo a ser usado desde 1986 em mais de 100 diferentes categorias de produtos. A técnica principal é baseada na experiência que mostra que existem essencialmente quatro medidas que sublinham e caracterizam o comportamento de compra do Consumidor:

- Lealdade a uma única marca: onde a decisão de compra é baseada na lealdade a uma marca, com pouca reflexão / atenção a qualquer actividade competitiva do mercado.

- Focos no preço: onde a decisão de compra é feita tendo como base os preços dentro da loja ou ofertas de valor relacionadas – tais como Leve 2 Pague 1, ou oferta de produto extra, por exemplo 50% oferta de produto grátis.

- Focos na promoção: onde o interesse é menos orientação-preço, com o consumidor atento às boas ofertas, se a oferta é um brinde, ou se trata de uma oferta agrupada, tais como oferta de uma *pack* de biscoitos na compra de um pacote de café.

- O conceito de compra activa vs compra passiva: os compradores activos são todos aqueles que têm muito cuidado com as ofertas, esperando pelas principais marcas ou pelos melhores preços/ofertas e mudando de loja ou reduzindo o seu volume de compras em função das ofertas disponíveis. Os compradores passivos demonstram não terem tendência para alterar o

seu comportamento em função de uma boa oferta/promoção numa determinada categoria/marca. Se o que estão à procura não estiver disponível no linear irão simplesmente substituir o seu produto por um outro substituto dentro da mesma categoria, na mesma loja.

A combinação destas características gera uma série de segmentos que descrevem o comportamento do consumidor que não pode ser identificado pelas clássicas medidas comportamentais ou monitorizadas, tais como painéis de consumidores, scanner data, etc. Estes quatro componentes descrevem o cerne da decisão de compra, mas eles, obviamente, ocorrem a diferentes níveis, dependendo do nível de interesse da categoria, do sortido de marcas da loja e do nível de actividade de preços/promoção. Adicionalmente, o ambiente de loja pode, por si só ter influência sobre os segmentos que existem no mercado como um todo.

Figura 2b – Segmentos de comportamento de compra

Segmentos de comportamento de compra

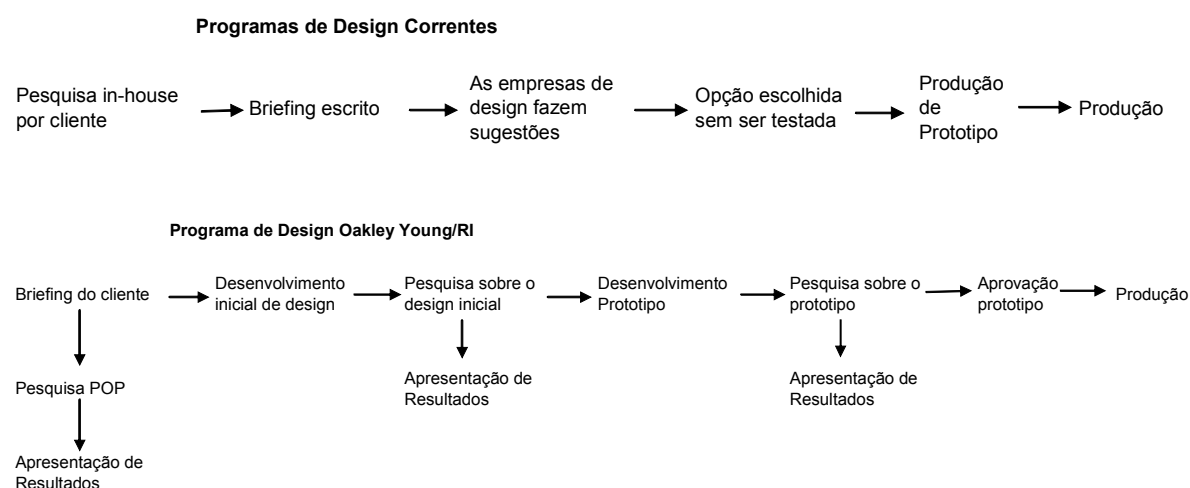
Activo	Passivo
"Caçadores" de marcas: "Onde está a minha marca?"	Fieis Devotos: "A Marca em que eu confio"
"Caçadores" de preços: "Onde está o preço mais baixo?"	Fieis Devotos: "O que é mais barato aqui"
"Caçadores" de promoções: "Onde está o benefício?"	Fieis Devotos: "Provavelmente comprarei"

Fonte: Research International, Maureen Jonhson, 1999, *Journal of the Market Research Society*.

FERRAMENTA 3: Investigar os designs do Ponto de Compra

Um dos aspectos principais da Gestão de Categorias é desenvolver o linear (planograma) para atrair as atenções entre os consumidores – quer estes estejam a olhar para o linear para fazerem uma compra nessa categoria ou não.

Figura 2c – Exemplo de um programa para design de planogramas



Fonte: Research International, Maureen Jonhson , 1999, *Journal of the Market Research Society*.

A Oakley Young, uma empresa líder em design do ponto de compra, colaborou com a Research International para desenvolver uma aproximação sistemática aos testes de design do ponto de venda. No centro desta análise está o envolvimento das percepções do consumidor e das escolhas no processo de design.

ANEXO 3 – Questionário qualitativo da tese de Doutorado de Richard A. Gooner (2006)

Inquérito qualitativo a peritos em Gestão de Categorias realizado por um doutorando para uma tese de Gestão de Categorias nos EUA

1. Como descreve o papel do seu trabalho como retalhista, no seio da indústria distribuidora?

Caso exerça funções de gestor de categoria, por favor, considere esta pergunta relativamente à categoria pela qual é responsável. Se não se trata de um gestor de categorias, por favor responda a esta questão baseado na sua mais recente experiência de trabalho desenvolvido em gestão de categorias considerando a categoria com a qual mais se sente familiarizado.

2. Para si qual é o significado de “Gestão de Categorias”?

Como é que descreveria de forma concisa “Gestão de categorias”?

3. Qual das categorias sente que é mais importante para o desempenho total da loja?

Em que é que essas categorias se distinguem?

4. Quais as actividades que estão envolvidas na gestão de categoria de produtos de mercearia (por exemplo)?

5. Que factores determinam quais as categorias que são geridas de uma forma mais activa?

6. A quantos fornecedores chave confia a gestão da sua categoria?

7. Considerando o fornecedor que exerce a maior influência para a categoria que está em discussão, mesmo que ele não tenha muita influência, por favor descreva como é que:

- Trabalham juntos (ou não) no planeamento das actividades da categoria
- Trabalham juntos (ou não) na execução das actividades da categoria
- Supervisiona a performance destes fornecedores ou a adesão aos acordos estabelecidos
- Resolve conflitos

8. Em que medida os “outros” fornecedores avaliam o seu relacionamento com o fornecedor (es) principal?

Que factores ou elementos do relacionamento com estes “outros” fornecedores exercem mais impacto nos resultados da sua categoria?

9. Como é que acede aos resultados?

Em que medida a sua gestão influencia o modo como gere a sua categoria e o seu relacionamento com o seu fornecedor (es)?

ANEXO 4 – Questionário qualitativo final às empresas

INQUERITO QUALITATIVO FINAL ÀS EMPRESAS

Estudo sobre a Gestão de Categorias

Este questionário tem um objectivo meramente académico e destina-se a servir de base a uma investigação para dissertação de um Mestrado em Marketing, no âmbito da Gestão de Categorias.

O Estudo tem como objectivo perceber de que forma os especialistas em Gestão de Categorias visualizam esta ferramenta e tentar retirar conclusões sobre a sua importância para a performance quer de lojas quer de marcas e produtos.

A resposta à totalidade do inquérito é de extrema importância para a validade e fiabilidade deste estudo. Todas as respostas serão tratadas com a máxima confidencialidade.

QUESTIONÁRIO AO ESPECIALISTA

1. Representa uma empresa (assinale com uma cruz (x) na resposta certa)

a. Fornecedora _____

Qual (facultativo) _____

b. Distribuidora / Retalhista _____

Qual (facultativo) _____

2. Cargo que exerce _____

3. Para si qual é o significado de “Gestão de Categorias”?

4. A Gestão de Categorias é posta em prática na empresa onde trabalha?

a. SIM _____ NÃO _____

i. Se SIM, como (escolha apenas uma opção e assinale com uma cruz (x))?

1. Existe um Departamento de Gestão Categorias _____
2. Existe um Category Manager _____
3. É trabalho desenvolvido pelo Trade Marketing _____
4. É trabalho desenvolvido pela equipa de Marketing _____
5. É trabalho desenvolvido pela equipa Comercial _____

5. Assinale com uma cruz (x) as insígnias onde estão referenciadas as suas marcas/produtos (responda só em caso de representar uma empresa fornecedora)

- a. Continente _____
- b. Modelo _____
- c. Auchan _____
- d. Feira Nova _____
- e. Leclerc _____
- f. El C. Inglês _____
- g. Intermarché _____
- h. Pingo Doce _____
- i. Lidl _____
- j. Canal Retalho Organizado _____

6. Em alguma das insígnias anteriores nas marcas/produtos que representa é líder de categorias?

- a. SIM _____
 - i. Qual ou quais _____

- b. NÃO _____

7. No âmbito da Gestão de Categorias como classifica a sua relação com o distribuidor?
(responder apenas se representar uma empresa fornecedora)

8. Descreva de forma sucinta a sua relação com os restantes fornecedores da categoria (responder apenas se representar uma empresa fornecedora)

9. Como acede aos dados do fornecedor (s) / retalhista (s) com o qual estabelece uma parceria na Gestão de Categorias?

10. Considera que existem categorias que são mais importante que outras para o desempenho total da loja?

SIM _____ NÃO _____

Se SIM, em que é que essas categorias se distinguem?

11. Que factores determinam quais as categorias que são geridas de uma forma mais activa?

12. Quais as actividades que estão envolvidas na gestão de categoria dos produtos/marcas/loja que representa?

13. Como classifica, de 1 a 5, para 1 muito mau e 5 muito bom, os resultados obtidos na Gestão de Categorias quanto:

- | | |
|---|-------|
| a. Planograma | _____ |
| b. Número de frentes | _____ |
| c. Localização no linear | _____ |
| d. Localização na Loja | _____ |
| e. Preço | _____ |
| f. Vendas / Resultados | _____ |
| g. Rentabilidade | _____ |
| h. Actividade Promocional | _____ |
| i. Resultados da Actividade Promocional | _____ |
| j. Acesso aos resultados | _____ |
| k. Imagem da marca | _____ |
| l. Rupturas | _____ |
| m. Sortido na loja | _____ |
| n. Ambiente de loja | _____ |
| o. Aprovisionamento | _____ |
| p. Satisfação do Consumidor | _____ |

14. Considera que a sua marca sai, em relação às restantes (escolha apenas uma resposta e assinale com uma cruz (x))

- a. Beneficiada _____
- b. Lesada _____

15. Quais os principais benefícios de uma parceria ECR?

16. Como descreve, para a sua empresa e para a performance da (s) loja (s), a importância da Gestão de Categorias?

Muito Bom	Bom	Razoável	Menos Mau	Mau

17. Considerando o fornecedor que exerce a maior influência para uma determinada categoria, por favor descreva como é que:

Ou,

Considerando o retalhista com o qual estabelece uma parceria de gestão de categorias, por favor descreva como é que:

- Trabalham juntos (ou não) no planeamento das actividades da categoria

- Trabalham juntos (ou não) na execução das actividades da categoria

- Supervisiona a performance destes fornecedores/retalhistas ou a adesão aos acordos estabelecidos

- Resolve conflitos

18. Em que medida os “outros” fornecedores avaliam o seu relacionamento com o fornecedor (s) principal? (apenas para empresas Distribuição/retalhistas)

19. Que factores ou elementos do relacionamento com estes “outros” fornecedores exercem mais impacto nos resultados da sua categoria? (apenas para empresas Distribuição/retalhistas)

-
-
20. Em que medida a sua gestão influencia o modo como gere a sua categoria e o seu relacionamento com o seu fornecedor (s)? (apenas para empresas Distribuição/retalhistas)

Muito obrigado pela sua colaboração!

Assinatura: (facultativa)

ANEXO 5 – Questionário quantitativo pré-teste**Estudo sobre a Categoria de Alimentação Infantil**

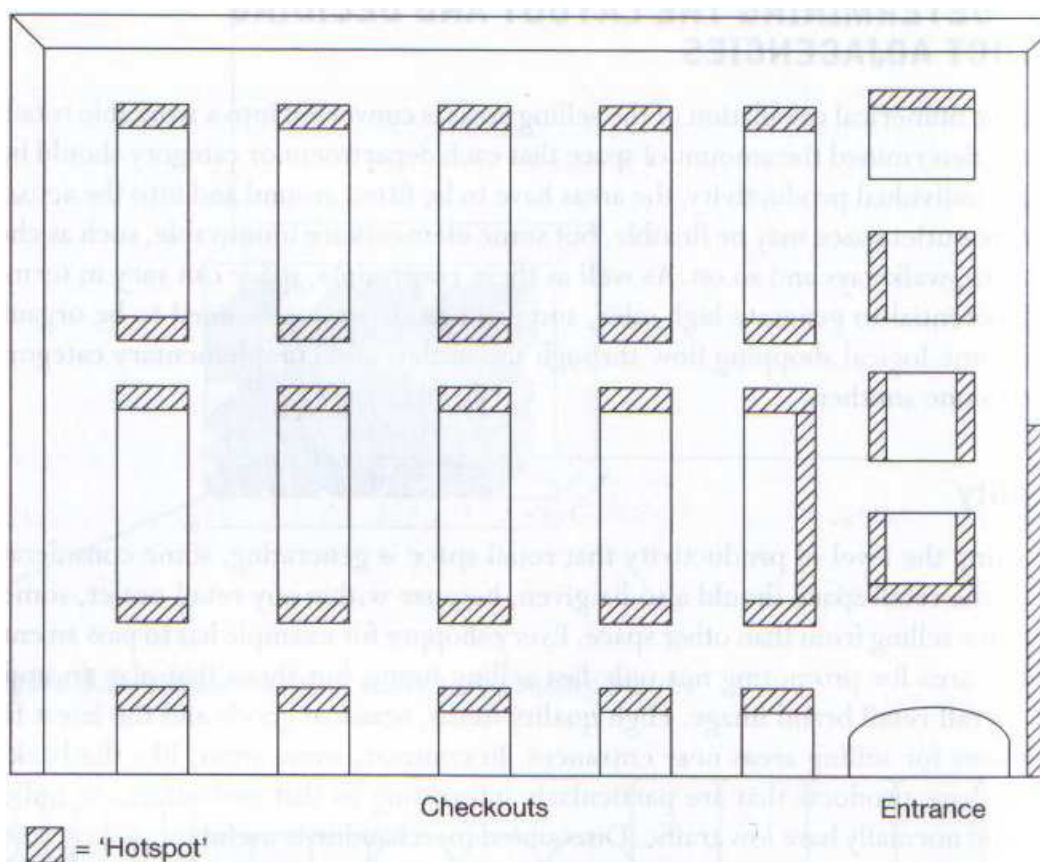
Este questionário tem um objectivo meramente académico e destina-se a servir de base a uma investigação para dissertação de um Mestrado em Marketing, no âmbito da Gestão de Categorias.

O Estudo tem como objectivo recolher junto do comprador, informação sobre os seus hábitos de compra de produtos de alimentação infantil e medir o grau de satisfação, quanto ao sortido e organização da loja onde compra habitualmente.

A resposta à totalidade do inquérito é de extrema importância para a validade e fiabilidade deste estudo. Todas as respostas serão tratadas com a máxima confidencialidade.

QUESTIONÁRIO AO CONSUMIDOR

A. Caro entrevistador, por favor, assinale na figura abaixo o percurso de consumidor quando entrou no corredor de alimentação infantil:



QUESTIONÁRIO AO CONSUMIDOR

1. Faz habitualmente as suas compras nas lojas
(assinale uma X em 1 ou mais opções)

- a. Continente _____
- b. Modelo _____
- c. Jumbo _____
- d. Pão de Açúcar _____
- e. El Corte Inglés _____
- f. Feira Nova _____
- g. Pingo Doce _____
- h. Lidl _____
- i. Mini-Preço _____
- j. Outras _____

2. Com que frequências visita a loja para fazer compras? (assinale com uma X na opção com que mais se identifique)

1 Vez por mês	2 Vezes por mês	Semanalmente	Diariamente

3. Compra habitualmente, produtos diversos para bebé? SIM _____ NÃO _____
(Assinale com uma X)

4. Compra habitualmente produtos alimentares para bebé/criança? SIM _____ NÃO _____
(Assinale com uma X)

4.1. Se SIM, destinam-se ao ser consumidos pelo (Assinale com uma X)

- a) Filho (a) _____
- b) Neto(a) _____
- c) Sobrinho(a) _____
- d) Outro _____ Qual? _____

4.2. Idade (s) do (s) Bebê (s): (Assinale com uma X)

- a) [0 – 4 meses [_____
- b) [4 - 6 meses [_____
- c) [6 - 8 meses [_____
- d) [8 – 12 meses [_____
- e) [1 – 3 anos [_____
- f) [+ de 3 anos [_____

5. Encontra habitualmente o que pretende comprar para o seu bebé? (Assinale com uma X)

Raramente	Quase sempre	Sempre

6. É fiel a uma marca? (Assinale com uma X)

- Sempre _____
- Só compro a preferência do bebé _____
- Aproveito as promoções _____
- Depende do preço _____
- Só Compro a marca recomendada pelo Pediatra _____

7. Já se deparou com uma situação de ruptura, querer um determinado produto para o seu bebé e a loja não o ter disponível? (Assinale com uma X)

Nunca	Algumas vezes	Muitas vezes

8. Nessas situações, qual a sua postura? (Assinale com uma X apenas uma resposta)

Vai procurar noutra loja _____

Compra outra marca _____

Compra um outro produto substituto _____

Adia a compra, até à próxima visita à loja _____

9. Quando se dirige ao linear, encontra o que pretende com que grau de facilidade:

(Assinale com uma X apenas uma resposta)

Tenho dificuldade em encontrar o que pretendo	Levo algum tempo à procura	Encontro o que procuro com facilidade

10. Classifique de 1 a 7 (1 para menos importante e 7 para Mais importante) a disposição dos produtos de alimentação infantil, no linear, quanto:

10.1. Visibilidade do preço _____ 1 2 3 4 5 6 7 _____

10.2. Visibilidade das marcas _____ 1 2 3 4 5 6 7 _____

10.3. Visibilidade das promoções _____ 1 2 3 4 5 6 7 _____

10.4. Visibilidade das variedades _____ 1 2 3 4 5 6 7 _____

10.5. Visibilidade do momento do consumo _____ 1 2 3 4 5 6 7 _____

10.6. Visibilidade da idade recomendada _____ 1 2 3 4 5 6 7 _____

10.7. Organização dos produtos _____ 1 2 3 4 5 6 7 _____

10.8. Limpeza/higiene _____ 1 2 3 4 5 6 7 _____

10.9. Quantidades expostas _____ 1 2 3 4 5 6 7 _____

10.10. Sinalética _____ 1 2 3 4 5 6 7 _____

10.11. Ambiente _____ 1 2 3 4 5 6 7 _____

11. Considera que as variedades/sortido de produtos de alimentação infantil estão arrumados de forma fácil de localizar/encontrar na prateleira da loja?

(Assinale com uma X apenas uma resposta)

NUNCA	QUASE NUNCA	QUASE SEMPRE	SEMPRE

12. Classifique por ordem de preferência, o modo como procura o produto certo para a refeição do seu bebé, sendo 1 a menos preferida e 5 a mais preferida:

Pelo tipo de refeição que pretende, pequeno-almoço, almoço/jantar, lanche, sobremesa _____

Pela idade do bebé _____

Pelas promoções _____

Pela marca _____

Pelas características do produto, se tem fruta, se tem leite, por tipo de carne, ... _____

13. Como é que avalia o seu grau de satisfação com a loja, no que diz respeito à localização dos produtos de alimentação infantil

Mau	Razoável	Bom	Muito bom

14. O que é para si um sector para bebé bem organizado?

Coloque um “X”, em cada uma das alíneas, de acordo com a escala apresentada que melhor expressa a sua opinião:

	Discordo Completamente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente
A Alimentação para bebé devem estar perto do corredor das fraldas					
A Alimentação para bebé devem estar junto dos cereais e farinhas Lácteas					
A Alimentação para bebé deve estar na mercearia junto das restantes refeições pré-cozinhadas					
Alimentos, fraldas, roupas e acessórios para bebé devem estar todos juntos/próximos na loja					
Os boios fruta devem estar perto das refeições principais compostas por carne/peixe e legumes porque são complementos de refeição					
Os produtos de lanche ou para serem consumidos a meio da manhã, devem estar todos juntos porque são substitutos uns dos outros					
Os produtos devem estar todos organizados por idades do bebé, sejam refeições principais ou produtos para lanche ou meio da manhã					

15. Que factores contribuem para que se sinta satisfeito com a loja, quando está a fazer compras para o seu bebé?

Assinale as suas escolhas com um “X”, de acordo com a seguinte escala:

	Nada Importante	Importante	Muito Importante
Existir a marca que procura			
Existir a referência que procura			
Existir bastante variedade/sortido na loja para que possa escolher			
Apenas a qualidade do produto			
A forma como o linear está organizado e arrumado			
A forma como o corredor de alimentação Infantil está organizado e arrumado			
O Ambiente da loja			
A visibilidade das promoções			
O Preço dos produtos de alimentação Infantil			
A Higiene da prateleira e limpeza dos produtos			
Haver sempre produto disponível			
A informação/sinalética no linear/corredor que lhe permite encontrar o produto certo para o seu bebé			
Outro ☐ Qual? _____			

Caracterização individual do entrevistado

1. **Sexo** Feminino _____ Masculino _____

2. **Zona onde reside** _____ **Código Postal** _____

Linha Cascais _____

Linha Sintra _____

Lisboa _____

Margem Sul _____

Outra _____

3. Idade

[18-24 anos] _____

[25-34 anos] _____

[35-45 anos] _____

Mais 45 anos _____

4. Habilitações

Ensino Básico _____

Ensino Secundário _____

Ensino Superior _____

5. Estado Civil

Solteiro _____

Casado _____

Separado _____

União de Facto _____

Outro _____

LOJA: _____

DIA: ____ / ____ / ____

HORA: _____

Muito obrigado pela colaboração

ANEXO 6 – Questionário quantitativo final**INQUÉRITO QUANTITATIVO FINAL****Estudo sobre a Categoria de Alimentação Infantil**

Este questionário tem um objectivo meramente académico e destina-se a servir de base a uma investigação para dissertação de um Mestrado em Marketing, no âmbito da Gestão de Categorias.

O Estudo tem como objectivo recolher junto do comprador, informação sobre os seus hábitos de compra de produtos de alimentação infantil e medir o grau de satisfação, quanto ao sortido e organização da loja onde compra habitualmente.

A resposta à totalidade do inquérito é de extrema importância para a validade e fiabilidade deste estudo. Todas as respostas serão tratadas com a máxima confidencialidade.

QUESTIONÁRIO AO CONSUMIDOR

1. Faz habitualmente as suas compras nas lojas

(assinale uma X em 1 ou mais opções)

Continente	
Modelo	
Jumbo	
Pão Açúcar	
El Corte Inglés	
Feira Nova	
Pingo Doce	
Lidl	
Mini-Preço	
Outra, qual?	

2. Com que frequências visita a loja onde está a ser feito o questionário, para fazer compras?

(assinale com uma X na opção com que mais se identifique)

1 Vez por mês	2 Vezes por mês	Semanalmente	Diariamente

3. Compra habitualmente produtos alimentares para bebé/criança? SIM ____ NÃO ____

(Assinale com uma X)

3.1. Idade (s) do (s) Bebê (s):

(Assinale com apenas uma X)

[0 – 4 meses [	[4 - 6 meses [	[6 - 8 meses [	[8 – 12 meses [	[1 – 3 anos [	[+ de 3 anos [

4. Considera fácil encontrar os produtos alimentares certos para o seu bebé na loja onde está a ser feito o questionário?

(Assinale com uma X apenas uma resposta)

SIM	NÃO

5. Classifique de 1 a 5 (1 para menos importante e 5 para Mais importante) a disposição dos produtos de alimentação infantil, no linear, quanto:

5.1. Visibilidade do preço _____

5.2. Visibilidade das marcas _____

5.3 Visibilidade das promoções _____

5.4. Visibilidade das variedades _____

5.5. Visibilidade do momento do consumo _____

5.6. Visibilidade da idade recomendada _____

5.8. Limpeza/higiene _____

5.9. Quantidades expostas _____

5.10. Sinalética _____

5.11. Ambiente _____

6. Como classifica, quanto à forma como estão dispostos / expostos na prateleira, os produtos de alimentação para bebé, na loja onde faz as suas compras habitualmente?

(Assinale com uma X apenas uma resposta)

Nada organizada	Pouco Organizada	Organizada	Muito Organizada

7. Classifique por ordem de preferência, o modo como procura o produto certo para a refeição do seu bebé, sendo 1 a menos preferida e 5 a mais preferida:

Pelo tipo de refeição que pretende, pequeno-almoço, almoço/jantar, lanche, sobremesa _____

Pela idade do bebé _____

Pelas promoções _____

Pela marca _____

Pelo preço _____

8. Como é que avalia o seu grau de satisfação com a loja, no que diz respeito à localização dos produtos de alimentação infantil

(Assinale com uma X apenas uma resposta)

Mau	Razoável	Bom	Muito bom

9. Já se deparou com uma situação de ruptura de stock, querer um determinado produto alimentar para o seu bebé e a loja não o ter disponível (Assinale com apenas uma X)

Nunca	Algumas vezes	Muitas vezes

10. Nessas situações, qual a sua atitude?

(Assinale com uma X apenas uma resposta)

Vai procurar noutra loja _____

Compra outra marca _____

Compra um outro produto substituto _____

Adia a compra, até à próxima visita à loja _____

11. O que é para si uma área para bebé bem organizada?

Coloque um "X" de acordo com a escala apresentada que melhor expressa a sua opinião

	Discordo Completamente	Discordo	Não Concordo Nem Discordo	Concordo	Concordo Completamente
Os produtos alimentares para bebés e crianças devem estar todos juntos na mesma área de loja					
A Alimentação para bebé estar junto ao corredor das fraldas					
A Alimentação para bebé estar junto dos cereais pequeno-almoço e farinhas Lácteas					
Alimentos, fraldas, roupas e acessórios para bebé devem estar todos juntos					
As sobremesas de fruta devem estar perto das refeições principais compostas por carne, peixe, legumes porque são complementos de refeição					
Os produtos de lanche ou para serem consumidos a meio da manhã, devem estar todos juntos porque são substitutos uns dos outros					
Os produtos devem estar todos organizados por idades do bebé, sejam refeições principais ou produtos para lanche ou meio da manhã					

Caracterização individual do entrevistado

6. Sexo Feminino _____ Masculino _____

7. Zona onde reside

Código Postal _____

Linha Cascais _____

Linha Sintra _____

Lisboa _____

Margem Sul _____

Outra _____

8. Idade

[18-24 anos] _____
[25-34 anos] _____
[35-45 anos] _____
Mais 45 anos _____

9. Habilitações

Ensino Básico _____
Ensino Secundário _____
Ensino Superior _____

10. Estado Civil

Solteiro _____
Casado _____
Separado _____
União de Facto _____
Outro _____

LOJA: _____

DIA: ____ / ____ / ____

HORA: _____

Muito obrigado pela colaboração

ANEXO 7 – Interpretação do estudo qualitativo das 5 empresas que responderam ao questionário

Empresa A

Trata-se de uma empresa fornecedora de equipamentos e consumíveis de informática e as respostas foram enviadas pela Direcção de Negócio de Retalho. Para este responsável a gestão de categorias define-se como uma “abordagem, entre outras, que tem como objectivo maximizar a rentabilidade do capital investido nas vendas”. Nesta empresa a gestão de categorias é posta em prática e é desenvolvida pela equipa comercial. As suas marcas estão referenciadas nas insígnias Continente, Auchan, Feira Nova, Leclerc, El Corte Inglés, Intermarché, Pingo Doce e no Canal de Retalho Organizado e assume-se como líder de categorias nas insígnias Feira Nova, Leclerc, Intermarché e Pingo Doce. Esta empresa tem uma relação com os distribuidores muito interessante, pois nuns casos assume a posição de “Category Captain” mas noutros casos é um mero consultor. Em toda a análise feita até aqui nunca foi abordado o papel de consultor como uma forma de chegar mais próximo do distribuidor e a ajudá-lo na gestão mais eficiente do seu espaço de venda sem necessariamente haver uma relação de parceria total para a prática de gestão de categorias. É bastante interessante reflectir sobre os benefícios e os não benefícios desta relação de consultadoria. Na relação com os restantes fornecedores na categoria esta empresa identifica-os como meros concorrentes. À pergunta, “como acede aos dados do retalhista com o qual ou quais estabelece uma relação de parceria em gestão de categorias, a resposta é que depende do retalhista, porque este é que os fornece. Nesta resposta interpreto que os dados não são partilhados de uma forma directa, de acesso electrónico, existe sim uma relação de confiança entre fornecedor e retalhista que permite à empresa A confiar nos dados fornecidos pelo retalhista como verdadeiros. Neste caso existem categorias mais importantes que outras, dependendo do tipo de loja que se trate e do tipo de categoria, por exemplo, tratando-se de uma categoria destino para a loja, tem de ser alvo de mais atenção do que as restantes. Ou seja, existem, quer para o fornecedor quer para o retalhista, categorias mais estratégicas para o negócio do que outras, sendo estas alvo de uma estudo e de um investimento mais cuidado e prioritário. Os factores que determinam que categorias são geridas de uma forma mais activa são os seguintes: a importância da categoria para a loja, em termos de rentabilidade e de vendas, analisadas conjuntamente, o grau de informação disponível, a capacidade de partilha de informação por parte dos vários concorrentes, a capacidade de planeamento e o know-how dos vários intervenientes.

Neste caso as actividades que estão envolvidas na gestão de categorias nos produtos e/ou marcas que comercializa são as seguintes: a recolha de informação junto da cadeia, o tratamento dessa informação, o cruzamento da informação recolhida sobre a cadeia com a informação disponível do resto do mercado, a fixação de objectivos de margem e de vendas, a definição das prioridades da cadeia em termos de marcas e de espaço, a elaboração dos planos de acção, a mediação regular de resultados e o reajuste contínuo.

Quanto à avaliação dos resultados obtidos, e numa escala de 1 a 5, sendo 1 para muito mau e 5 para muito bom, a empresa A considera Muito bons os resultados obtidos ao nível do Número de Frentes, das Vendas/e Resultados, da Rentabilidade, o Acesso a resultados, o Sortido na loja e o Aprovisionamento. Com a classificação de Bom, os resultados ao nível dos Planogramas, Localização no linear, Preço, Resultados da Actividade Promocional e ao nível da Satisfação do Consumidor. Com uma avaliação de 3 (três), ou seja, Satisfatório, a Actividade Promocional, a Imagem de Marca e o Ambiente de Loja. Com a avaliação de 2, ou seja, Fraco ou mau, não foram identificados resultados e com a avaliação de 1, Muito Mau, as Rupturas. Destes resultados concluímos que as experiências desta empresa na prática de gestão de categorias são bastante interessantes e satisfatórias excepto no caso das rupturas onde os resultados são identificados como muito maus, tratando-se de um ponto fraco muito grave que envolve os resultados de vendas da marca e da loja e a (in)satisfação do consumidor que, na deslocação ao ponto de venda, corre o risco de não encontrar o que procura vendo-se obrigado a mudar de marca ou de loja o que, do ponto de vista dos objectivos da gestão de categorias nunca deveria acontecer. No entanto, e por razões muito claras, a empresa A considera que a marca sai beneficiada, em relação às restantes pela prática e relação de parceria na gestão de categorias.

Na pergunta 15 pretendia-se perceber quais os benefícios de uma parceria de ECR (Efficient Consumer Response), que do ponto de vista da empresa A se resumem ao facto da satisfação do cliente gerar fidelidade à loja / cadeia e em simultâneo vendas e margem de lucro para todos. Para esta empresa o processo ECR deve ser constantemente realinhado. O planeamento é um factor decisivo que deve ser feito conjuntamente.

O trabalho conjunto com o retalhista com o qual (ou quais) estabelece parcerias de gestão de categorias desenvolve-se a vários níveis: a) Planeamento das actividades da categoria: na fixação de objectivos, na análise da informação, na definição conjunta do plano de acção, na medição dos resultados versus os objectivos estabelecidos e na reavaliação frequente, entre dois a três períodos por ano; b) Na execução das actividades da categoria: no planeamento, no plano de acção e na medição de resultados; c) Supervisão da performance dos retalhistas e/ou

a adesão aos acordos estabelecidos: através dos relatórios dos *merchandisers* durante as suas visitas aos pontos de venda e na medição de resultados; d) Resolução de conflitos: propondo soluções benéficas para ambas as partes e para a categoria

A Gestão de Categorias é avaliada com um BOM na sua importância para a empresa e para a performance da loja.

Empresa B

A empresa B é também uma empresa fornecedora de bens de grande consumo (FMCG) e as respostas foram dadas pela pessoa responsável pelo *Trade Marketing* para o canal alimentar. Para esta empresa a Gestão de Categorias significa “conduzir a categoria da melhor forma para todos, fornecedor, distribuidor/retalhista e comprador/consumidor, trabalhá-la de forma eficiente para todos. Trata-se de um conceito de aprendizagem e de esforço de melhoria constante. Conseguir antever através dos estudos a melhor forma de trabalhar a categoria e estar sempre actualizada, ir ao encontro das expectativas de todos, a até mesmo superando-as. É também uma forma de orientar a categoria para onde se pretende e torná-la perceptível para todos. A gestão de categorias deve ser um trabalho feito em conjunto/parceria com os inputs de ambas as partes interessadas, retalhistas e fornecedores, englobando a gestão de um portfólio de produtos e de referências (*skus*), orientando quais as mais rentáveis, no todo e no individual, definindo o número de *facings* de cada produto e do espaço da categoria no todo da loja, tornando a categoria amigável para o comprador, fácil de entender, englobando também uma grande variedade de ferramentas para a dinamizar, lançamentos, acções de rotação e visibilidade”.

Neste caso a gestão de categorias é um trabalho desenvolvido pelo *Trade Marketing*. As marcas estão referenciadas em todas as insígnias, Continente, Modelo, Auchan, Feira Nova, Leclerc, El Corte Inglés, Intermarché, Pingo Doce, Lidl e Canal de Retalho Organizado, sendo líder de categoria, ou *Category Captain* nas lojas Continente, Modelo, Auchan, Feira Nova, Leclerc, El Corte Inglés e Intermarché. Na classificação da relação com o distribuidor com o qual ou quais a empresa B desenvolve projectos de gestão de categorias, e nos retalhista onde existe abertura para o fazer, o que nem sempre é possível, a empresa B considera que se trata de uma relação de interesse mútuo onde existe vontade de fazer coisas e de as testar. Existe liberdade para discutir ideias de uma forma positiva, aberta e clara. Trata-se de uma relação de parceria, onde os inputs dados pelos fornecedores são ouvidos e acolhidos pelos retalhistas, existindo abertura para avançar e implementar acções. Do ponto de vista do distribuidor, a parceria nem sempre é uma prioridade, sendo o ritmo na maioria

das vezes marcado pelo fornecedor para que não se perca a oportunidade. Tudo se torna mais fácil quando da parte do distribuidor existe um departamento próprio para desenvolver este trabalho conjunto com os fornecedores, o trabalho torna-se mais ritmado e a importância dada a este trabalho é maior. A tendência em termos de futuro é para existir cada vez mais, uma maior preocupação com esta área e a importância do seu estudo por ambas as partes.

Com os restantes fornecedores da categoria a empresa B assume não ter qualquer relação.

Os dados do retalhista são solicitados pela empresa B e enviados pelo retalhista sendo complementados com dados da própria empresa.

À semelhança da análise anterior também a empresa B considera existirem categorias mais importantes que outras no desempenho total da loja. Tratam-se das categorias de destino.

As categorias que geram maior volume no total da loja são as que são geridas de uma forma mais activa. Em muitos casos são categorias onde os *players* são multinacionais que aplicam na loja os conceitos importados de outros países onde já foram testados e comprovados. Também são geridas de forma mais activa as categorias que geram maior rentabilidade e categorias que estejam mais próximas dos consumidores.

As actividades que estão envolvidas na gestão das categorias lideradas pela empresa B na(s) lojas com as quais têm relações de parceria são o *Assortment mix*, o ECR, os lançamentos eficientes e os planogramas.

Na classificação dos resultados obtidos, com muito bom (5) a empresa B identifica o Planogramas, o Número de frentes, a Localização no linear, o acesso a resultados, a imagem de marca, as rupturas, o ambiente de loja e a satisfação do consumidor.

Com resultados bons (4) são identificados pela empresa B as Vendas e os resultados, a Actividade Promocional, os resultados da actividade profissional, o Sortido da loja e o aprovisionamento. Com resultados satisfatório (3) a localização na loja, o Preço e a Rentabilidade.

Não foram identificados resultados maus ou muito maus, sendo claro o reconhecimento por parte desta empresa dos benefícios da gestão de categorias aos vários níveis, considerando que as suas marcas saem beneficiadas, em relação às restantes marcas do mercado, pela prática da gestão de categorias e de relações de parcerias com os retalhistas.

Os principais benefícios de uma parceria de *ECR* identificados pela empresa B, são a troca de informação actualizada sobre o comprador, sobre o cruzamento de categorias de compra, dados sobre compra média, e resultados a nível nacional. Pode-se ainda saber se uma determinada actividade ou actividades, implementadas tiveram resultados positivos em valor

e em volume, e em rentabilidade e a possibilidade de replicar a mesma acção caso tenha obtido resultados bons ou muito bons.

Quanto à forma como desenvolvem o trabalho conjunto com o retalhista aos vários níveis:

- Planeamento das actividades da categoria: existem reuniões mensais de troca de informação de dados de mercado e do cliente; planeamento das actividades de uma forma calendarizada e estruturada, definida no início de cada ano e ajustada à medida do necessário; estabelecimento de objectivos de quota, rentabilidade e crescimento das categorias numa base anual, e avaliados mensalmente para efeitos de correcção. A execução das actividades da categoria é feita conjuntamente com o retalhista, supervisionam a performance das lojas e a adesão aos acordos estabelecidos mas não refere como e resolvem conflitos mas não refere como.

EMPRESA C

A empresa C trata-se também de uma empresa fornecedora e as respostas ao questionário foram dadas pela pessoa responsável pelo *Customer Marketing Service* para quem, Gestão de Categorias se define como um “processo contínuo e de parceria entre um retalhista e um fornecedor cujo grande objectivo é gerar valor acrescentado para o consumidor, ao mesmo tempo que gera vendas incrementais para a categoria”. A empresa C põe em prática esta ferramenta e todo o processo é gerido por um *Category Manager*. Os seus produtos / marcas estão referenciados em todas as cadeias excepto no Lidl sendo a empresa C líder de categoria nas insígnias Auchan, Feira Nova e Pingo Doce.

À pergunta “no âmbito da Gestão de Categorias, como classifica a sua relação com o distribuidor?” a empresa C responde que existe “ainda alguma reticência de quase todos os distribuidores em partilharem a informação com os fornecedores, por no fundo se tratarem do seu negócio. Vêm a gestão de categorias não como um processo de estreita colaboração mas como uma forma dos fornecedores terem acesso a informação privilegiada”. Esta resposta é bastante interessante porque vai ao encontro de tudo o que já foi abordado anteriormente, ao longo desta investigação e que revela o processo de desconfiança por parte dos distribuidores em relação ao trabalho desenvolvido pelo líder de categoria, tornando a vida destes bastante dificultada no acesso à informação, mais ainda quando estamos a tratar de um estudo no cenário português, pois que segundo o estudo da Research International de Maureen Johnson e Danielle Pinnington,(1998, *Journal of the Market Research Society*) Portugal surgia bastante atrasado relativamente ao Reino Unido e aos EUA na relação níveis de confiança versus grau de desenvolvimento da gestão de categorias.

À pergunta “como acede aos dados do retalhista” a resposta é semelhante à dada pela empresa A e B, “É o próprio retalhista que prepara os dados e os envia, consoante aquilo que ficou acordado entre as duas partes”. Também a empresa C, à semelhança das anteriores considera que existem categorias mais importantes que outras para o desempenho total da loja, e também concorda que se tratam das categorias consideradas de destino, que define como sendo as categorias “pelas quais os consumidores escolhem uma determinada loja”.

Os factores que determinam quais as categorias que são geridas de uma forma mais activa dependem “dos objectivos de cada um dos retalhistas, sejam gerar tráfego, vendas, rentabilidade ou outro qualquer objectivo. Um exemplo de tipos diferentes de comunicação e posicionamento por parte dos retalhistas são os seus processos de comunicação, uns comunicam como vantagem competitiva o preço outros o frescos. Do ponto de vista do *Customer Marketing Manager* da empresa C não existem factores que se possam definir como determinantes, mas sabe-se que o lucro é sempre o “objectivo último”. Quanto à avaliação dos resultados obtidos, este gestor classifica como muito bom o Sortido e o Ambiente da loja e com bom os planogramas, as vendas / resultados obtidos, a rentabilidade, a imagem de marca, as rupturas e a satisfação do consumidor. Como satisfatório são considerados: o número de frentes, a localização no linear e na loja e a actividade promocional.

Na pergunta 15 questionava-se quais os principais benefícios de uma relação ECR o nosso respondente considera que no estado inicial do processo de parceria “o principal objectivo é diferenciar, não só face aos outros retalhistas como também para o próprio consumidor” tentando adequar a “política promocional do retalhista e distribuidor de forma a criar um evento diferenciador que traga vendas incrementais para a loja”.

Finalmente, o processo conjunto do planeamento das actividades da categoria é feito em reuniões para fazer o ponto da situação, em que são partilhados, de parte a parte, dados do mercado e de vendas. Também são apresentados projectos, ideias e eventos e partilhadas estratégias promocionais.

A supervisão da performance dos retalhistas e a adesão aos acordos estabelecidos é acompanhada pela “força de vendas junto de cada uma das lojas. Pode e deve também existir uma pós-avaliação depois da implementação, seja de planogramas, promoções ou outro tipo de activação”.

Para esta empresa os conflitos “fazem parte de qualquer relação e não há uma fórmula predefinida para a sua resolução”.

Finalmente, a Gestão de Categorias é classificada com um BOM na sua importância para a performance da empresa e das lojas.

EMPRESA D

Uma empresa fornecedora de bens de grande consumo cujas respostas foram dadas pelo *Trade Marketing Manager* para quem a Gestão de categorias terá “necessariamente de pressupor no final do processo uma entrega de valor, quer ao cliente quer ao consumidor”.

Nesta empresa a Gestão de categorias não é posta em prática totalmente, apenas o é na vertente de gestão de espaço. A gestão de categorias neste caso não é posta em prática totalmente por “motivo de não existir uma partilha de informação, factor fundamental para que o processo de gestão de categorias possa fluir naturalmente”.

As marcas desta empresa estão referenciadas em todas as cadeias, Continente, Modelo, Auchan, Feira Nova, Leclerc, El Corte Inglés, Intermarché, Pingo Doce, Lidl e Canal de Retalho Organizado.

À semelhança das empresas anteriores também a empresa D não estabelece qualquer relação com os seus concorrentes dentro das suas categorias. “Os contactos só acontecem através das associações de que são membros, mas fora desses fóruns não são criadas *task-forces* para efeitos de partilha de informação sobre as categorias. A informação é entendida como algo que deverá ser usado fundamentalmente em benefício das próprias marcas e nunca partilhada com a concorrência”. No que toca ao acesso a dados dos retalhistas, como a empresa D só tem parcerias ao nível da gestão de espaço, a informação destina-se à construção de planogramas. “os retalhistas normalmente fornecem dados em volume sobre as suas vendas e na sua ausência recorrem aos dados da A.C.Nielsen, No que se refere a encomendas e logística funcionam na maior parte dos clientes via sistema EDI”. Também a neste caso se considera que existem categorias que são mais importantes que outras para o desempenho total da loja, essencialmente em dois eixos: por um lado captem consumidores que comprem um cabaz de compras médio, por exemplo, compras semanais de FMCG e que, por outro lado, captem um maior número de consumidores apesar do cabaz de compras ser de menor valor, desde que gerem mais tráfego na loja para gerar fidelização.

Do ponto de vista dos resultados e apenas no tocante à gestão de espaços a empresa D considera muitos bons os resultados dos planogramas, números de frentes, localização no linear, imagem de marca, rupturas, sortido na loja, ambiente de loja e aprovisionamento. No entanto este gestor considera que as suas marcas saem lesadas, em relação às restantes, porque

de uma forma geral todas as marcas líderes saem lesadas pois a sua quota de espaço é sempre inferior à sua quota em valor ou até em volume.

Como principais benefícios de uma parceria ECR são identificados a partilha de informação que permite que em conjunto sejam tomadas decisões mais ajustadas que contribuam para o crescimento das categorias.

A empresa D avalia com um bom a importância da gestão de categorias para a sua empresa e para a performance da loja.

EMPRESA E

Também neste caso estamos perante uma empresa fornecedor de bens de grande consumo não alimentares e as respostas foram dadas pelo seu *Sales Manager Modern Trade* para Portugal e Espanha, que define a gestão de categorias como “todo um conjunto de processos desenvolvidos entre um produtor e um distribuidor com o objectivo de gerir uma categoria de produtos como uma unidade estratégica de negócio tendo por prioridade o *value to consumer*”. Esta empresa põe em prática a gestão de categorias, processo desenvolvido por um *category manager* para Portugal e Espanha. As suas marcas estão referenciadas em todas as cadeias excepto o Lidl, sendo a empresa E líder de categoria em todas elas excepto no El Corte Inglés. A relação com o distribuidor é classificada como sendo de cooperação, transparência e partilha de informação. Trata-se de uma relação cíclica de análise – proposta – implementação – controlo – avaliação. A relação com os seus concorrentes é descrita como sendo de rivalidade embora nunca demonstrada ao distribuidor na gestão dos processos de gestão de categorias. Os dados do retalhista são enviados ou partilhados através de sistemas informáticos de rede, pelo portal dos fornecedores.

À semelhança dos casos anteriores, esta empresa considera que existem categorias mais importantes que outras para o desempenho total da loja, sendo a sua distinção feita, por um lado, a partir dos diferentes papéis que têm para o distribuidor, a categoria mais importante seria a de destino e as menos importantes as que se classificam como sendo de conveniência, e por outro lado pelo valor da própria categoria. À pergunta “que factores determinam quais as categorias que são geridas de uma forma mais activa, o nosso inquirido respondeu que depende da importância da categoria e do seu papel dentro do canal em que actua o distribuidor.

As actividades envolvidas na gestão de categorias das marcas/produtos que, representa são os estudos *shopper*, análise de dados de mercado, tais como quota de mercado, índices de penetração, fidelização, entre outros, definição das alavancas para a categorias, tais como

sortido, preço, promoções, implantação de lineares/loja, construção do *scorecard* para a categoria, definição das estratégias para a categoria, implementação, controlo e avaliação.

São classificados como muito bons os resultados ao nível dos planogramas, vendas/resultados, resultados da actividade promocional, acesso a resultados e imagem de marca, sortido de loja e satisfação do consumidor. Como bons são classificados a localização no linear, a actividade promocional, as rupturas, o ambiente de loja e o aprovisionamento. Finalmente, como satisfatórios os resultados ao nível do número de frentes e rentabilidade.

Os resultados menos bons são a localização na loja e o preço não sendo identificados resultados maus.

A empresa E considera que as suas marcas saem beneficiadas, em relação às restantes, pela prática do processo de gestão de categorias. Os principais benefícios de uma parceria ECR, do ponto de vista desta empresa são os “incrementos de eficiência e eficácia nos dois elementos chave da relação fabricante e distribuidor, *Demand* e *Supply*” e os “estabelecimentos de relação de estreita parceria com o distribuidor com os benefícios lógicos que daí advém.

O trabalho conjunto, fornecedor e distribuidor, para planeamento das actividades da categoria é desenvolvido através de “partilha de estudos de *shopper*, reuniões inter-funcionais, partilha de resultados com actividades promocionais, integração e adequação dos planos de marketing de ambas as partes, testes produtos, entre outros”. O trabalho conjunto na execução das actividades da categoria pode ser, por exemplo, “a central do distribuidor comunicar e garantir a implementação ao nível das lojas de tudo o que foi acordado, produção por parte do fornecedor de materiais de ponto de venda (sinalética de linear, módulos de linear, entre outros)”.

A supervisão da performance dos retalhistas e da adesão aos acordos estabelecidos é feita pela equipa de vendas no terreno. Finalmente, a resolução de conflitos é feita numa lógica *win/win* e a empresa E classifica com muito bom a importância da gestão de categorias para a empresa e para a performance da loja.