

MATRIZ DE ESTRATÉGIA E PARTICIPAÇÃO DO PRODUTO COMO VARIÁVEIS NA FORMAÇÃO DE PREÇOS NO SEGMENTO VAREJISTA: UMA ANÁLISE EM UMA EMPRESA SUPERMERCADISTA

STRATEGY MATRIX AND PRODUCT PARTICIPATION AS VARIABLES IN PRICE FORMATION IN THE RETAIL SEGMENT: AN ANALYSIS IN A SUPERMARKET COMPANY

Henrique Douglas Barbosa¹
Adriano Maniçoba da Silva²

RESUMO

Os modelos de precificação convencionais, que se baseiam na relação de custos adicionando o índice de margem de lucros esperado, tem se tornado um problema da perda de oportunidade e descompasso com o comportamento do consumidor. Esta pesquisa objetiva apresentar um método desenvolvido por uma empresa supermercadista que identifica duas variáveis, participação e estratégia, que devem ser adicionadas na formação de preço. Para analisar o perfil de compra do consumidor e amparar a discussão sobre o fator preço, foram revisados os estudos de Blackwell, Miniard e Engel (2005), Kotler e Keller (2018) e Merlin (2017). O estudo foi realizado com base na análise da performance de vendas dos produtos agrupados em grupo de similares da gôndola do supermercado, onde, estes dados são agrupados em categorias de quartis e de Pareto, onde passam a ser realizadas combinações das posições e atribuições das variáveis propostas. Após o processamento dos dados, foi apresentada uma matriz que identifica grupos de produtos dentro das variáveis propostas, que ampara a ideia de que há produtos que devem ter modelos de precificação mais específicos pela relevância nos resultados de fluxo de consumidores e retorno financeiro e outros que o padrão simplificado de *marup* atenderá.

Palavras-chave: Participação. Estratégia. Preço. Supermercado.

ABSTRACT

Conventional pricing models, which are based on cost ratios by adding the expected profit margin index, have become a problem of missed opportunity and mismatch with consumer behavior. This research aims to present a method developed by a supermarket company that identifies two variables, participation and strategy, that should be added in price formation. To analyze the consumer purchasing profile and support the price factor discussion, the studies by Blackwell, Miniard and Engel (2005), Kotler and Keller (2018) and Merlin (2017) were reviewed. The study was conducted based on the analysis of sales performance of products grouped in a similar group of supermarket gondola, where these data are grouped into quartiles and Pareto categories, where combinations of positions and assignments of variables are now performed. proposals. After processing the data, a matrix was presented that identifies product groups within the proposed variables, which supports the idea that there are products that should have more specific pricing models by relevance to the results of consumer flow and financial return, and others that the simplified *marup* pattern will meet.

Keywords: Participation. Strategy. Price. Supermarket.

¹ Especialista em Logística e Operações - Instituto Federal de São Paulo – Campus Suzano. E-mail: henriquedouglasbarbosa@gmail.com.

² Professor Doutor do Instituto Federal de São Paulo – Campus Suzano. E-mail: adrianoms@ifsp.edu.br.

1 INTRODUÇÃO

A disputa por *market share* no segmento de mercado varejista tem se tornado mais acirrada, motivado por fatores como maior presença de concorrentes disputando a mesma parcela de consumidores. Além das redes varejistas convencionais, existe também a competição com redes atacadistas, tendo como fatores: redução da capacidade econômica das famílias e migração do público entre o varejo e o atacarejo, sendo que o consumidor possui maior disponibilidade de informações do mercado através da internet como, preço de produtos, serviços oferecidos e até mesmo momentos de maior fluxo, tudo sobre si e o mercado geral.

Com base no modelo de Processo de Decisão do Consumidor (PDC), revisados por Blackwell, Miniard e Engel (2005), onde são definidas 7 fases para a decisão de uma compra, pode-se destacar que na fase 3 (avaliação das alternativas pré-compra), há o atributo Preço, que em tempos atuais, tem se tornado cada vez mais protagonista para os consumidores brasileiros que visam economia na hora das compras mensais no mercado.

Dado como exemplo por Merlin (2017), a existência de preços dentro de uma categoria específica de produtos em vários concorrentes na ordem de 21% e que na empresa utilizada no case havia um decréscimo de vendas, enquanto os dados do instituto Nielsen apresentavam crescimento.

Com base nisto, pode-se buscar correlação entre o fator ‘preço’ como possível causa migração de público do modelo supermercado e hipermercado para o modelo dos atacarejos, que são negócios mais focados em oferecer produtos com preços menores, porém com níveis de serviços de entregas diferentes.

Diante deste cenário, o artigo se objetiva apresentar um modelo lógico desenvolvido em uma empresa supermercadista base deste trabalho em que, a partir de fatores específicos foram aplicadas combinações de modo a buscar recomendações de duas variáveis a serem utilizadas na formação de preço, sendo elas a estratégia do produto e a participação do produto nas vendas.

Variáveis que devem ser somadas na análise de formação do preço as já tradicionais, custo, tributos, margens de lucros, papéis das categorias e parcerias comerciais, que serão fundamentais para que a empresa esteja alinhada a sua política de posicionamento em relação ao mercado e proporcionar uma imagem de preço positiva para os consumidores.

Partindo deste ponto, levanta-se a hipótese de que com mais estas duas variáveis, é possível elaborar uma matriz que segregue os produtos em grupos através da dimensão de impacto no consumidor e por performance de vendas, reduzindo a subjetividade da expectativa comercial na política de formação de preço, indicando com maior precisão os produtos que merecem uma atenção mais agressiva em relação aos hábitos do consumidor e mercado, produtos que estão com desempenho regular e que devem ser o contra ponto aos agressivos e auxiliar a rentabilizar, por fim, também indicar produtos de baixo desempenho e que requerem outras ações.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

Conforme apresentado por Samara e Morsch (2005), quando se busca compreender a performance de uma rede varejista de supermercados, não é possível desvincular a influência que o fator preço exerce no volume vendido. Mesmo assim, o processo da decisão de compra de um produto por parte do consumidor segue um modelo mais abrangente, englobando fatores culturais, sociais, psicológicos e pessoais.

Kotler e Keller (2018) apresentam cinco etapas amplas que englobam o processo de compra do consumidor, seguindo: reconhecimento do problema; busca de informações; avaliações de alternativas; decisão de compra; comportamento pós-compra.

Samara e Morsch (2005) também apresentam um modelo do processo de compra, mas este contempla um conjunto de seis etapas: reconhecimento da necessidade; busca da informação; avaliação das alternativas do produto; avaliações da alternativa de compra; decisão de compra; comportamento pós-compra. É possível notar neste caso, que em relação ao modelo de Kotler e Keller, a etapa de avaliações de alternativas foi subdividida em duas, produto e compra.

Em que, na avaliação das alternativas do produto, estão as características funcionais, preço, desempenho e exclusividades e na avaliação das alternativas de compra, estão as características do ‘onde’ comprar, analisar as vantagens e desvantagens dos pontos de vendas, catálogos, internet e outros canais. Estes modelos também são similares ao apresentado por Blackwell, Miniard e Engel (2005), onde são apresentadas sete etapas do processo de decisão de compras, sendo elas, reconhecimento da necessidade; busca de informações; avaliação de alternativas pré-compra; compra; consumo; avaliação pós-consumo; descarte. Em que, de modo genérico, é destacado também a relevância do modo com que o consumidor irá descartar o produto e as razões.

Nos trabalhos de todos os autores citados, o fator preço aparece embutido em algum momento do processo de decisão de compra e como o preço do varejo tem dificuldade em acompanhar o preço do atacarejo, neste atributo em específico, não há vantagem para o consumidor seguir no varejo convencional.

Calsavara (2009) apresenta que atacarejos são empresas de atacados que vendem ao varejo e diretamente ao consumidor final, devido a isso, conseguem oferecer preços mais baixos. Além também deste segmento trabalhar com lojas em layout de baixo custo e sortimento de produtos reduzindo, fator que auxilia na redução de custos das manutenções de estoques.

Mesmo que as redes supermercadistas disponham de outras ferramentas para fidelizar os consumidores, em um momento econômico delicado como o atual, liga um sinal de alerta para a competitividade entre mercados.

No trabalho de Baker (2005), são referenciados fatores que atribuem relevância do atributo preço neste debate, onde, o preço é responsável por causar um impacto relevante na geração do volume de compra do consumidor.

Segundo Baker (2005, p.245) “O preço não somente tem uma forte influência sobre a demanda, mas essa influência é manifestada muito mais rapidamente do que no caso de outros instrumentos do mix de marketing”.

A propaganda do produto pode gerar um estímulo momentâneo pelo interesse da experimentação, mas um preço atrativo, mesmo sem o estímulo de propaganda, pode gerar o

interesse do consumidor pelo produto na etapa de avaliação das alternativas do produto no processo de compra, conforme explanado por Samara e Morsch (2005). Em relação também aos estímulos através das ferramentas de marketing, como a propaganda e veiculação de mídias, as ações de preços não geram despesas imediatas para a companhia, podendo ser agravado com a falta de engajamento do público, tornando assim, mais barato e prático as ações diretamente no preço, mas neste ponto, o alcance do público também pode ser limitado (BAKER, 2005).

Baker (2005) destaca também que o preço é diferente de todas as outras ferramentas do mix de marketing, realizando o papel de quantificar o esforço de compra para o bem e para apresentar a sensação de qualidade do produto (produtos premium por exemplo). O preço pode ser uma barreira para a obtenção de um bem ou serviço, tornando a meta financeira do consumidor para atingir o atendimento daquela necessidade, muito ligado a produtos de alto valor agregado.

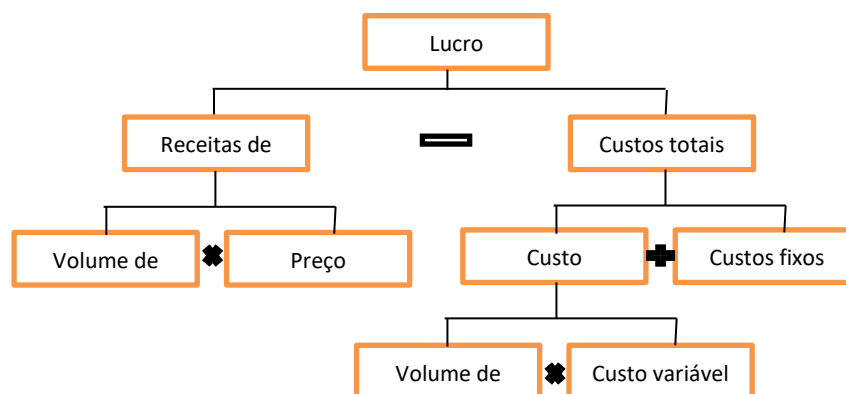
Também é citado por Baker (2005) que, do mesmo modo com que é possível realizar ajustes de preço para seguir a concorrente, a flexibilidade se dá aos dois lados, tornando assim, também rápida uma resposta do concorrente, mais rápido do que por outras campanhas de marketing, como feirões e datas comemorativas. Este ciclo pode ser lesivo às redes supermercadistas se prolongada e é benéfico apenas ao consumidor.

Por fim, Baker (2005) reforça que manutenções de preços, são as vias mais rápidas para alavancar os lucros. O preço deve sempre ser mantido no debate sobre o processo de compra e desempenho das redes, que pode em alguns casos, gerar até mesmo regulação por parte de órgãos governamentais, como por exemplo há hoje no segmento de medicamentos, onde a Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos (CMED) exerce esse papel no Brasil.

Dentro deste cenário de relevância do preço, as empresas têm buscado a atividade de precificação de mais dinâmica, implantando o conceito da área de Pricing, com uma visão mais tática e estratégica do preço e mercado. “Embora o Pricing não seja um tema novo, no Brasil, ainda hoje, em muitos casos, a formação de preços se dá baseando-se nos custos fixos e variáveis do produto multiplicando por um fator (*marup*) preestabelecido” (MERLIN, 2017, p.209).

Essa formação de preços do modo mais simplificado, também é apresentada por Baker (2005), onde o preço tem de ser formatado a uma combinação que possibilite o atendimento do lucro desejado no final do processo (Figura 1).

Figura 1 – Determinantes do lucro



Fonte: Adaptado de Baker (2005, p. 246)

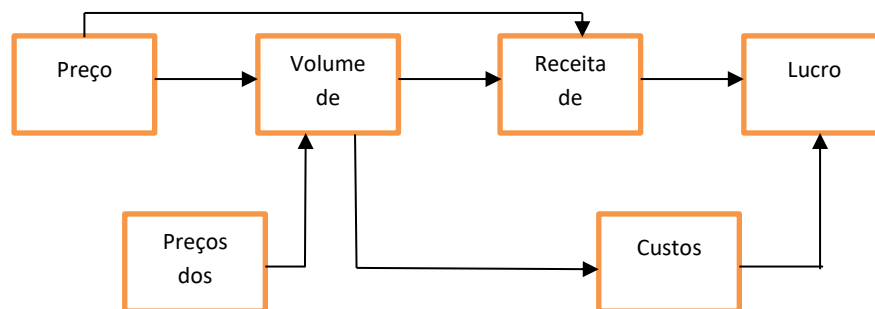
Segundo Merlin (2017, p. 209) “O fato é que essa ainda é a realidade da gestão de preços em boa parte do varejo brasileiro, pois o varejo acha o método do *marup* simples, intuitivo, e fácil de ser utilizado”.

Entretanto, esse cenário de simplificação do processo de precificação, reflete uma perda de eficiência e lucratividade, fazendo assim, com que com o avanço tecnológico e maior disponibilidade de informações, busquem novos modelos, no qual o *pricing* se enquadra.

Os varejistas começam a perceber que se perde muito dinheiro utilizando-se dessa fórmula. Além de ignorar o valor percebido pelo cliente, não leva em conta a diferenciação necessária, considerando segmentos de clientes e também os custos operacionais em si (MERLIN, 2017, p.209).

Essa tendência da evolução do processo de precificação, mantém o objetivo em trazer o lucro para a companhia, mas passa a levar em consideração fatores externos como a concorrência e o processo de decisão de compra do consumidor dentro deste novo fluxo, conforme apresentado por Baker (2005) na Figura 2.

Figura 2 – A rota para o lucro



Fonte: Adaptado de Baker (2005, p. 247)

Merlin (2017) destaca que produtos de um rol “gourmet” e que possua um apelo emocional forte, o atributo preço, será descartado, mas para produtos sem este apelo emocional e para um público de renda mais baixa, o atributo preço será fundamental para a escolha.

Segundo Merlin (2017, p.210) “Fatores como o aumento da concorrência, mudanças no comportamento do consumidor, turbulências econômicas, margens mais apertadas têm contribuído para esse movimento de pricing estratégico.”

Diante do exposto, parte-se da migração de um modelo de precificação simples e rápido, porém pouco eficiente, para um modelo complexo que envolve diversas variáveis e não ocorre de modo uniforme para todos os produtos, mas que pode trazer maior eficiência, identificando oportunidades de alterações de preços para cima e para baixo.

3 MÉTODO

Para a definição das variáveis de Participação e de Estratégia do Produto, são considerados dados históricos como a performance das vendas dos produtos analisados em conjunto dentro de uma mesma categoria de produtos. Entre os dados combinados para análise estão: informações de detalhes dos cupons de vendas, vendas em valor brutos totais, vendas em quantidade de unidades, valores dos custos, informações de estrutura mercadológicas e detalhes do cadastro dos produtos.

Na base dos dados levantados serão utilizados para calcular outros cinco fatores que são considerados para a definição das variáveis propostas. Estes fatores são definidos utilizando o método do Diagrama de Pareto e a definição de Quartis da amostra histórica levantada dos produtos.

Segundo Barros e Bonafini (2012), Vilfred Pareto considerava que 80% da riqueza se concentra em 20% da população e que Joseph Juran incorporou este conceito na gestão da qualidade. Apesar da associação com conceitos de qualidade, é também aplicável neste caso, pois sua utilização permite localizar ao invés da maior ocorrência de um problema, a maior ocorrência da venda e penetração de um determinado produto. Mantendo parâmetros para o cálculo da curva 80/20.

De acordo com Bonafini (2012, p. 35) “O quartil corresponde a um quarto do conjunto total. Ao dividir o conjunto em quatro partes iguais, os quartis criam subconjuntos que corresponderão a 25%, 50% e 75% dos dados.”

Como as análises de categorias envolvem também a subjetividade do perfil de compra do consumidor e essas não foram consideradas neste estudo, a utilização de quartis para elencar os produtos em subconjuntos, auxilia na definição de aspectos de relevância dos produtos removendo justamente a análise comportamental do que um produto pode ou não representar ao consumidor, mas sim o que já ter performado para a companhia.

A utilização destes dois métodos em conjunto serve para atribuir faixas de relevância aos produtos da amostra por categoria e deste modo, correlacionar estes fatores para determinar qual dos atributos das variáveis de Participação e Estratégia do Produto são mais aderentes mediante o histórico apresentado e conceito de cada um dos atributos.

3.1 Participação no Mercado

A necessidade de definir a variável Participação dos produtos nas vendas tem como justificativa a captação análoga da sensibilidade que o consumidor tem sobre seu preço. Há uma tendência de que produtos com alta participação em cupons de venda e em grandes quantidades possam ser mais sensíveis a variações de preços, mesmo que ainda assim, a participação nas vendas não expressa por inteiro os conceitos de elasticidade de preços. Sobre o conceito de elasticidade de preços pode-se afirmar que:

Podemos dizer, de maneira geral, que a elasticidade (ou receptividade) da procura num mercado é forte ou fraca, conforme a quantidade procurada aumente muito ou pouco, dada certa baixa no preço, e diminua muito ou pouco, dada certa elevação de preço (MARSHALL, 1996, p. 169).

A Fórmula 1 calcula a elasticidade (BAKER, 2005).

$$\text{Elasticidade} = \frac{\text{porcentagem de mudança no volume de vendas}}{\text{porcentagem de mudança no preço}} \quad (1)$$

Baker (2005) reforça que a fórmula para calcular a sensibilidade pode sofrer influência da disponibilidade de produtos, produtos substituíveis, transparência de preços, frequência de compra, exclusividade do produto, facilidade da compra, relevância na aquisição, possíveis custos adicionais, considerações de estoque e o preço como um indicativo de qualidade.

Associado à definição de Marshall (1996), a elasticidade não pode ser definida para todos os produtos baseado sempre nas variáveis de consumo e preço, o fator classe social também influencia se o item terá ou não elasticidade na demanda.

A variável Participação está definida em três atributos, sendo: Muito Participativo, Participativo e Pouco Participativo, onde os produtos serão alocados em escala de participação de vendas e cupons. Onde os alocados em ‘Muito Participativo’, terão fluxo diferenciado em relação aos demais, sendo de fato aqueles que podemos fazer a correlação análoga de sensibilidade de preços ao consumidos. Destacado como ‘Participativo’ são os que possuem uma performance regular dentro da categoria, apresentando bons índices de vendas, mas nada que os coloque com resultados atípicos, mantendo uma regularidade. Produtos indicados como ‘Pouco Participativo’, possuem baixa representatividade na performance e os impactos das ações desses produtos, pouco influenciarão o desempenho geral para a companhia como um todo, são os itens que possuem menor giro e resultados positivos.

3.2 Estratégia do Produto

A variável ‘Estratégia do Produto’ expressa a maneira com que, dentro do modelo proposto, irá se trabalhar aquele item do sortimento com a finalidade de impactar o consumidor com um objetivo específico em relação aos demais da mesma categoria. É a forma que se buscará impactar o consumidor no objetivo de criar a demanda.

Dentre os atributos de Estratégia propostos, estão as seguintes definições, Tráfego, Margem, Volume e Imagem.

A estratégia Tráfego são os itens que têm como enfoque atrair os consumidores até a loja. A essência é motivar um consumidor escolher vir até a loja em detrimento a um concorrente em relação ao preço apresentado do produto. Caracteriza-se também pelo forte apelo de demanda dos produtos dentro de sua categoria, que serão definidos dentro desta estratégia. Itens que o consumidor irá ao mercado já com o interesse principal de comprá-lo.

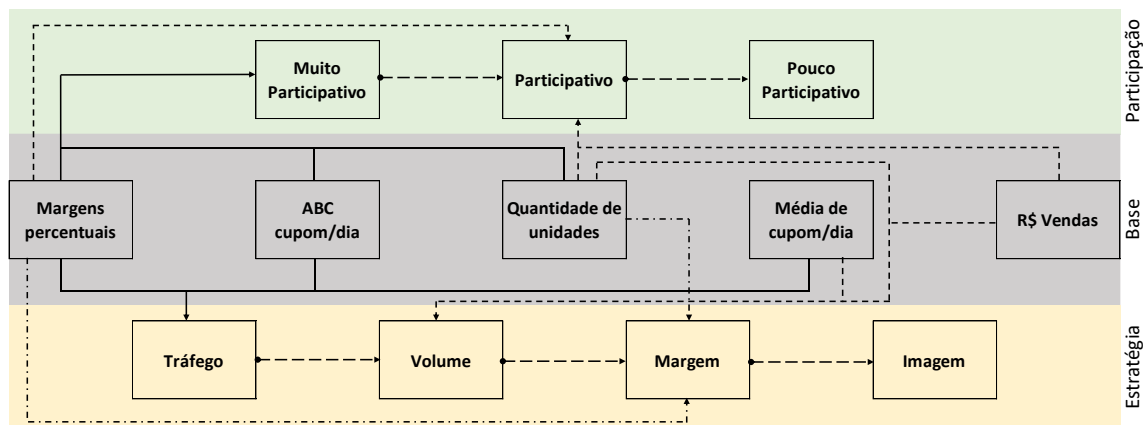
A estratégia Margem é a classe da estratégia de produtos que de essência trazem pouca quantidade de vendas em unidades, não possuem uma frequência elevada em participação dos cupons, porém o retorno financeiro é relevante. Esta estratégia engloba de forma bem aderente, os produtos colocados em linha com o objetivo de rentabilizar a categoria em relação aos demais que possuem a missão de gerar fluxo de clientes.

A estratégia Imagem é caracterizada o produto que tiver como enfoque o apelo em apresentar uma maior variedade de sortimento e produtos com relevância visual e estética ressaltada. Não é uma estratégia voltada para itens em que se busque representatividade de

receitas e lucros. Proporcionam a experiência de o consumidor encontrar tudo o que precisa dentro da loja.

A estratégia Volume, serão contemplados os produtos que possuem uma boa performance de venda, possuem uma representatividade elevada nos índices de venda, porém se diferem da estratégia de Tráfego no quesito retorno financeiro, onde na estratégia de Volume, o retorno financeiro é maior devido o poder de atração do consumidor não ser tão elástico quanto no outro modo. A Figura 3 resume o modelo proposto.

Figura 3 – Modelo proposto



Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Foram aplicados os conceitos apresentados na seção anterior em uma categoria de produtos que teve seu levantamento de dados históricos com base em vendas de janeiro de 2017 a março de 2019, tendo 87 produtos com vendas englobados nesta amostra, com um faturamento total de R\$ 22.699.258,56, que resultaram em 2.557.118 cupons de vendas e em lucro bruto aproximado de 22,23%.

Os dados foram divididos entre categorias e em cada, os produtos atribuídos entre quartis, sendo as categorias: valores de vendas, quantidade de unidades vendidas, margem percentual e média de cupom por dia. O objetivo em realizar a representação de diferentes quartis dentro da amostra, é a de identificar em qual escala de performance o item se encontra em relação aos demais da mesma categoria de produtos. Nesse escopo, um produto que se localize acima do quartil 3, pertence ao grupo de itens com a melhor representatividade do critério analisado, produtos que fiquem entre o quartil 2 e quartil 3, ocupam o segundo quarto de produtos de melhor representatividade, produtos que fiquem entre o quartil 2 e quartil 1, ocupam o terceiro quarto de representatividade e por fim, os produtos abaixo do quartil 1, são o de resultados de menores valores entre o critério de análise.

Foi realizado também um diagrama de Pareto com base na quantidade de cupons por dia. O objetivo em realizar a curva ABC sobre os cupons, é indicar com maior precisão os produtos que são chave no volume de participação dos cupons. Usar Pareto e correlacionar com Quartil, possibilita indicar com maior precisão o produto que de fato possui maior destaque na amostra, delimitando além do que usar o indicativo de 'outlier' do produto que se

posicione acima dos limites das amplitudes interquartis. Com isso, obtêm-se os dados do Quadro 1 para análise.

Quadro 1 – Posições quartis de vendas

Posição	Vendas R\$	Qtd. Unid.	Margens %	Média Cupons
Menor valor	2.504,34	166,00	7,90	0,35
Quartil 1	27.277,16	3.372,00	23,69	5,28
Quartil 2	75.703,89	11.776,00	26,66	10,46
Quartil 3	210.917,06	32.761,50	29,98	31,49
Maior valor	4.521.938,39	1.008.057,00	36,63	720,50
Distância Interquartil (Q3 - Q1)	183.639,90	29.389,50	6,29	26,22
Limite Superior 1,5x	486.376,90	76.845,75	36,63	70,81
Limite Inferior 1,5x	2.504,34	166,00	14,26	0,35
<i>Outlier</i>	10	8	6	8

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

As vendas consolidadas dos participantes acima do quartil 3 representam um total de R\$ 18.536.762, participantes entre o quartil 2 e 3 representam um total de R\$ 2.941.835, participantes entre o quartil 1 e 2 representam um total de R\$ 1.022.516 e abaixo do quartil 1 representam R\$ 198.145. Neste cenário, dez produtos podem ser considerados ‘*outliers*’ pois excedem o limite superior de R\$ 388.316. Estes representam um valor de R\$ 14.918.669. O gráfico a seguir, do modelo de caixa, auxilia na percepção da distribuição dos produtos dentro dos limites dos quartis e os ‘*outliers*’.

Amostras de unidades consolidadas dos participantes acima do quartil 3 representam um total de 3.670.127, participantes entre o quartil 2 e 3 representam um total de 426.788 unidades, participantes entre o quartil 1 e 2 representam um total de 155.234 e abaixo do quartil 1 representam 22.934 unidades. Neste cenário, oito produtos podem ser considerados ‘*outliers*’ pois excedem o limite superior de 72.843. Estes representam um valor de 2.969.910.

As margens % consolidadas dos participantes acima do quartil 3 representam um total de 32,25% de margem, participantes entre o quartil 2 e 3 representam um total de 28,13% de margem, participantes entre o quartil 1 e 2 representam um total de 24,73% de margem e abaixo do quartil 1 representam 19,01% de margem. Neste cenário, seis produtos podem ser considerados ‘*outliers*’ pois excedem o limite inferior de 18,27% de margem. Estes representam um valor médio de 11,43% de margem.

Média de cupom representa a penetração diária por produto da quantidade de cupons. Se em um cupom houver venda de duas unidades, ainda assim, será computado apenas como 1 cupom. Os cupons consolidados dos participantes acima do quartil 3 representam um total de 2.748, participantes entre o quartil 2 e 3 representam um total de 383, participantes entre o

quartil 1 e 2 representam um total de 164 cupons e abaixo do quartil 1 representam 63 cupons. Neste cenário, oito produtos podem ser considerados ‘*outliers*’ pois excedem o limite superior de 65 cupons por dia. Estes representam um valor médio de 2.123 cupons por dia.

4.1 Análise de Pareto da média de cupom por dia

Apesar de ser uma ferramenta de análise de dados semelhante a apresentada na seção 4.4, observando a mesma média de cupom por dia, mas seguindo pela ótica de Pareto, é possível refinar ainda mais os ‘*outliers*’ apresentados anteriormente, podemos correlacionar dos oito apresentados na seção anterior, com os cinco itens da Classe A, delimitando mais precisamente quais produtos devem ser evidenciados ou atribuídos a estratégias específicas. O Quadro 2 apresenta a análise de Pareto para a média de cupom.

Quadro 2 – Posições diagrama de Pareto média de cupom

Curva	Venda R\$	Quantidade Cupons x Dia	Quantidade Produtos
A	11.243.783	1.809	5
B	8.142.177	1.109	24
C	3.313.298	440	58
Totais	22.699.259	3.358	87

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Seguindo nesse modelo, os cinco itens evidenciados como Classe A representam 53% do faturamento bruto e 49% das participações de cupons, sendo aproximadamente 5% da amostra.

Os outros três itens que não ficaram em comum entre a Classe A e os ‘*outliers*’ da seção 4.4, passam a ser tratados dentro do intervalo de itens entre o quartil 3 e quartil 2.

4.2 Modelo Proposto

A partir dos conceitos apresentados na seção 3 deste trabalho e com as definições dos posicionamentos nos quartis e no diagrama de Pareto, é possível correlacionar estas variáveis e gerar uma matriz que responsável por alocar cada item nos atributos anteriormente apresentados de participação e de estratégia do produto.

Para a definição da classe ‘Tráfego’, é observado uma correlação positiva entre os ‘*outliers*’ que apresentam resultados menos expressivos de lucratividade e entre os ‘*outliers*’ que apresentam larga participação dos cupons de vendas diários das lojas, ponderando juntos dos itens destacados no diagrama de Pareto como Classe A.

Na definição de ‘Volume’, já são contemplados produtos com de uma participação mais amplas entre os quartis, deixando de se ater aos ‘*outliers*’.

Para a definição da classe de produtos ‘Margem’, há uma correlação entre ‘*outliers*’ de margens percentuais e itens de performance secundárias em valores absolutos.

A última estratégia, ‘Imagem’, aloca os produtos que possuem os resultados menos representativos dentro dos critérios de análises dos quartis.

Nos atributos de ‘Muito Participativo’, há uma ponderação mais abrangente utilizando o fator dos quartis de quantidade de unidades, absorvendo os produtos de performance atípica da estratégia Volume.

Para a definição do ‘Participativo’, as combinações visam extrair os produtos que performance não atípicas, focando nos desempenhos de vendas e quantidades.

No ‘Pouco Participativo’, identifica itens que possuem a participação menos expressiva nos diversos fatores que são analisados.

Aplicando as combinações citadas, formula-se o Quadro 3.

Quadro 3 - Detalhes de itens por Estratégia e Participação

Participação	Estratégia do Produto	Venda R\$	Unidades	Custos R\$	Margem %	Quantidade Cupons	Quantidade Produtos
Muito Participativo	Tráfego	10.421.041	2.327.061	8.382.901	19,56	1.320.118	4
	Volume	822.743	226.853	575.086	30,10	125.458	1
Participativo	Imagem	399.802	43.226	286.554	28,33	26.966	4
	Margem	275.304	36.446	181.089	34,22	26.347	5
	Volume	9.960.492	1.517.669	7.621.335	23,48	964.909	37
Pouco Participativo	Imagem	719.733	110.616	536.999	25,39	81.273	25
	Margem	100.145	13.212	69.040	31,06	12.047	11
Totais		22.699.259	4.275.083	17.653.006	22,23	2.557.118	87

Fonte: Elaborado pelos autores (2019)

Dentro do modelo proposto, dos 87 produtos, foram definidos como ‘Muito Participativo’ um total de 5, subdivididos entre ‘Tráfego’ com 4 e ‘Volume’ com 1; ‘Participativo’ possui um total de 46 produtos, subdivididos entre Imagem com 4, Margem com 5 e Volume com 37; Pouco Participativo possui um total de 36 produtos, subdivididos entre Imagem com 25 e Margem com 11.

As definições de ‘Tráfego’ e ‘Volume’ atingem valores totais de vendas brutas próximos, sendo R\$ 10.421.041 e R\$ 10.783.234 respectivamente. Entretanto, neste ponto a importância da classe ‘Tráfego’, evidenciada pela performance de apenas 4 dentre os 87 produtos, enquanto a classe ‘Volume’ tem a participação de 38 produtos para atingir o mesmo resultado.

Retomando que cada cupom representa uma venda distinta, há nesta companhia 4 produtos que concentra aproximadamente 45,91% do valor total de vendas da categoria que são na ordem de R\$ 22.699.259 e aproximadamente 51,63% do total 2.557.118 de cupons de vendas dos produtos. Reforçando assim que estes são os produtos chave para o desempenho da categoria. Qualquer alteração que ocorra com estes, pode resultar em impactos imediatos para o resultado da categoria.

A maior abrangência realizada nas combinações de quartis de ‘Muito Participativo’ em relação ao ‘Tráfego’, é assertiva e bem evidenciada no quadro, onde apresenta que apenas 1 produto gerador de Volume é representativo ao ponto de gerar 11,51% do fluxo de cupons e 7,63% do valor de venda desta estratégia.

O grupo de produtos destacados como ‘Margem’, traz rentabilidade de 33,38%, mas é também o grupo de menor valor de venda. ‘Margem’ e ‘Imagem’ juntos, movimentaram apenas 6,59% de todo o faturamento da categoria. Estes são os produtos de menor impacto e de reflexos em caso de alterações das ações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

A matriz apresentada deixa evidente a possibilidade de tratativas diferentes para os produtos mesmo dentro do universo fechado de uma categoria a ser trabalhada, onde cerca de 5% de um sortimento é responsável por mais de 50% da movimentação de vendas das lojas.

Observando o desempenho dos itens classificados como ‘Tráfego’, é possível correlacionar a hipótese de que o modelo proposto consegue compreender a existência do comportamento mais agressivo de consumo de um grupo fechado de produtos e destacar estes individualmente, deixando o indicativo de que este é um grupo que constantemente está nas cestas de compras dos consumidores e portanto, merecem uma maior atenção para que os preços apresentados não estejam descalibrados em relação ao mercado. Tornando assim para este grupo ineficiente a aplicação tradicional de preço de venda ser igual aos custos junto da margem de lucro desejada, para estes, haverá também a condicional dos patamares de preço e exposição destes produtos no mercado em que se atua.

Em relação ao grupo ‘Participativo’ e ‘Volume’, são apresentados os produtos que compõem a estrutura base de todo o desempenho dos produtos, não são os produtos chave, mas a amostra traz uma gama de indispensáveis em se ter no ponto de venda e que mesmo com menor frequência do grupo acima, são significativos para o desempenho global da categoria. Estes merecem tamanha atenção como o grupo anterior, mas possivelmente apresentem menos elasticidade em relação ao comportamento de consumo, sendo suscetíveis às estratégias menos agressivas, o que auxiliará a companhia buscar uma rentabilidade mais equilibrada.

Produtos que estão com performance ‘Pouco Participativa’, merecem estudos complementares para interpretar até que ponto sua comercialização possui viabilidade econômica e retorno estratégico. Cabe ressaltar também a necessidade de checar se estes produtos estão causando ônus em outros aspectos como giro de estoque acima da estratégia comercial, onerando verbas para variadas ações e frequentes perdas por vencimentos dos produtos. Por mais que a classe Imagem prevaleça neste grupo, a abrangência das compras é de apenas 3% da categoria, o que pode sinalizar baixa eficiência desta classe. A precificação neste grupo nos modelos mais tradicionais, teriam menos impactos nativos em relação aos grupos com maior participação.

A partir das duas variáveis apresentadas, combinações de políticas podem ser adotadas para diferentes cenários, onde ‘Muito Participativo’ e ‘Tráfego’ terão a forma de trabalho e ‘Participativo’ e ‘Imagem’ outra, criando métricas de posicionamento de preços entre o mercado, objetivos e metas variem dessas correlações.

Devido a metodologia aplicada com as atribuições das classes através dos quartis e o diagrama de Pareto, à medida que os produtos de baixa performance sofrerem mudanças, desde melhora de vendas ou a desativação, a distribuição dos produtos deve se equilibrar entre as classes, delimitando ainda mais a classificação de maior relevância para a menor.

A matriz pode ser referenciada para além de tratativas no âmbito da precificação, como também para definições estratégicas da operação em loja, sendo auxiliar para determinar quais produtos devem ser alocados nos melhores espaços de vendas mediante os dados históricos, pode ser utilizado também para auxiliar na parametrização das estratégias de abastecimento dos estoques, sendo definidos indicadores de nível de serviços definidos com base numa matriz de combinações entre as variáveis.

6 REFERÊNCIAS

- BARROS, Elsimar; BONAFINI, Fernanda. **Ferramentas da qualidade**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2014.
- BAKER, Michael John. **Administração de marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2005.
- BLACKWELL, Roger D.; MINIARD, Paul W.; ENGEL, James F. **Comportamento do consumidor**. 9 ed. São Paulo: Thomson Learning, 2005.
- BONAFINI, Fernanda Cesar. **Estatística**. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.
- BRASIL. DECRETO Nº 4.766, DE 26 DE JUNHO DE 2003. **Regulamenta a criação, as competências e o funcionamento da Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos - CMED**, Brasília, DF, jun 2003. Disponível em: <<https://www2.camara.leg.br/legin/fed/decret/2003/decreto-4766-26-junho-2003-497170-publicacaooriginal-1-pe.html>>. Acesso em: 31 ago. 2019.
- CALSAVARA, André Rynaldo. Atacarejo: estratégia planejada ou mera coincidência? **Administração de Empresas em Revista**, Curitiba, v.8, n. 9, p. 47-64, fev.2009
- KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. 15 ed. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2018.
- MARSHALL, Alfred. **Princípios de economia: Tratado introdutório**. São Paulo: Nova Cultural Ltda, 1996.
- MERLIN, Fátima. Shoppercracia: **O Gerenciamento por categoria: do planejamento à execução: O Shopper no cento de todas as decisões**. 1 ed. Cotia, Poligrafia Editora, 2017.
- SAMARA, Beatriz Santos; MORSCH Marco Aurélio. **Comportamento do consumidor: conceitos e casos**. São Paulo: Prentice Hall, 2005.