



LETÍCIA CASARINE ALMEIDA

**ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO DE CATEGORIAS:
UM ESTUDO DE CASO PARA O SEGMENTO DE ALIMENTOS
*PLANT BASED***

**LAVRAS – MG
2022**

LETÍCIA CASARINE ALMEIDA

**ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO DE CATEGORIAS: UM ESTUDO DE
CASO PARA O SEGMENTO DE ALIMENTOS *PLANT BASED***

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal de
Lavras, como parte das exigências do
Curso de Engenharia de Alimentos,
para obtenção do título de Bacharel.

Prof. Dr. João de Deus Souza Carneiro
Orientador

Isadora Simão e Souza
Coorientadora

**LAVRAS – MG
2022**

LETÍCIA CASARINE ALMEIDA

**ESTRATÉGIA DE GERENCIAMENTO DE CATEGORIAS: UM ESTUDO DE
CASO PARA O SEGMENTO DE ALIMENTOS *PLANT BASED***

**CATEGORY MANAGEMENT STRATEGY: A CASE STUDY FOR THE *PLANT
BASED* FOOD SEGMENT**

Trabalho de Conclusão de Curso
apresentado à Universidade Federal de
Lavras, como parte das exigências do
Curso de Engenharia de Alimentos,
para obtenção do título de Bacharel.

APROVADA em 19 de setembro de 2022.

Dr. João de Deus Souza Carneiro DCA/UFLA

Mestranda Isadora Simão e Souza DCA/UFLA

Dra. Elisângela Elena Nunes Carvalho DCA/UFLA

Prof. Dr. João de Deus Souza Carneiro
Orientador

Isadora Simão e Souza
Coorientadora

LAVRAS – MG

2022

Agradeço imensamente a Deus pela oportunidade de chegar até aqui. Sem ele nada disso teria acontecido. Mais um sonho sendo realizado e não posso deixar de agradecer também aos meus pais Cidinha e Sebastião por sempre acreditarem em mim e me apoiarem. À minha mãe em especial, agradeço por muitas vezes abdicar de suas vontades para que eu chegasse até aqui. Aos meus irmãos Isabela e Lucas, por serem meus companheiros de vida e por estarem sempre comigo. À minha avó Elfrides, que mesmo não estando mais aqui, sempre me incentivou a correr atrás dos meus estudos.

À Julia, por ter se tornado tão especial, agradeço por todo apoio, conselhos e carinho durante esses últimos anos. Aos meus amigos que, perto ou longe, se fizeram presentes em cada momento da graduação. Em especial Amanda, Lucas F., Matheus R., Jéssica, Giovana, que foram fundamentais no meu dia a dia. À Iris agradeço pela amizade construída, pelo companheirismo e parceria dos últimos anos. Sem dúvidas a caminhada foi mais leve pois tive essas pessoas comigo durante todo o tempo.

Às entidades que participei NEPC e CONSEA JR., muito obrigada por todo conhecimento e experiências que adquiri. Com certeza contribuíram muito para a minha formação pessoal e profissional.

Por fim, agradeço à Universidade Federal de Lavras pela possibilidade de realizar um sonho e me tornar Bacharel em Engenharia de Alimentos. Ao meu orientador João de Deus, obrigada por me instruir e direcionar nessa última etapa da graduação. À Isadora, obrigada pela atenção e disponibilidade para a finalização dessa etapa e à Elisângela, agradeço por aceitar participar desse momento tão especial!

“Seja forte e corajoso! Não se apavore, nem se desanime, pois o Senhor, o seu Deus, estará com você por onde você andar.”

Josué 1:9

RESUMO

O mercado de produtos *plant based*, em português “à base de plantas”, vem crescendo com o passar dos anos e ganhando o gosto de consumidores que buscam produtos alternativos aos de origem animal. Em paralelo a isso, o varejo, como um todo, tem enfrentado uma alta competitividade de mercado e vem buscando alternativas para se destacar dos concorrentes. Com base nisso, muitas empresas têm implantado o conceito ECR (Efficient Consumer Response) cujo objetivo final é a geração de um sistema eficaz, direcionado ao consumidor, no qual distribuidores e fornecedores trabalhem juntos como aliados comerciais a fim de minimizar custos. Assim, são esperados a redução das perdas e o aumento do giro de estoque, obtendo recursos para manter o negócio em andamento. Nesse sentido, o Gerenciamento por Categorias, surgiu como resposta ao crescente desafio do setor de satisfazer o consumidor. Trata-se de um processo de parceria entre o varejista e o fornecedor que consiste em gerenciar as diversas categorias de itens como unidades de negócio, e traz como benefícios melhores resultados comerciais. Baseado nisso, a forma com que os produtos são expostos nas gôndolas impactam na percepção que o consumidor tem do produto e com isso, são utilizadas estratégias de gerenciamento de categorias para determinar a melhor forma de exposição e agregar valor ao produto. Porém, itens diferenciados como os *plant based*, ainda não possuem uma definição de *layout* específico, e a maioria dos supermercados expõem de forma dispersa nas gôndolas. Levando em consideração a necessidade de informações sobre esse tema, o presente estudo teve como objetivo a criação da categoria *plant based* em uma rede de supermercados e a avaliação da performance de vendas da mesma após a implementação. Tratando a categoria como uma unidade de negócio, e fazendo o agrupamento da linha, foi possível aumentar significativamente a média mensal de faturamento desses itens na rede de supermercados, reduzir devoluções, além de impulsionar o desenvolvimento de itens que compõem o mix. Portanto, a exposição agrupada destes tipos de produtos influencia positivamente no desempenho da categoria.

Palavras-chave: *plant based*, gerenciamento de categorias, varejo, planograma.

ABSTRACT

The market for plant-based products, in Portuguese “plant-based”, has been growing over the years and gaining the taste of consumers looking for alternative products to those of animal origin. In parallel to this, retail, as a whole, has faced high market competitiveness and has been looking for alternatives to stand out from competitors. Based on this, many companies have implemented the ECR (Efficient Consumer Response) concept, whose ultimate objective is to generate an effective system, aimed at consumers, in which distributors and suppliers work together as commercial allies in order to minimize costs. Thus, it is expected to reduce losses and increase inventory turnover, obtaining resources to keep the business going. In this sense, Category Management emerged as a response to the growing challenge of the sector to satisfy the consumer. It is a partnership process between the retailer and the supplier that consists of managing the various categories of items as business units, and brings better commercial results as benefits. Based on this, the way in which the products are displayed on the shelves impacts the consumer's perception of the product and with this, category management strategies are used to determine the best way of exposure and add value to the product. However, differentiated items such as plant based items still do not have a specific layout definition, and most supermarkets display them in a dispersed way on the shelves. Taking into account the need for information on this topic, the present study aimed to create a plant-based category in a supermarket chain and to evaluate its sales performance after implementation. Treating the category as a business unit, and grouping the line, it was possible to significantly increase the monthly average billing of these items in the supermarket chain, reduce returns, in addition to boosting the development of items that make up the mix. Therefore, the exposure grouping of these types of products positively influences the performance of the category.

Keywords: plant based, category management, retail.

SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO	9
2	OBJETIVOS	10
2.1	Objetivo geral.....	10
2.2	Objetivos específicos.....	10
3	REFERENCIAL TEÓRICO	11
3.1	O mercado plant based	11
3.2	Varejo alimentar brasileiro	12
3.3	Trade marketing	14
3.4	Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR)	15
3.5	Gerenciamento de Categorias (GC).....	16
4	METODOLOGIA.....	18
4.1	Caracterização da Rede de supermercados	18
4.2	Caracterização da indústria processadora de produtos vegetais (Fornecedor) ..	18
4.3	Processo de criação da categoria de produtos <i>plant based</i> na Rede.....	19
4.4	Estratégias de desenvolvimento da categoria.....	21
4.4.1	Ajuste de mix.....	21
4.4.2	Estratégias de ativação.....	21
4.5	Indicadores analisados:.....	26
4.5.1	Faturamento.....	26
4.5.2	Devoluções	27
4.5.3	Evolução do MIX.....	27
5	RESULTADOS E DISCUSSÃO	28
5.1	Faturamento.....	28
5.2	Devoluções	30
5.3	Mix de produtos.....	31
6	CONCLUSÃO.....	33
7	REFERÊNCIAS	34

1. INTRODUÇÃO

O atual contexto competitivo das organizações é marcado por dinamismo e complexidade, os quais são aspectos resultantes do processo de globalização. Esses são fatores característicos que levaram as empresas do mundo inteiro a voltar-se não somente para questões ligadas à produtividade e eficiência do processo produtivo, mas também para o aperfeiçoamento de seus negócios, com melhoria contínua das operações e melhor relacionamento com fornecedores e clientes (RODRIGUES, 2014). Segundo Santos et al. (2007), o objetivo principal torna-se fidelizar o cliente por meio de confiança, credibilidade e segurança transmitidas pela organização, construindo relacionamentos duradouros que contribuam para o aumento do desempenho e para resultados sustentáveis.

Tendo em vista que a competitividade está cada vez mais presente no setor varejista, os supermercadistas têm se reinventado em busca de diferenciação no mercado. Uma das estratégias aplicadas no ponto de venda é a organização das gôndolas, com o intuito de criar categorias (conjunto de produtos com atributos semelhantes) que agreguem valor ao cliente.

Para o ECR Brasil (1998a), cada categoria pode ser gerenciada como uma unidade de negócio, com estratégias próprias e objetivos específicos, selecionando suas táticas de promoção de vendas em função do seu público alvo. Segundo Marques (2003), a aplicação do *Efficient Consumer Response* reflete positivamente nas vendas das categorias e conseqüentemente no faturamento, tendo em vista que o ECR é caracterizado pela forma de trabalho integrada entre fornecedores e varejistas em que toda a cadeia se organiza para atender a demanda do cliente

A exigência dos consumidores por produtos diferenciados e a necessidade de personalização dos serviços do varejo tem crescido com o passar do tempo e o sortimento de produtos disponíveis nas lojas impactam diretamente na satisfação dos consumidores que buscam diferenciação no momento da compra.

Os produtos *plant based*, em português “feitos de plantas”, estão disponíveis no mercado como substitutos aos produtos de origem animal e são muito procurados por pessoas com restrições alimentares como intolerância à lactose, alergia à proteína do leite de vaca (APLV) ou até mesmo por aqueles que decidiram não consumir qualquer produto de origem animal. Segundo um levantamento feito pela Meticulous Research, o mercado de produtos *plant based* deverá movimentar US\$ 95,52 bilhões até 2029, com índice de crescimento de 12,45%

no período.

Com o aumento da procura por esse tipo de produto, é necessário estabelecer algumas definições sobre qual é a melhor forma de agregar valor a esses itens para que o consumidor opte por ele na hora da compra. Entretanto, ainda não se tem uma definição de como e onde esses produtos devem ser expostos nos supermercados e qual a melhor forma de comunicar os atributos destes ao cliente. Por esse motivo, a maioria dos supermercados trabalham com esses itens de forma “pulverizada” nas gôndolas, o que pode induzir o consumidor ao engano na hora da compra, pois não fica claro quais são os diferenciais do produtos, acarretando em frustração ao cliente.

De acordo com Goiânia (2015), as estratégias nas gôndolas têm influenciado o poder de compra dos consumidores. Com base nisso, esta pesquisa teve como objetivo a criação da categoria *plant based* em uma rede de supermercados e a avaliação da performance de vendas da mesma após a implementação.

2 OBJETIVOS

2.1 Objetivo geral

O presente trabalho teve como objetivo geral avaliar a performance de vendas após a criação da categoria de produtos *plant based* em uma rede de supermercados do sul do Brasil.

2.2 Objetivos específicos

- Entender o funcionamento do gerenciamento de categorias em redes de supermercados;
- Propor, testar e avaliar o agrupamento ideal para a categoria de produtos *plant based*;
- Analisar os impactos do agrupamento na performance de vendas e devoluções.

3 REFERENCIAL TEÓRICO

3.1 O mercado plant based

O termo *plant based* (à base de plantas) vem do inglês e refere-se a produtos feitos à base de ingredientes vegetais. Esses produtos geralmente são próximos em sabor, textura e em aparência aos produtos feitos a base de proteína animal (EMBRAPA, 2022).

Plant based também é uma forte tendência alimentar, onde sua fonte de nutrientes são alimentos vegetais, muitas vezes integrais, encontrados em suas formas mais naturais possíveis. Termos próximos ao *plant based*, como vegetarianismo e veganismo podem ser confundidos com esse conceito. Embora a alimentação vegetariana ou vegana sejam próximas, a dieta plant based se difere pela redução ou até eliminação dos produtos de origem animal, bem como ingredientes como conservantes, aditivos e corantes artificiais, o que não acontece sempre com os vegetarianos ou veganos (MAMBRINI, 2020).

Com uma notável evolução na maturidade desse mercado, hoje pode-se compreender melhor quem faz parte desse segmento de mercado e quais são seus perfis de consumo. O relatório do Instituto Kantar (2021) descreve como sendo:

- Curiosos: são consumidores focados em saudabilidade, que experimentam todas as novidades;
- Flexitarianos: buscam reduzir o consumo de proteínas animais em seu dia a dia, sem muitas restrições;
- Vegetarianos: Não consomem proteína animal e se declaram mais exigentes em relação às marcas que consomem;
- Veganos: Não consomem quaisquer produtos que utilizem ingredientes de origem animal.

O público que prioriza a saúde e o bem estar está cada vez mais exigente. E o mercado de alimentos plant-based, que procura se adequar às necessidades desses consumidores, têm expectativas positivas de crescimento. O setor, de acordo com o levantamento da Meticulous Research, deverá movimentar US\$ 95,52 bilhões até 2029, com índice de crescimento de 12,45% no período.

A mudança de comportamento do consumidor deve puxar a prosperidade desse mercado, já que será impulsionado pelo aumento da intolerância a proteínas animais, assim como o aumento da população vegana. Pesa também o avanço de investimentos em empresas especializadas em alimentos plant-based.

O consumo de alimentos saudáveis, que já era uma tendência em crescimento, especialmente no mercado brasileiro, foi acelerado pela pandemia de Covid-19. Segundo o Sebrae, no ano de 2020, esse mercado faturou mais R\$ 100 bilhões no Brasil, considerando as diversas opções e segmentos, que incluem desde itens sem glúten ou com menor teor de sódio até orgânicos certificados.

Em 2018, 15,2 milhões de brasileiros já se declararam adeptos ao vegetarianismo, correspondendo a 8% da população. Essa declaração é mais comum entre as pessoas entre 65 e 75 anos, e diminui um pouco entre os mais jovens (SEBRAE, 2022).

Nas gôndolas dos supermercados brasileiros já é possível encontrar uma amplitude de produtos plant based, desde substitutos de leite, sorvete, iogurte, até mesmo hambúrguer e outras opções cárneas (EMBRAPA, 2022).

A indústria plant based, assim como o mercado, está em crescimento significativo, pois seu apelo comercial está relacionado ao estilo de vida saudável e consciente. O Brasil já é considerado o quinto maior mercado de produtos naturais do mundo, segundo o relatório Euromonitor, em 2015 (FOOD CONNECTION, 2019).

Ainda sobre os dados do Euromonitor, observa-se que o mercado mundial de proteínas vegetais cresceu 70% entre 2015 e 2020, e a previsão de crescimento continua para as próximas décadas: esse mercado deve passar dos atuais US\$ 14 bilhões para US\$ 1,4 trilhão até 2050. Levantamento da Kantar aponta que, em 2021, este tipo de produto foi consumido por mais de 36 milhões de pessoas no Brasil (EMBRAPA, 2022).

3.2 Varejo alimentar brasileiro

O setor varejista é um dos mais importantes da economia brasileira (PARENTE; BARKI, 2014), representando cerca de 20% do PIB (Produto Interno Bruto) e gerando aproximadamente 7,6 milhões de empregos diretos, segundo dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) (IBGE, 2018).

O setor supermercadista é definido como um varejo generalista que revende uma diversidade de produtos e tem como cliente o consumidor final. Os produtos são dispostos de forma departamentalizada, ou categorizada, no sistema de autosserviço. Esse sistema é caracterizado pela substituição da venda com assistência, pois o atendimento é realizado através

da seleção, por conta própria, dos produtos, os quais se encontram em gôndolas (SILVEIRA E LEPSCH, 1997).

São observados números macroeconômicos expressivos referente ao setor supermercadista, apontados em levantamento feito pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS). De acordo com a ABRAS, esse setor é responsável pela comercialização de 87,3% de todo alimento e produto de limpeza e higiene pessoal do Brasil, com receita anual na ordem de R\$370 bilhões, o que representa 5,2% do PIB. Os supermercados brasileiros somam mais de 90 mil lojas, com mais de 1,8 milhão de funcionários diretos e 5,4 milhões indiretos (ABRAS, 2017).

Além disso, a importância do setor supermercadista não se limita aos aspectos macroeconômicos, havendo, também, os aspectos do abastecimento de produtos essenciais à sobrevivência da população. Em 20 de março de 2020, a essencialidade dos serviços do setor supermercadista as pessoas foi oficializada pelo Governo Federal através do decreto federal n.º 10.282, estabelecendo a normativa de que o serviço essencial se caracteriza por atendimentos inadiáveis à comunidade, que quando não realizados colocam em perigo a sobrevivência, a saúde ou a segurança da população (BRASIL, 2020).

Segundo Ceribeli et al. (2010), o ramo varejista de supermercados é um segmento de alta competição e concorrência e de difícil diferenciação, já que a maioria de seus produtos caracteriza-se por commodities. O varejo vem caminhando à procura de novos modelos, seja pela sustentabilidade, novas tecnologias ou experiências do usuário, o setor está se desenvolvendo para acompanhar a rápida e crescente transformação do comportamento do consumidor.

Sendo assim, pode-se perceber que é essencial obter vantagem competitiva neste segmento de mercado por meio do bom relacionamento com clientes e fornecedores. Ante a essa realidade, o setor supermercadista percebeu a necessidade de empregar ferramentas para otimização de suas operações, principalmente o que tange trade marketing e gerenciamento de categorias, abordados nos tópicos seguintes.

3.3 Trade marketing

O surgimento do trade marketing é atribuído à empresa norte-americana Colgate-Palmolive, por utilizar o termo para se referir à integração entre os setores de vendas e marketing, com o objetivo de aproximar as relações entre a empresa e seus distribuidores (SANTESMASES, 2008).

Sant'Anna (2013) descreve em poucos termos o conceito de trade marketing: “trade marketing é o processo de desenvolvimento, ativação e gerenciamento de canais de venda, a partir do entendimento das necessidades da indústria, dos canais de venda e do *shopper*”. A Figura 4 ilustra a relação entre estes canais.

Figura 4 - Interface de Trade Marketing.



Fonte: Adaptado de SANT'ANNA (2013).

Já Cònsoli e D'Andrea (2010) relatam que *shopper* é um termo usado para definir aquele que compra. Pode acontecer uma distorção no que diz respeito às características de cada um, mas nem sempre o que consome, definido como consumidor final, será aquele que irá comprar. Logo, é papel do trade marketing saber distinguir estes dois perfis.

O trade marketing requer então uma mudança de ênfase por parte da indústria, com objetivo de alcançar o consumidor por meio do alinhamento de suas atividades de marketing com as necessidades de desenvolvimento de mercado dos varejistas. Logo, é função do trade marketing solucionar um problema de distanciamento entre as tradicionais ações de marketing e o comportamento do consumidor no ponto de venda (RANDALL, 1994).

Arbache et al (2004) também alertaram que o termo trade marketing muitas vezes é usado de forma equivocada por algumas organizações, quando o consideram apenas como um

conjunto de ferramentas orientadas para a promoção e comunicação de produtos no ponto de venda. Segundo esses autores, o conceito seria muito mais amplo, configurando-se como um modelo de parceria entre fabricantes e seus canais de distribuição, para conquistar o consumidor no ponto de venda, valendo-se da adaptação de produtos, da logística de distribuição e da estratégia de marketing, englobando os termos: promoção, vendas, serviços, produtos, preço e resultado e rentabilidade.

3.4 Resposta Eficiente ao Consumidor (ECR)

Ghisi (2006) elaborou uma definição para o termo ECR (*Efficient Consumer Response*) em português Resposta Eficiente ao Consumidor: “estratégia de gestão do canal de distribuição em que os fornecedores, atacadistas e varejistas trabalham de forma integrada para eliminar ineficiências e reduzir custos excessivos, com o objetivo de atender às necessidades e expectativas dos consumidores e maximizar a eficiência dos negócios para as partes envolvidas em uma negociação”. O Quadro 1 detalha as estratégias e definições do ECR.

Segundo Harris (1997), o ECR é definido pela remodelagem dos principais processos de abastecimento da cadeia varejista, por quatro pilares de sustentação: a reposição eficiente dos produtos, o sortimento dos produtos, a promoção eficiente de produtos e a introdução de novos produtos. O autor também afirma que estes pilares possuem dois processos-chave: gerenciamento por categorias e reposição contínua de produtos.

Segundo a ECR Brasil (2004), a aplicação do ECR tem garantido reduções de custos significativas através da eliminação das ineficiências da ordem de 6% a 10% do volume total de negócios da cadeia de abastecimento considerada.

Quadro 1 - As Estratégias do ECR, definições e principais aspectos

Estratégias do ECR	Definições	Principais Aspectos
Reposição Eficiente de Produtos	Redução de tempo e custos na reposição de produtos: repor o produto certo, no local certo, na hora certa, da maneira mais eficiente possível	<ul style="list-style-type: none"> • pedidos automatizados • intercâmbio de informações (EDI) • ligação de todo o canal em um único fluxo, desde a produção até o ponto de venda do varejista • estima-se a redução em 4,1% nos preços finais dos produtos com a adoção dessa estratégia
Sortimento Eficiente de Produtos	Melhoria no mix de produtos e gerenciamento dos níveis de estoque nas lojas: melhor gerenciamento dos estoques e espaços da loja na interface com o consumidor	<ul style="list-style-type: none"> • melhor utilização do espaço em loja • aumento do giro de estoque • definição da categoria de produtos de acordo com o comportamento de compras dos consumidores • estima-se a redução em 1,5% nos preços finais dos produtos com a adoção dessa estratégia
Promoção Eficiente de Produtos	Melhor planejamento e gerenciamento das promoções: melhorar a alocação dos recursos direcionados à promoção	<ul style="list-style-type: none"> • desconto contínuo estabelecidos entre ambas as partes de uma negociação • compartilhamento dos ganhos com as promoções entre os elos do canal • estima-se a redução em 4,3% nos preços finais dos produtos com a adoção dessa estratégia
Introdução Eficiente de Produtos	Melhoria no desenvolvimento e introdução de novos produtos: identificar oportunidades de mercado com base na visão do cliente final	<ul style="list-style-type: none"> • redução da taxa de insucesso dos novos produtos introduzidos, melhorando a performance destes • identificação de oportunidades de mercado com base na visão do cliente • estima-se a redução em 0,9% nos preços finais dos produtos com a adoção dessa estratégia

Fonte: Ghisi, 2006.

3.5 Gerenciamento de Categorias (GC)

Fabricantes e varejistas podem melhorar a experiência de compra dos clientes, segundo Corsten e Kumar (2005), com mais rapidez e de forma mais econômica, quando atuam em conjunto. E para responder a essas iniciativas, uma importante ferramenta é o Gerenciamento de Categorias, que surge para deixar mais robusta a colaboração entre os agentes – indústria e varejo, de maneira sistemática e organizada, englobando os pilares de um processo de ECR.

O Gerenciamento de Categorias é definido pela Nielsen (1992) como sendo um processo realizado por distribuidores/fabricantes que envolve gerenciar cada categoria de produtos como uma unidade de negócios, customizando-a loja a loja para satisfazer as necessidades do consumidor.

Dentre as principais motivações para implantar um processo de gerenciamento de categorias, a principal é o interesse de ambos os lados (indústria e varejista) em desenvolver objetivos comuns para os seus negócios, focando em entregar mais valor para o consumidor

(CATEGORY MANAGEMENT REPORT, 1995).

Para além disso, a força motriz que leva a um processo de GC é a necessidade dos varejistas se diferenciarem dos concorrentes, a pressão de lidar com a proliferação de novos produtos surgindo a todo momento e tentar fazer o melhor trade-off possível (a variável espaço de gôndola limita o mix) e ainda maximizar receita e rentabilidade (NIELSEN, 1992).

Adotar um processo de GC requer uma quebra de paradigmas na maneira de enxergar e gerenciar os produtos dentro da loja. Tem-se a evolução de uma visão de gerenciamento de marca (comum nas décadas de 1970 e 1980) para uma visão de categoria. O ponto principal está em entender que uma categoria de produtos geralmente envolve uma decisão de substituição e complementaridade (DUSSART, 1998).

Dessa forma, faz sentido que o varejista/indústria passe a enxergar seus produtos em um contexto de categoria e não mais por marca/fabricante. Deve-se buscar potencializar cada produto em dada categoria de acordo com os objetivos de cada parte, e devem convergir para um objetivo comum. Tanto o varejo como a indústria precisam encontrar maneiras de convergir seus esforços, no sentido de incrementar a colaboração entre eles e melhor atender o consumidor.

4 METODOLOGIA

Realizou-se um estudo de caso visando avaliar o impacto da criação da categoria de produtos *plant based* nos resultados de faturamento, devolução de produtos e evolução do mix, por meio de um estudo exploratório que, segundo Mattar (1993), é uma forma de aprofundar o entendimento sobre os problemas não suficientemente definidos. O estudo de caso foi realizado em uma rede de supermercados (denominada neste trabalho como Rede), com os produtos *plant based* de uma indústria de processamento de produtos vegetais (denominada neste trabalho como Fornecedor). A seguir apresenta-se um resumo sobre ambas as empresas.

4.1 Caracterização da Rede de supermercados

A Rede em questão possui dezessete lojas distribuídas em bairros de alto poder aquisitivo da região metropolitana de Curitiba - PR. A mesma, disponibiliza tanto produtos da linha básica, quanto produtos de maior valor agregado, atingindo assim o público de classe “A/B”.

A empresa tem como missão “Encantar o Cliente” e se destaca dos concorrentes oferecendo serviços e produtos de qualidade, que atendam, de fato, as necessidades e desejos dos consumidores que buscam maior diferenciação.

Quanto ao gerenciamento de categorias, a Rede já apresenta uma definição sólida para algumas das categorias dos produtos que fornece. As categorias são conjuntos de produtos que se enquadram em uma terminologia de fácil entendimento para o consumidor, como por exemplo a categoria “Zero Lactose”. Entretanto, até o momento deste estudo a Rede não tinha em seu Gerenciamento de Categorias a categoria de produtos *plant based* demarcada nas gôndolas de produtos refrigerados, ou seja, os mesmos ficavam dispersos nas prateleiras.

Nessa rede de supermercados, o setor de Trade Marketing é o responsável pelo gerenciamento de categorias e por criar ações nos pontos de vendas para melhorar a experiência do consumidor dentro das lojas.

4.2 Caracterização da indústria processadora de produtos vegetais (Fornecedor)

O Fornecedor é uma indústria processadora de produtos vegetais, substitutos lácteos, situada no sul de Minas Gerais. Seu portfólio é bem amplo, contemplando as linhas de iogurtes, leites, queijos, manteigas, requeijões, sobremesas, entre outros; todos com base 100% vegetal.

A empresa está em expansão comercial, e a distribuição dos produtos já é feita para redes de supermercados, hipermercados, atacados, e pequenos comércios, de todo o Brasil, alcançando assim, o consumidor final.

4.3 Processo de criação da categoria de produtos *plant based* na Rede

A Rede já possuía em seu organograma, uma estrutura que comportava o setor de Gerenciamento de Categorias, que ficava sob responsabilidade do *Trade Marketing*. Várias categorias já eram categorizadas de acordo com a definição do produto e identificadas de forma que fosse fácil o entendimento do *shopper*. Porém, no setor de produtos refrigerados os itens *plant based* ficavam expostos de forma pulverizada nas gôndolas, ou seja, não existia um espaço específico para esses produtos.

Com base nisso, a proposta de criação da categoria foi feita pelo time comercial do Fornecedor a fim de mostrar ao setor de Trade Marketing da Rede as vantagens de ter em suas lojas um agrupamento de produtos vegetais, substitutos lácteos e assim conseguir atender, com maior credibilidade, o consumidor vegano, vegetariano, flexitariano, intolerante à lactose, alérgico à proteína do leite de vaca (APLV) e com demais restrições alimentares.

Primeiramente foi definido o mix ideal para a criação da categoria. Por meio de análises de documentos da Rede foram verificados os produtos do Fornecedor que já estavam ativos no mix e feitas sugestões de ajustes para compor as gôndolas. A partir de então foi sugerido (pelo Fornecedor) o *layout* ideal, ou seja, a disposição mais indicada para os produtos dessa categoria. A Figura 1 detalha a proposta feita à Rede.

Figura 1 - Sugestão feita à Rede para exposição dos produtos *plant based* do portfólio do Fornecedor.



Fonte: Do autor (2022).

Além da definição e proposta do novo *layout*, foi estabelecido entre Fornecedor e Rede estratégias para garantir um maior controle no abastecimento das lojas, tanto referente à emissão dos pedidos de compra, quanto ao serviço de promotoria em loja (abastecimento das gôndolas e retirada de produtos vencidos ou próximos ao vencimento).

Foi estruturada a geração de pedidos automatizados, conforme descrito na Figura 2. Assim, foi possível criar uma frequência semanal de entregas e reduzir ao máximo as chances de ruptura de produtos no ponto de venda.

Outro tema alinhado entre Rede e Fornecedor foi a frequência de atendimento do promotor responsável pelo abastecimento das gôndolas no interior da loja. A partir de então ficou definido uma periodicidade de duas visitas semanais, de aproximadamente uma hora, em cada loja.

Além disso, quanto ao espaço destinado à categoria, foi escolhida a localização imediatamente ao lado dos zero lactose, no corredor de produtos refrigerados, devido aos produtos serem parcialmente parecidos. Foi confeccionado um adesivo para ser colado na geladeira, com a descrição “Feito de Plantas”, a fim de deixar claro para o consumidor, que são produtos 100% vegetais.

4.4 Estratégias de desenvolvimento da categoria

Além da criação da categoria de produtos *plant based* nas lojas da Rede, foram feitas ativações da linha para chamar a atenção do *shopper* e atingir os objetivos de *sell out* (vendas efetivas ao shopper) e redução de devoluções na Rede. As ativações foram feitas por meio de:

4.4.1 Ajuste de mix

O mix de produtos é um ponto importante para que redes de supermercado tenham diferenciação e atendam de forma apropriada às necessidades dos consumidores.. Segundo Nunes (2015), um sortimento adequado é aquele que atende às diferentes demandas dos clientes, oferecendo as principais opções dentro de cada necessidade.

Pensando nisso, foi sugerido à Rede, um mix de produtos do Fornecedor que contempla leites vegetais (sabores coco, amêndoas, aveia e castanha), iogurtes tradicionais, gregos, proteicos e mousse feitos a base de coco, queijos de castanha de caju, cremes, requeijões e manteiga de castanha de caju.

O intuito foi compor as gôndolas com produtos de valor agregado, além de oferecer soluções de compras de forma direcionada para cada cliente de acordo com a sua necessidade.

4.4.2 Estratégias de ativação

Entre varejo e indústria existem alguns acordos feitos com foco em atingir melhores margens e, conseqüentemente, maiores lucros. Um dos itens negociáveis é a devolução ou troca dos produtos que ultrapassam o prazo de validade ainda na loja. A depender do contrato fechado entre ambas as empresas, essa “conta” pode ser paga pela Rede ou pelo Fornecedor.

Independente da negociação fechada entre as empresas, existem algumas estratégias aplicadas no ponto de venda, de forma a evitar que os produtos atinjam o prazo de validade e

contribuam para que a categoria seja desenvolvida. No trabalho em questão foram sugeridas as seguintes ações:

- **Rebaixa de preços:** Consiste em aplicar um valor promocional temporário nos itens que estão com vencimento nos próximos 15 dias. Assim, o consumidor é estimulado a adquirir produtos com preços mais acessíveis e conseqüentemente, acarretará na experimentação e na redução do percentual de itens devolvidos. As promoções foram aplicadas a cada quinze dias, conforme necessidade das lojas. A Figura 3 ilustra um exemplo de rebaixa de preços aplicada na Rede.

Figura 3 - Estratégia de rebaixa de preços em itens próximos do vencimento



Fonte: Do autor (2022).

- **Sampling:** Consiste na distribuição de amostras ao público com o intuito de gerar experimentação do produto.

O *sampling* pode ser feito de várias maneiras, entre elas: montar estandes de distribuição no local de venda do produto; distribuir amostras em eventos relacionados ao mercado; enviar produtos como brinde em compras de produtos similares feitas pelo e-commerce da loja. Essas ações foram feitas à medida que o volume de produtos próximos ao vencimento estava maior que trinta unidades por loja.

Além das ações descritas acima, outra estratégia importante aplicada na Rede, foi montar um cronograma de ações que impactam diretamente o cliente, seja com preço, experimentação ou combos promocionais. Alguns exemplos são:

- **Promoções pontuais:** O intuito desta ação é chamar a atenção do cliente por meio do preço. Para isso, foi montado um cronograma de ativações de acordo com datas comemorativas e campanhas internas da Rede, a fim de enquadrar os produtos do Fornecedor em panfletos e ações internas promocionais e gerar assim o desenvolvimento da categoria.

A Tabela 1 ilustra uma sugestão de rebaixa aplicada no PDV durante um mês (quatro semanas). O percentual é definido a critério da Rede e do Fornecedor, a depender da margem que ambas aplicam sobre os produtos comercializados.

Tabela 1 - Cronograma de rebaixas por linha de produtos

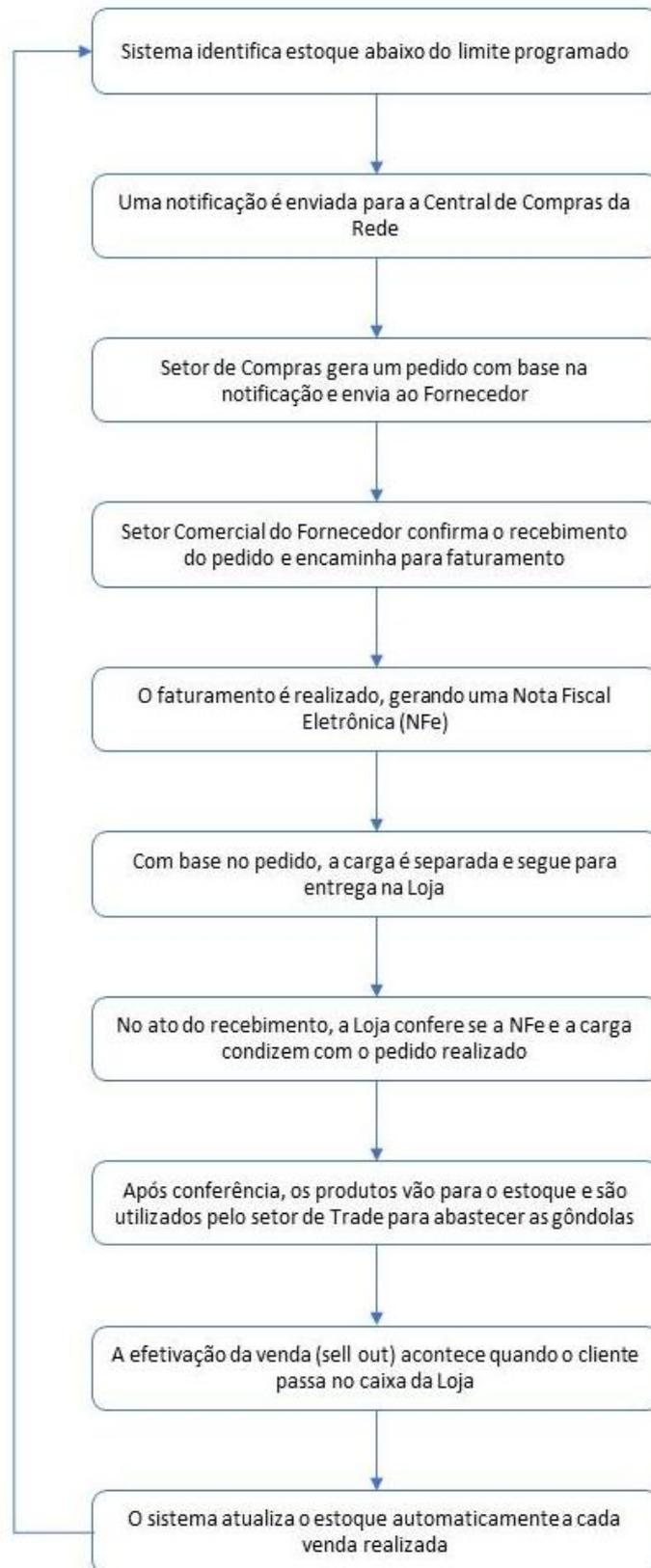
Linha de produtos	Semana 1	Semana 2	Semana 3	Semana 4
Leites	10%		10%	
logurtes		10%		10%
Queijos	20%		20%	
Pastas		15%		15%
Manteiga	20%		20%	
Sobremesa		10%		10%

Fonte: Do autor (2022).

- **Degustações:** Esta ação consiste em abordar o cliente na loja, gerar experimentação e já efetivar a venda do produto. Para a execução desta atividade é necessário um(a) degustador(a) que entenda sobre os produtos apresentados e possa explicar ao cliente os atributos de cada um deles.

Para intensificar os resultados é indicado que no dia da degustação os itens estejam proporcionados, dessa forma, estimula o consumidor a já efetivar a compra do item experimentado.

Figura 2 - Fluxograma de geração de pedidos.



Fonte: Do autor (2022).

A implementação da categoria aconteceu em Junho de 2021. Os dados observados (faturamento, devoluções e evolução de mix) a partir de então (de Julho de 2021 a Agosto de 2022) foram comparados com os 12 meses imediatamente anteriores a esta data. A seguir, o Quadro 1 traz um resumo explicativo dos indicadores e significados dos termos utilizados na apresentação dos resultados.

Quadro 1 - Detalhamento de termos utilizados no trabalho

Linha de produtos	Semana 1
Período Anterior	Período entre Julho de 2020 e Junho de 2021
Período Atual	Período entre Julho de 2021 e Agosto de 2022
Faturamento bruto	Somatório de todas as vendas realizadas, descontando o valor dos impostos
Faturamento líquido	Faturamento bruto descontado o valor das devoluções
% Faturamento	Razão entre faturamento do mês e o faturamento médio mensal do período anterior
% Devoluções	Razão entre o valor total dos produtos devolvidos e o valor de faturamento do mês de referência
Nº de SKU's	Contagem de itens diferentes faturados no mês de referência
% de crescimento por SKU	Razão entre o faturamento do SKU no período atual e o faturamento do SKU no período anterior

Fonte: Do autor (2022).

4.5 Indicadores analisados:

Após a criação da categoria (conforme descrito no item 4.3) foram aplicadas as estratégias apresentadas no item 4.4. Durante todo o período do estudo (período anterior e atual) foram observados dados de faturamento, devoluções e mix.

Abaixo está descrita a forma com que foram analisados cada um destes indicadores.

4.5.1 Faturamento

De forma a proteger os dados das empresas, os valores de faturamento em reais (R\$) foram transformados para valores percentuais, usando como base de comparação a “Média Mensal do Período Anterior”.

Para o cálculo deste indicador foi feito um comparativo entre o resultado obtido mês a mês, no período atual e a média mensal do período anterior, considerada como 100%. Ou seja, foi analisado percentualmente quanto cada mês teve de resultado, comparado com a média do período em que ainda não existia o agrupamento da linha *plant based*. Ao final de Agosto de 2022, foi gerada a média mensal após a implantação da categoria para fazer o comparativo entre os dois períodos.

As fórmulas 1, 2 e 3 detalham os cálculos feitos para obtenção dos resultados.

$$\% \text{ Média mensal período anterior} = 100\% \quad (1)$$

$$\% \text{ Média mensal período atual} = \frac{\text{somatório das vendas realizadas no período atual}}{\text{somatório de vendas realizadas no período anterior}} \quad (2)$$

$$\% \text{ Faturamento Mensal} = \frac{\text{somatório das vendas realizadas no mês}}{\text{média mensal de vendas realizadas no período anterior}} \quad (3)$$

4.5.2 Devoluções

As devoluções são ressarcimentos feitos pelo Fornecedor à Rede quando há perda de produtos nas lojas por vencimento; embasado em cláusulas contratuais.

Os resultados foram calculados com base nas devoluções emitidas mês a mês, comparadas com a venda efetuada no respectivo mês, gerando um valor percentual. Ao final do “período atual” foi feita a média mensal do período e comparado com a média mensal do período anterior, onde não existia o agrupamento da categoria. A fórmulas 4 e 5 detalham os cálculos feitos para obtenção dos resultados.

$$\% \text{ Devolução mensal} = \frac{\text{somatório de devoluções geradas no mês}}{\text{somatório de vendas realizadas no mês}} \times 100 \quad (4)$$

$$\% \text{ Devolução média mensal} = \frac{\text{somatório do percentual de devoluções geradas no período}}{\text{número de meses do período}} \quad (5)$$

4.5.3 Evolução do MIX

As análises foram feitas levando em consideração a ativação dos itens mês a mês e o quanto cada um deles evoluiu, comparado com o período em que a exposição não era agrupada.

As fórmulas 6 e 7 detalham os cálculos feito para chegar aos resultados.

$$\text{Evolução do nº de SKUs} = \text{somatório de itens ativados no respectivo mês} \quad (6)$$

$$\text{Crescimento de faturamento por SKU} = \left(\frac{\text{somatório de vendas do item no período atual}}{\text{somatório de vendas do item no período anterior}} - 1 \right) \times 100 \quad (7)$$

5 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Após a criação da categoria *plant based*, a exposição dos produtos passou a ser predominantemente agrupada. A Figura 5 representa a implementação do agrupamento em uma das lojas da Rede.

Figura 5 - Cronograma de rebaixas por linha de produtos



Fonte: Do autor (2022).

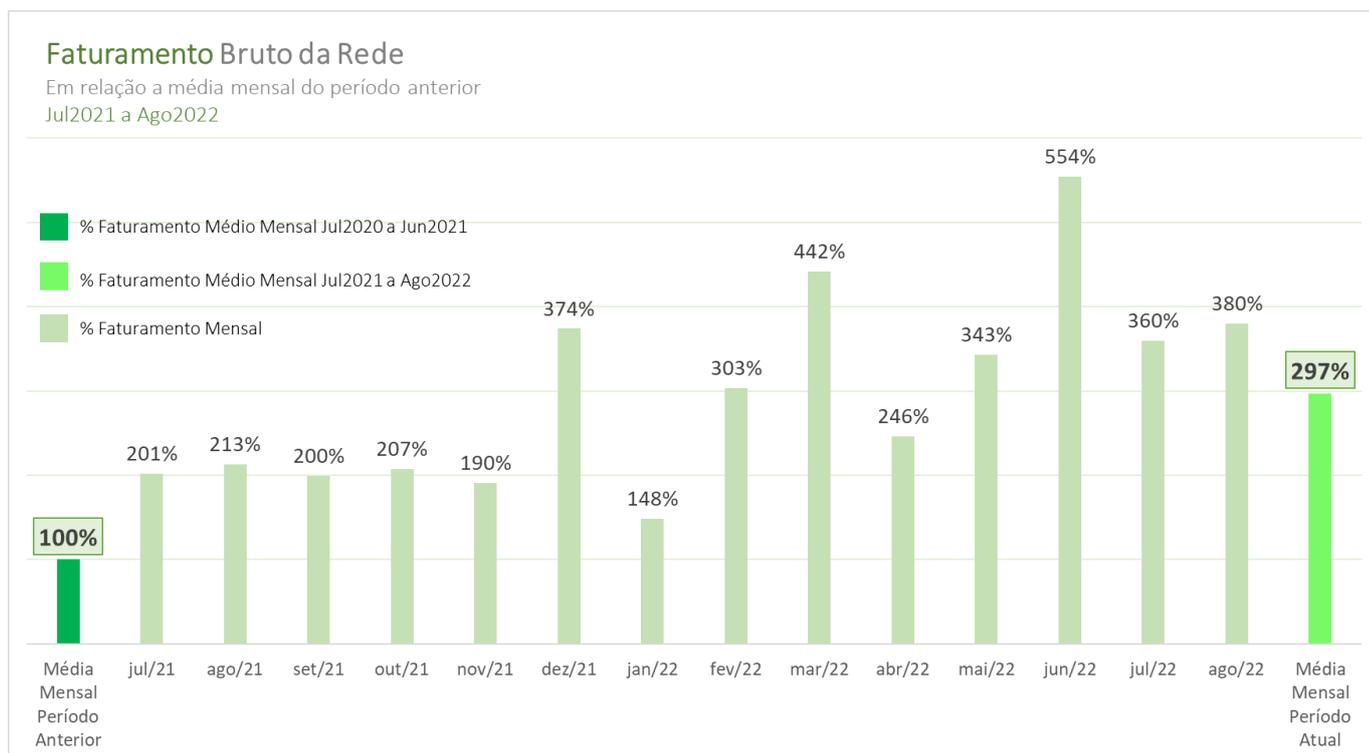
A seguir estão detalhados os resultados obtidos em cada um dos indicadores analisados.

5.1 Faturamento

Após o agrupamento da linha *plant based*, foi observado um aumento nas vendas (faturamento) dos itens que contemplam o portfólio do Fornecedor.

A Figura 6 retrata o avanço (em percentual) do faturamento do período atual, comparado com a média mensal do período anterior.

Figura 6 - Histograma do percentual de faturamento da rede com base no período anterior



Fonte: Do autor (2022).

Os dados mostram que após a implementação do segmento *Plant Based* no gerenciamento de categorias, o faturamento da linha cresceu 197%, comparado com o ano anterior.

Além da criação da categoria *plant based*, este aumento também está atrelado a ações de marketing direcionadas à região em que a Rede se encontra, inovações e tecnologias empregadas no lançamento de novos produtos da marca do Fornecedor.

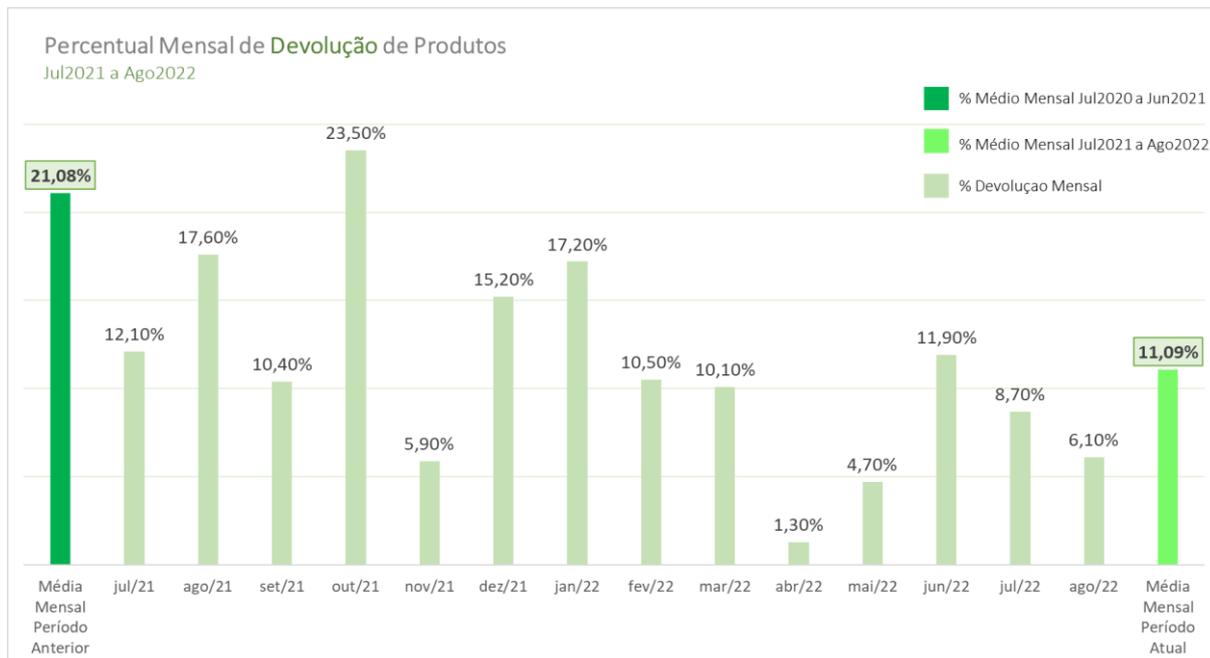
Outros pontos importantes para o aumento das vendas foram: a estruturação de um calendário de ações em loja, como por exemplo: campanhas promocionais em datas comemorativas, participação de encartes e constante acompanhamento do ponto de venda a fim de não perder espaço nas gôndolas, feito pela equipe de Trade Marketing do Fornecedor.

5.2 Devoluções

Os resultados de devoluções também foram satisfatórios, tendo em vista que após a implantação da categoria *Plant Based*, esse indicador teve uma redução de 47% saindo de uma média mensal de 21,08% no período anterior para 11,09% no período atual, como pode ser visto na Figura 7.

Além da implementação da categoria no gerenciamento de categorias da Rede, a redução de devoluções também está associada à estruturação do processo de geração dos pedidos, mantendo-se uma constância no abastecimento das lojas. O trabalho da promotoria também foi importante, pois possibilitou o mapeamento das lojas em que havia ruptura de algum item e, conseqüentemente, o direcionamento das ações necessárias, como por exemplo, rebaixa de preços e promoções quando o volume de produtos estava acima do esperado.

Figura 7 - Histograma do percentual mensal de devoluções de produtos versus vendas no mesmo período



Fonte: Do autor (2022)

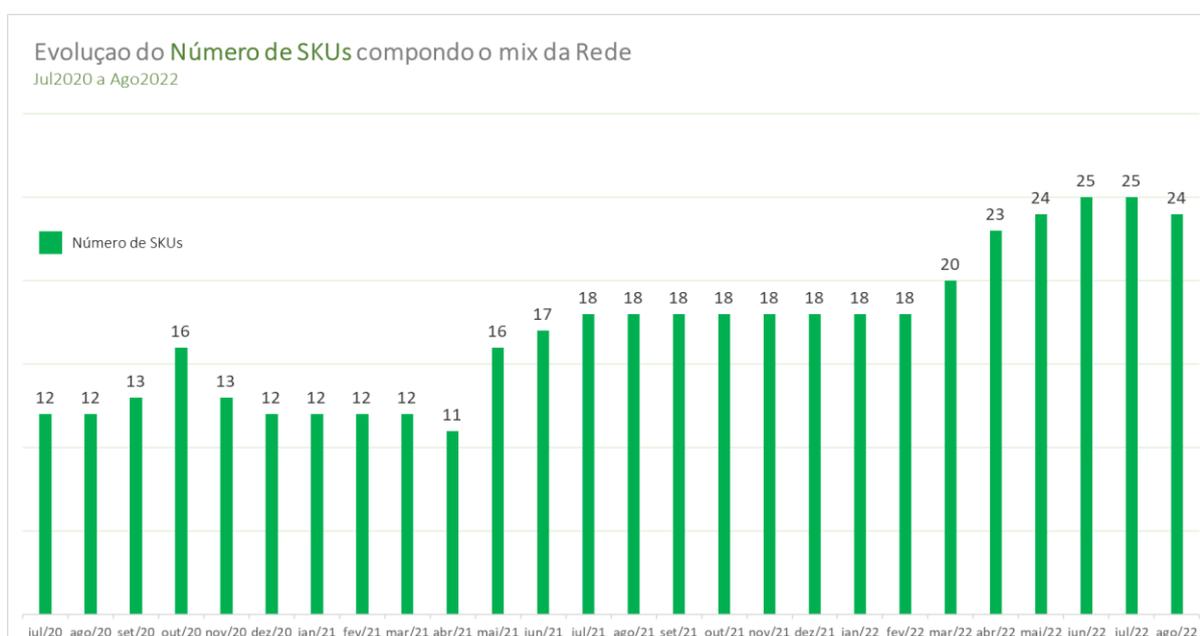
O índice de devoluções está diretamente relacionado à performance da linha dentro da Rede. Ou seja, quanto menor o índice de trocas, maior o giro dos produtos e conseqüentemente maior será a rentabilidade, tanto para a Rede quanto para o Fornecedor, com a linha em questão.

5.3 Mix de produtos

O Mix de produtos contempla os SKUs (Stock Keeping Unit) que estão ativos na Rede, ou seja, são aqueles produtos que estão cadastrados e presentes nos estoques das lojas.

A Figura 8 detalha mês a mês a contagem de SKUs ativos na Rede. Os resultados apresentaram um crescimento no número de itens do Fornecedor ativos na Rede. Isso está relacionado aos cadastros e ajustes de mix feitos com o intuito de compor as gôndolas com diferentes linhas dentro do segmento *plant based*, além de lançamentos feitos pelo Fornecedor em épocas específicas, a fim de levar diferenciação para o *shopper*.

Figura 8 - Análise do mix de produtos ativos

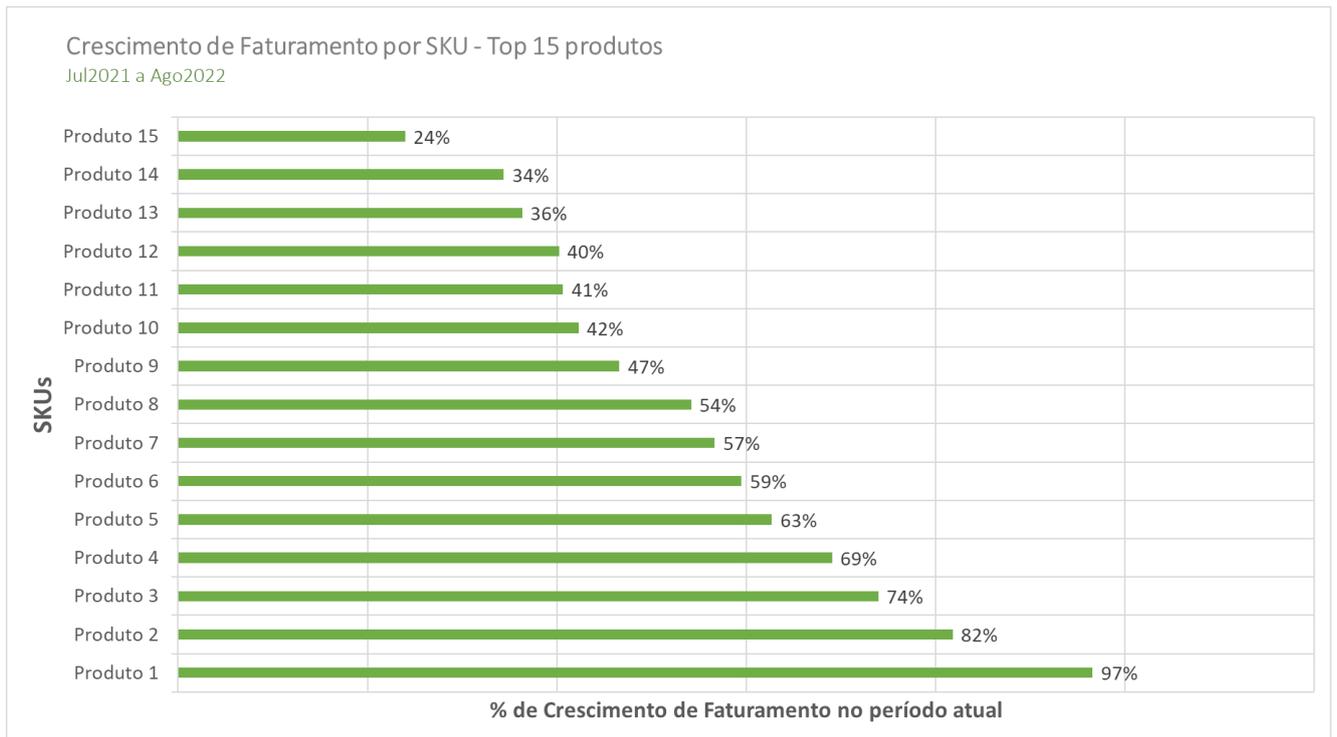


Fonte: Do autor (2022).

Além do número de SKUs ativos, foi importante analisar o crescimento de cada um deles, comparado com os resultados anteriores à implementação da categoria. A Figura 9 mostra a progressão do TOP 15 produtos, em faturamento.

Além da mudança no *layout*, algumas ações promocionais em itens específicos, também contribuíram para o crescimento da categoria como um todo, fazendo com que, comparado com o período anterior, alguns itens crescessem quase 100% em faturamento.

Figura 9 - Evolução, em faturamento, dos TOP 15 produtos cadastrados na Rede



Fonte: Do autor (2022).

A exposição agrupadas dos produtos em gôndolas de supermercados facilita a identificação, incentiva a recompra e estimula a curiosidade de consumidores que ainda não conhecem o segmento, fazendo com que o desempenho da categoria, como um todo, seja positivo.

6 CONCLUSÃO

De acordo com os resultados obtidos neste trabalho, pode-se dizer que a criação da categoria de produtos *plant based* aumentou em 197% a média mensal de faturamento da Rede, reduziu 47% as devoluções, além de aumentar em quase 100% o crescimento de faturamento de itens que compõem o mix. Ou seja, a exposição agrupada destes tipos de produtos influencia positivamente no desempenho da categoria.

Assim como foi significativo o agrupamento da linha *plant based* no setor de refrigerados, também pode-se obter um resultado positivo se houver o agrupamento nos demais setores que tenham produtos parecidos, como por exemplo em produtos de higiene pessoal, pet food, chocolates, entre outros.

7 REFERÊNCIAS

- ABRAS. **Vendas desaceleram, mas acumulam alta de 0,90% no ano**. Abras Economia - Departamento de Economia e Pesquisa, n. 82, 30 de novembro de 2017. Disponível em: http://abras.com.br/pdf/abras_economia_82.pdf. Acesso em: 03 dez. 2017.
- ALVAREZ, F. Trade marketing: a conquista do consumidor no ponto de vendas. São Paulo: Saraiva, 2008.
- ARBACHE, F; SANTOS A. G; MONTENEGRO, C; SALLES, W. F. Gestão de logística, distribuição e trade marketing. Rio de Janeiro: FGV, 2004. 164 p.
- BARDIN, Laurence. Análise de conteúdo. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BRASIL. **Decreto nº 10.282**. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/_ato2019-2022/2020/decreto/D10282.htm. Acesso em: 30 ago. 2022.
- CERIBELI, H. B.; CERIBELI, R. F.; MERLO, E. M. Implementando um programa de relacionamento com o cliente: um estudo de caso no varejo brasileiro. **Revista de Estudos Sociais**, ano 12, n. 23, v. 1, pp. 73-88, 2010.
- CÔNSOLI, M. A. D'ANDREA, R. **Trade marketing: estratégia de distribuição e execução de vendas**. São Paulo: Atlas, 2010.
- CORSTEN, D.; KUMAR, N. Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption. *Journal of Marketing*, [s. l.], v. 69, n. 3, p. 80-94, 2005.
- COSTA, Ana. Aproveite as oportunidades para aumentar as vendas. *Revista Docnews*. São Paulo: Contento, 2011
- ECR Brasil. Visão geral: Potencial de Redução de Custos e Otimização de Processos. São Paulo Inter-Change, 2004.
- EMBRAPA GADO DE LEITE. O que podemos aprender com os produtos plant-based?. 2022. Disponível em: <https://ainfo.cnptia.embrapa.br/digital/bitstream/doc/1142664/1/O-que-podemos-aprender-com-produtos-plant-based.pdf>. Acesso em: 30 ago. 2022.
- FERREIRA, P. R. A. O processo de globalização do varejo de massa e as lutas competitivas: o caso do setor supermercadistas no Brasil. 2013. 288 f. dissertação (mestrado administração), Universidade Federal Rio de Janeiro, UFRJ.
- FOOD CONNECTION. Cresce busca por alimentos plant based. 2019. Disponível em:

<http://foodconnection.com.br/tecnologia/cresce-busca-por-alimentos-plant-based>. Acesso em: 30 ago. 2022.

GARCIA, Edson Rodrigues. Proposta de um modelo de gerenciamento de categoria de bebida a base de soja no Angeloni da av. Centenário na cidade de Criciúma. 2010. 93 f. Monografia (Especialização) - Curso de Gestão Empresarial, Universidade do Extremo Sul Catarinense, Criciúma, 2010.

GHISI, F. A.; SILVA, A. L. O surgimento e a difusão do Efficient Consumer Response (ECR) na cadeia de suprimentos. Universidade Federal de São Carlos. Pós graduação em Engenharia de Produção. Ribeirão Preto/SP: 2008. Disponível em:<<http://www.fearp.usp.br/egna/resumos/Ghisi.pdf>>. Acesso em 10 set 2022.

GROSSI, FRANK; HARRIS, BRIAN Dr. Category Management Report. Joint Industry Project on Efficient Consumer Response. Partnering Group. 172 p. 1995.

HARRIS, J. SWATMAN, P. Efficient consumer response (ECR), Australasian conference on information systems, 1997

IBGE. **Pesquisa Anual de Comércio - PAC**. Disponível em: <<https://www.ibge.gov.br/estatisticas/economicas/comercio/9075-pesquisa-anual-de-comercio>>. Acesso em: 24 maio. 2020.

LOPES, Cristina. Guia de Gerenciamento pro Categorias: Otimizando a relação entre indústria e varejo. São Paulo: M. Books do Brasil Editora Ltda, 2013. 207 p.

MAMBRINI, V. O que é plant based. Brasil, 2020. Disponível em: <http://gooutside.com.br/mundo-bemverde-conhece-a-filosofia-do-plant-based-diet/>. Acesso em: 30 ago. 2022.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Técnicas de pesquisa. São Paulo: Atlas. 1990.

MARCONI, M. A.; LAKATOS, E. M. Fundamentos de Metodologia Científica – 5a edição. São Paulo, Atlas. 2003.

MARQUES, Érica Ferreira. A gestão estratégica nas pequenas e médias empresas supermercadistas através do uso da ferramenta gerenciamento por categoria. São Carlos: UFSCar, 2003

MATTAR, F.N. Pesquisa de marketing: metodologia e planejamento. 4 ed. São Paulo, Atlas, 1997.

PARENTE, J.; BARKI, E. **Varejo no Brasil: gestão e estratégia**. [s.l.] Editora Atlas S.A., 2014.

PRODANOV, Cleber Cristiano; DE FREITAS, Ernani Cesar. Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico-2a Edição. Editora Feevale,

2013.

RANDALL, G. Trade marketing strategies: the partnership between manufacturers, brands and retailers. 2nd ed. Oxford: Butterworth-Heinemann, 1994. 183 p.

RICA, A. B. La gestión de la distribución comercial en España: un enfoque profesional. *Distribución y Consumo*, v. XX, n. 112, p. 62-75, 2010.

RODRIGUES, A. P. O Neovarejo: Um estudo de caso da loja conceito do Grupo Pão de Açúcar. **Revista Diálogos Interdisciplinares**, vol.3, n°.2, 2014.

SAMARA, B. S. Comportamento do Consumidor: conceitos e casos. São Paulo: Prentice Hall, 2005.

SANT'ANNA, Rubens – **Planejamento de Trade marketing: o domínio do canal de venda**/Rubens Sant'anna – 1ª ed. – Porto Alegre, RS Buqui, 2013.

SANTESMASES, M. M. Marketing: conceptos y estrategias. 4. ed. Madrid: Pirámide, 2008. 1117p.

SANTOS, C. M. C. **Promessa de marca e a construção do marketing de valores: o caso do supermercado Pão de Açúcar**. Monografia de conclusão de graduação para obtenção do grau de bacharel no curso de Comunicação Social com habilitação em Publicidade e Propaganda pela Universidade de Brasília –UnB –Brasília, 2013.

SANTOS, J. P.; SANTOS, H. O.; BEZERRA, V. H. B; MOREIRA, V. F; AZEVEDO, I. A. Análise das estratégias de Marketing de Relacionamento: Um estudo de caso em um mercadinho de bairro. Universidade Federal de Campina Grande –UFCG. AEDB, 2007.

SBVC -Sociedade Brasileira de Varejo e Consumo. **Estudo**: o papel do varejo na economia brasileira. SBVC, 2018. Disponível em: <<http://sbvc.com.br/estudo-o-papel-do-varejo-na-economia-brasileira-atualizacao-2018/>>. Acesso em: 16 nov. 2018.

SEBRAE. Alimentação saudável cria ótimas oportunidades de negócio. 2022. Disponível em: <https://www.sebrae.com.br/sites/PortalSebrae/artigos/artigosMercado/segmento-de-alimentacao-saudavel-apresenta-opportunidades-de-negocio,f48da82a39bbe410VgnVCM1000003b74010aRCRD>. Acesso em 03 set. 2022.

SILVEIRA, J. A. G.; LEPSCH, S. L. Alterações Recentes na Economia do Setor Supermercado Brasileiro –**RAUSP (Revista de Administração da USP)**–vol. 32 –Número 2 –São Paulo: USP, Abr./Jun. 1997.

NIELSEN. Nielsen Category Management: Positioning Your Organization to Win. NTC Business Books, p. 172, 1992.