

# ARTIGOS

Submetido em 21.01.2014. Aprovado em 10.04.2014

Avaliado pelo sistema *double blind review*. Editores Científicos: Delane Botelho, Edgard Barki e Juracy Gomes Parente

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140603>

## O EFEITO DA DISTRIBUIÇÃO SOBRE O MARKET SHARE EM DIFERENTES CANAIS

*The effect of distribution on market share in different channels*

*El efecto de la distribución sobre el market share en diferentes canales*

### RESUMO

Apesar dos avanços nos estudos sobre os efeitos das estratégias de canais de distribuição, a relação entre distribuição e participação de mercado é ainda um tópico pouco explorado, especialmente em mercados emergentes. Por essa razão, a proposta central deste artigo é investigar a relação entre a variáveis de distribuição e *market share* no mercado brasileiro, especificamente no setor de bebidas, comparando dois importantes tipos de canais do mercado de consumo: grandes e pequenos supermercados. Para tanto, foi conduzida uma pesquisa empírica com base em um banco de dados contando com mais de 180 *Stock Keeping Unit* (SKUs) comercializados por três fabricantes na região sudeste do Brasil. Por meio de análises estatísticas, os resultados indicam existir uma relação convexa e crescente entre as variáveis estudadas, ou seja, existe um ponto de inflexão no qual o crescimento do *market share* é mais acentuado em razão da distribuição. Além disso, verificou-se que as curvas que descrevem essas variáveis apresentam efeitos diferentes quando comparados grandes e pequenos supermercados.

**PALAVRAS-CHAVE** | *Market share*, distribuição, mercados emergentes, marketing, varejo.

### ABSTRACT

*Despite the advances in studies on the effects of distribution channel strategies, the relation between distribution and market share is still a little explored topic, especially in emerging markets. For that reason, this paper's core proposal is to investigate the relation between distribution and market share variables in the Brazilian market, specifically in the beverage sector, comparing two important types of consumer market channels: big and small supermarkets. For such, an empirical study was conducted based on a database with more than 180 stock keeping units (SKUs) sold by three manufacturers in the southeast of Brazil. By means of statistical analyses, the results indicate a convex and growing relation among the variables studied. In other words, there is an inflection point at which market share growth is more accentuated because of distribution. Furthermore, the curves that describe these variables show different effects when comparing big and small supermarkets.*

**KEY WORDS** | *Market share*, distribution, emerging markets, marketing, retail.

### RESUMEN

*A pesar de los avances de los estudios sobre los efectos de las estrategias de canales de distribución, la relación entre distribución y participación de mercado es aún un tópico poco explorado, especialmente en mercados emergentes. Por esa razón, la propuesta central de este artículo es investigar la relación entre las variables de distribución y market share en el mercado brasileño, específicamente en el sector de bebidas, comparando dos importantes tipos de canales del mercado de consumo: grandes y pequeños supermercados. Para esto, se realizó un estudio empírico con base en un banco de datos contando con más de 180 Stock Keeping Unit (SKUs) comercializados por tres fabricantes en la región sudeste del Brasil. Por medio de análisis estadísticos, los resultados indican que existe una relación convexa y creciente entre las variables estudiadas, o sea, existe un punto de inflexión en el cual el crecimiento del market share es más acentuado en razón de la distribución. Por otra parte, se verificó que las curvas que describen esas variables presentan efectos diferentes cuando se comparan grandes y pequeños supermercados.*

**PALABRAS CLAVE** | *Market share*, distribución, mercados emergentes, marketing, minorista.

#### LEANDRO ANGOTTI GUISSONI

leandro.guissoni@fgv.br

Professor da Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Fundação Getúlio Vargas - São Paulo - SP, Brasil

#### JONNY MATEUS RODRIGUES

jonnymateus@usp.br

Mestre em Administração de Organizações pela Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade de Ribeirão Preto, Universidade de São Paulo - Ribeirão Preto - SP, Brasil

#### EDSON CRESCITELLI

edsonc@usp.br

Professor da Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo - São Paulo - SP, Brasil

## INTRODUÇÃO

A literatura de marketing tem demonstrado que, no segmento de produtos de consumo, a estratégia de distribuição, envolvendo o nível de cobertura de mercado ou disponibilidade de produtos, tem um importante papel na determinação do *market share* (participação de mercado). Pesquisas aplicadas no ambiente dos mercados maduros indicam que a variação do resultado obtido de *market share* de um produto de consumo específico está muito relacionada com o seu nível de distribuição (Ataman, Mela, & Heerde, 2007; Bronnenberg, Mahajan, & Vanhonnacker, 2000; Farris, Olver, & Kluyver, 1989; Wilbur & Farris, 2014). Os mesmos estudos apontaram a importância de haver mais pesquisas que investiguem a variável distribuição e sua relação com o *market share*.

Para os produtos de consumo, a relação entre o nível de distribuição e a participação de mercado foi identificada como crescente e convexa (Farris et al., 1989; Reibstein & Farris, 1995), ou seja, uma função crescente mostra que, conforme a distribuição aumenta, o *market share* cresce a uma razão constante. No entanto, quando é crescente e convexa, existe um ponto de inflexão no qual o crescimento é mais acentuado, pois há um mínimo de distribuição que o produto precisa atingir para, de fato, ganhar participação de mercado.

Tais resultados já foram explorados no varejo em países considerados mercados maduros, como Estados Unidos (Bronnenberg et al., 2000; Reibstein & Farris, 1995), Inglaterra (Nutall, 1965), Holanda (Verbeke, Clement, & Farris, 1994) e Japão (Borin, Kraken, & Farris, 1991). Especificamente, Wilbur e Farris (2014) colaboraram com tal verificação a partir da análise de 37 categorias de produtos de consumo nos Estados Unidos, marcando o primeiro estudo que incluiu tais variáveis com uma base de dados no nível de *Stock Keeping Unit* (SKU), ou seja, de cada item dessas categorias.

Nos estudos acima, no entanto, a relação entre essas variáveis possui algumas lacunas, por dois motivos principais: i) os modelos anteriores citados não têm considerado uma abordagem multicanal para analisar tais efeitos da variável de distribuição; ii) essas mesmas pesquisas têm investigado a relação entre distribuição e *market share* apenas sob a perspectiva de mercados maduros. Porém, as características de mercados emergentes implicam que as pesquisas e práticas em marketing devem ser reexaminadas considerando suas especificidades (Sheth, 2011).

O crescente interesse das empresas nos chamados mercados emergentes (Sheth, 2011) tem estimulado a discussão sobre a validade de aplicar-lhes estudos já aplicados aos mercados maduros, bem como o questionamento em relação aos diversos

efeitos provocados pelas variáveis de marketing em diferentes tipos de varejistas (Ganesan, George, Palmatier, & Weitz, 2009).

Esse questionamento torna-se ainda mais importante considerando um mercado emergente, como o Brasil, no qual as vendas no varejo são menos concentradas em relação aos mercados maduros (Deloitte Research, 2010; Planet Retail, 2010), e estudos que abordam pequenos varejistas (mercado de vizinhança) tornam-se relevantes (Lenartowicz & Balasubramanian, 2009; Guissoni, Consoli, & Rodrigues, 2013). Contudo, pouco se sabe ainda sobre as características da relação dessas variáveis em um mercado emergente e menos concentrado como o Brasil. Existe, portanto, uma lacuna na literatura para que ocorra o maior entendimento acerca desse tema.

Por essa razão, a contribuição científica deste estudo é investigar a relação entre a variável de distribuição e *market share* em um mercado emergente, colaborando para o preenchimento das lacunas descritas a partir desta pesquisa aplicada ao mercado brasileiro.

Como base do estudo, foi utilizada a categoria de bebidas não alcoólicas carbonatadas, que representa aproximadamente 12% do faturamento em relação ao faturamento total de cerca de 160 categorias de produtos (Nielsen, 2013). A escolha pela referida categoria para este estudo também é motivada por evidências, em mercados maduros, de que há um positivo efeito de *feedback* entre essas duas variáveis para a referida categoria, conforme apresentado por Bronnenberg et al. (2000).

Nesse sentido, na presente pesquisa, a relação entre as variáveis estudadas é analisada comparando-se dois tipos de varejistas: i) grandes supermercados (com mais de cinco *checkouts*, conforme classificação Nielsen para esse formato), que representam cerca de 35,5% do faturamento dos produtos vendidos por meio de canais alimentares no Brasil; ii) pequenos supermercados (com até quatro *checkouts*, conforme classificação Nielsen), também conhecidos como supermercados de vizinhança, responsáveis por aproximadamente 20% do faturamento (Nielsen, 2013).

Esses dois tipos de varejistas possuem diferentes tamanhos de loja e propriedade, sendo os grandes supermercados pertencentes às redes corporativas e, em geral, os pequenos supermercados de propriedade familiar, o que resulta em um centro de compras específico, no qual os grandes supermercados possuem processos mais profissionalizados, enquanto os pequenos supermercados não (Lenartowicz & Balasubramanian, 2009). Ou seja, por possuírem características diversas, que podem afetar tanto a disponibilidade do produto como a venda dele ao consumidor, optou-se, neste estudo, por explorar a relação entre distribuição e *market share* em cada um desses dois tipos de varejistas.

Dessa forma, as questões investigadas neste artigo podem ser desmembradas em três perspectivas complementares: i) verificar se o comportamento das variáveis de distribuição e *market share* é crescente e convexo, assim como já verificado nos estudos sobre mercados maduros; ii) analisar o comportamento da relação entre essas variáveis em diferentes períodos no ano; iii) comparar as relações entre essas variáveis em dois diferentes tipos de varejistas, de maneira a verificar se o comportamento é o mesmo ou se não se pode afirmar isso, trazendo implicações sob as perspectivas acadêmicas e gerenciais que são discutidas ao longo do artigo.

O método de investigação adotado para a pesquisa empírica possui uma abordagem quantitativa com o uso de testes estatísticos. A base de dados utilizada estava disponível por SKU para todas as marcas de bebidas carbonatadas, a partir de auditorias de mercado realizadas pela organização que é referência nesse tipo de pesquisa no varejo, em uma região do Brasil que representa 16,5% das vendas no varejo alimentar (Nielson, 2010), cujas lojas ficam na região sudeste do Brasil.

## FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA E HIPÓTESES

A literatura relacionada ao estudo proposto neste artigo segue conforme os temas que são detalhados na sequência: distribuição multicanal, métricas de marketing para distribuição e *market share* e, finalizando este tópico, a relação entre esses conceitos.

### Distribuição multicanal

O tópico de distribuição é um dos assuntos mais antigos do marketing (Wilkinson, 2001). Conforme colocado por Stern, El-Ansary e Coughlan (1996), canais de distribuição são um grupo de organizações interdependentes envolvidas no processo de tornar disponíveis os produtos de uma empresa para uso e consumo.

No contexto do marketing aplicado a bens de consumo, a distribuição presta o importante papel de tornar produtos dispo-

níveis em diversos canais, ou tipos de intermediários, para que consumidores finais possam realizar a sua compra e uso (Stern et al., 1996). Em suma, canais são os direcionadores do acesso dos consumidores a produtos, e os efeitos da estratégia de distribuição de uma empresa possuem um impacto considerável nas suas vendas e lucratividade (Wilson, Street, & Bruce, 2008).

Dessa forma, o termo multicanal deve ser apresentado. A partir do foco da literatura de varejo, o termo multicanal tem sido utilizado para representar os varejistas que oferecem seus serviços por meio de mais de um formato de loja (Levy & Weitz, 2009). Sob a perspectiva da literatura de canais de distribuição, que, por sua vez, está relacionada com este artigo, o termo marketing multicanal tem sido usado para representar a orientação de uma empresa na utilização de canais de distribuição múltiplos, a fim de disponibilizar seus produtos em diferentes tipos de intermediários, por exemplo, de lojas varejistas (Rangaswamy & Bruggen, 2005). Essa estratégia de canais múltiplos é utilizada pelos fabricantes de alimentos e bebidas no Brasil (Consoli, 2005), razão pela qual será alvo da investigação empírica detalhada mais adiante.

### Métricas de marketing: distribuição ponderada

Algumas métricas importantes para serem aplicadas no contexto do gerenciamento de canal foram propostas, esclarecidas e aplicadas ainda no final da década de 1980 (Farris et al., 1989; Olver & Farris, 1989). Uma dessas métricas é a que foi utilizada neste artigo, de distribuição ponderada ou, como é conhecida na literatura de marketing, *Product Category Volume* (PCV).

A referida métrica torna possível avaliar até que ponto um produto está disponível ponderado de acordo com a importância do canal para as vendas na categoria específica (Farris, Bendle, Pfeifer, & Reibstein, 2006). Assim, sua construção é dada pela distribuição numérica, que representa a porcentagem de lojas que oferece determinado produto em um universo definido, ponderada pela participação de vendas de uma categoria.

Primeiramente, a distribuição numérica avalia a cobertura de mercado, ou penetração, de um produtos em seus canais de distribuição, conforme o seguinte cálculo.

$$\text{Distribuição numérica} = \frac{\text{Número de lojas que oferecem o produto (\#)}}{\text{Número de lojas (\#)}} \quad (1)$$

Essa métrica mostra a porcentagem de lojas que oferece um determinado produto em um universo definido (Farris et al., 2006). Por outro lado, de maneira a avaliar a importância das lojas em que o SKU está disponível em relação à categoria, considerando

também os SKUs concorrentes dentro da mesma categoria, tem-se a distribuição ponderada, que é a métrica utilizada neste artigo.

O propósito da distribuição ponderada é, de acordo com Farris et al. (2006), avaliar até que ponto um produto está dis-

ponível de acordo com a importância do canal para as vendas da categoria relacionada a um produto específico, conforme o cálculo a seguir.

$$\text{Distribuição ponderada} = \frac{\text{Total de vendas da categoria em lojas que oferecem a marca (\$)}}{\text{Total de vendas da categoria em todas as lojas (\$)}} \quad (2)$$

Dessa forma, a métrica representa a distribuição numérica, ponderada pela participação de vendas de uma categoria específica. Por exemplo, se um determinado SKU possui 10% de PCV em um mês específico, isso significa que ele está presente em lojas que representam 10% das vendas da categoria dele. Um SKU pode ter grande distribuição numérica, mas isso não significa que ele esteja presente nas lojas mais importantes para sua categoria (Farris et al., 2006). Por isso, a análise do PCV é mais relevante no contexto do gerenciamento de canais e foi escolhida para ser utilizada neste estudo.

### Métricas de marketing: *market share*

De maneira objetiva, a medida de *market share* representa a participação de uma empresa em relação aos seus concorrentes. Principalmente a partir de 1970, a medida passou a ter sua importância reconhecida e investigada em estudos acadêmicos, e tem se mostrado uma relevante métrica também em estudos mais recentes (Bronnenberg et al., 2000; Srinivasan, Leszczyc, & Bass, 2000; Wilbur & Farris, 2014).

Nesse contexto, é importante colocar que a década de 1970 marcou o início do projeto *Profit Impact of Market Strategies* (PIMS), apoiado pelo Marketing Science Institute e pela

Harvard Business School. Buzzell, Gale e Sultan (1975) identificaram o *market share* como um dos fatores-chave de influência na lucratividade. As atenções começaram, portanto, a ser direcionadas para a medida de *market share*, cuja importância foi impulsionada, também, com a proposta da matriz *Boston Consulting Group* (BCG), proposta por Henderson na década de 1970 (Henderson, 1970, 1973).

A partir de então, os estudos têm buscado identificar a relação do *market share* com a métrica como satisfação e retenção de clientes (Rust & Zahorik, 1993), bem como os efeitos de decisões de marketing, como promoção, propaganda e distribuição no *market share* (Ataman, Heerde, & Mela, 2010; Bronnenberg et al., 2000; Srinivasan et al., 2000). Ou seja, por um lado, as pesquisas têm motivado o entendimento do impacto do *market share* em outras medidas não financeiras e, por outro lado, têm buscado compreender a relação entre os estímulos de marketing e o seu impacto no *market share*.

Sobre o seu cálculo, *market share* é a porcentagem de um mercado que uma empresa, marca ou produto possui em relação aos seus concorrentes. Esse cálculo pode ter tanto a perspectiva de volume de vendas quanto de faturamento, ou valor, que uma empresa possui em relação aos seus concorrentes em um mercado ou segmento específico (Farris et al., 2006).

Assim,

$$\text{Market Share volume (\%)} = \frac{\text{Vendas da empresa para um produto ou marca (\#)}}{\text{Total de vendas da categoria do produto ou marca (\#)}} \quad (3)$$

Também, o seu cálculo poderá ser em termos de participação no faturamento, ou valor.

$$\text{Market Share valor (\%)} = \frac{\text{Vendas da empresa para um produto ou marca (\$)}}{\text{Total de vendas da categoria do produto ou marca (\$)}} \quad (4)$$

O *market share* é, portanto, um indicador que mostra a posição de uma empresa em relação aos seus concorrentes. Neste artigo, foi utilizado o *market share* valor, justamente por considerar o quanto um SKU possui de participação no faturamento da categoria, já que a respectiva métrica é útil, pois considera não somente o volume de vendas de um SKU mas também o seu preço.

## Relação entre distribuição e *market share*

A relação entre a distribuição e *market share* tem sido documentada desde a década de 1960 (Nutall, 1965). Posteriormente, na década de 1980, foi publicado um artigo clássico que investigou a relação entre distribuição e *market share* (Farris et al., 1989), e a análise dessa relação passou a ganhar destaque tanto no meio acadêmico quanto no empresarial.

Apesar de pesquisas anteriores reconhecerem que há vários fatores que influenciam as vendas e participação de mercado de um empresa com seus produtos, tais como o nível de investimento em propaganda, nível de preço, promoção e estratégias de produto (Ataman et al., 2010; Srinivasan et al., 2000), a distribuição tem sido apontada como um dos principais fatores para explicar as variações no *market share* dos produtos das empresas em diversos mercados (Ataman et al., 2010; Nijs, Mistra, Anderson, Hansen, & Krishnamurthi, 2010). Especificamente no caso de produtos de consumo, Ataman et al. (2010) mostraram que a elasticidade da distribuição nas vendas é aproximadamente seis vezes maior do que a elasticidade da propaganda nas vendas, atestando a importância da distribuição.

Wilbur e Farris (2014) apontam que a análise da relação entre distribuição e *market share* é um tópico importante no contexto das atividades de marketing desempenhadas por empresas de consumo. De fato, a literatura de marketing tem mostrado o relevante papel do nível de distribuição dos produtos de consumo no varejo com o seu *market share* (Bronnenberg et al., 2000). Por exemplo, Ataman et al. (2007) identificaram que, na França, grande parte do *market share* dos produtos de consumo é explicada pelas variações no nível de distribuição.

Além disso, segundo Farris et al. (1989), a relação entre essas variáveis pode resultar em uma medida que sugira a preferência por um determinado produto, representada pela razão entre as variáveis de *market share* pela distribuição. Ou seja, há vários fatores que envolvem a preferência por um produto, mas, nesse caso específico, os autores alegam que há evidências de que a preferência por um produto é aumentada se a variação do *market share* superar a variação do nível de distribuição. Devido a isso, compreender a relação entre essas duas variáveis é de fundamental importância, conforme proposto neste artigo.

## Hipóteses

De maneira resumida, conforme já apresentado, os resultados das pesquisas anteriores que investigaram a relação entre o *market share* e a distribuição apontam que: i) a relação entre essas variáveis é convexa e crescente nas diversas categorias

de produtos de consumo (Farris et al., 1989; Reibstein & Farris, 1995; Verbeke et al., 1994; Wilbur & Farris, 2014); ii) Wilbur e Farris (2014) apresentam as primeiras evidências de que a relação entre essas variáveis é convexa e crescente mesmo quando analisada no nível de SKU, enquanto os demais analisaram somente no nível da marca; iii) essa relação é a mesma independentemente do tempo, ou período, em que a análise é feita, não alterando o seu comportamento em virtude de outros fatores, como sazonalidade (Farris et al., 1989). Logo, as duas primeiras hipóteses são propostas a seguir.

H<sub>1</sub>: A relação entre o *market share* e distribuição na categoria de bebidas em um mercado emergente é convexa e crescente

H<sub>2</sub>: A relação entre o *market share* e distribuição na categoria de bebidas em um mercado emergente não se modifica em períodos diferentes ao longo do ano para o mesmo formato varejista

As duas primeiras hipóteses são suportadas pelas evidências acima identificadas em estudos anteriores aplicados nos mercados maduros, pois não há indícios de que essa relação seria diferente, ou seja, não seria convexa e crescente, em um mercado emergente, não se modificando em diferentes períodos quando analisado o mesmo formato varejista. Porém, em complemento à teoria existente, este estudo traz a discussão sobre como se dá a distribuição entre essas variáveis analisadas quando comparados dois tipos de varejistas com diferentes características em um mercado emergente. Neste momento, é importante destacar essas características. Sobretudo, eles diferem em termos de propriedade, forma de gestão e tamanho de loja (Lenartowicz & Balasubramanian, 2009).

Os grandes supermercados que pertencem às redes são representativos para as vendas no varejo, porém ainda há uma grande parcela de lojas independentes, ou seja, de propriedade familiar com elevada representatividade no varejo (Nielsen, 2010). Em geral, essas lojas estão convenientemente localizadas em centros urbanos.

As características distintas entre esses dois tipos de varejistas levam a alguns aspectos específicos em termos de negócio em um mercado emergente (Guissoni et al., 2013; Lenartowicz & Balasubramanian, 2009): o centro de compras é diferente, já que nos grupos corporativos a decisão de sortimento, espaço nas gôndolas, espaço extra, promoções e visibilidade passa por gerentes de lojas e compradores profissionais, enquanto no varejista independente a decisão é do próprio dono da loja ou da família, ou seja, é menos profissional. O espaço de exposição das lojas e de estoque é diverso e, por isso, não é possível estocar grandes quantidades de produtos nos supermercados menores, de vizinhança. A moti-

vação dos consumidores para frequentarem lojas de vizinhança é diferente de quando vão até as grandes lojas (Kertesz, Francis, Furtado, & Cafruni, 2011), já que, muitas vezes, os consumidores são motivados pela conveniência e fazem compras menores, até mesmo pela menor variedade de sortimento.

De acordo com a descrição acima, há evidências de que essas diferenças influenciem os efeitos das variáveis de marketing (Venkatesan, Farris, Guissoni, & Neves, 2012), entre as quais as decisões de disponibilidade de produtos e o resultado da participação de mercado de um produto considerando seu nível de distribuição em cada tipo de varejista.

Assim, por causa das diferentes características dos grandes e pequenos supermercados apontadas acima, tem-se que:

$H_3$ : Nos grandes supermercados, a relação entre o *market share* e distribuição ponderada na categoria de bebidas em um mercado emergente não é a mesma quando comparada com os pequenos supermercados de vizinhança

Uma vez notado que essa relação seja diferente, espera-se, ainda, que ela também o seja ao longo dos vários períodos no ano, devido à diversidade entre esses dois tipos de varejistas, já justificada anteriormente. Portanto,

$H_4$ : Para todos os períodos ao longo do ano, a relação entre o *market share* e a distribuição na categoria de bebidas em um mercado emergente não é a mesma quando comparados os grandes supermercados com os pequenos supermercados de vizinhança

## PESQUISA EMPÍRICA

Nesta etapa, são apresentados os procedimentos empregados neste estudo, bem como a metodologia utilizada. Além disso, são descritas as características da base de dados analisada.

### Procedimentos e metodologia

No tocante à natureza das variáveis estudadas, a presente pesquisa possui abordagem quantitativa, pois utiliza testes estatísticos para analisar o comportamento das variáveis de *market share* e distribuição ponderada conforme proposto no estudo.

Para o desenvolvimento da pesquisa, as seguintes etapas foram seguidas: i) no primeiro momento, foram feitas a organização da base de dados disponibilizada e a análise descritiva, contendo resultados de auditoria de mercado nos canais investigados; ii) com isso, uma análise gráfica, utilizando-se de diagramas de dispersão para as variáveis *market share* e distribuição, foi realizada e, também, um modelo de regressão foi aplicado com o intuito verificar se, de fato, a relação das variá-

veis é crescente e convexa; iii) em seguida, foi feito o teste de normalidade para verificar que tipos de testes estatísticos poderiam ser aplicados à base de dados disponível; iv) como foi observado que os dados não seguem uma distribuição normal, foi necessário utilizar a estatística não paramétrica e, assim, houve a seleção do teste não paramétrico de Kruskal-Wallis, uma vez que a proposta é de encontrar distribuições distintas na relação entre *market share* e distribuição ponderada nos diversos períodos ao longo de um ano para os dois canais analisados, de grandes supermercados e de pequenos supermercados de vizinhança; v) finalmente, houve a análise de resultados de acordo com as hipóteses propostas.

### Organização da base de dados e análise descritiva

A base de dados utilizada estava disponível por SKU para todas as marcas de bebidas carbonatadas referentes a uma região do Brasil que representa 16,5% das vendas no varejo alimentar, cujas lojas ficam na região sudeste do Brasil, incluindo uma amostra do interior do Estado de São Paulo que envolve 9 mil supermercados. Por fim, nos grandes supermercados, foram analisados 183 SKUs, conforme 28 marcas diferentes de três fabricantes que atendem as mesmas cidades na região estudada. Para o canal de pequenos supermercados, foram analisados 187 SKUs, conforme 27 marcas desses três fabricantes na mesma região. As versões das bebidas carbonatadas que compunham a base foram: cola, guaraná, laranja, uva e limão.

Os dados, obtidos por meio de auditorias realizadas por uma grande empresa de pesquisa de mercado, foram compartilhados por um dos fabricantes de bebidas e refletiram os resultados no período de janeiro de 2010 até dezembro de 2010 de três fabricantes que atuam nos mesmos pontos de vendas e região utilizada na análise. Apesar de o período em questão não ser o mais atualizado possível, não há prejuízo dos achados, pois a base de dados é fator referencial no projeto, e a realidade desse fenômeno é relativamente perene.

Os dados estavam disponíveis mensalmente, incluindo as variáveis de *market share* valor e distribuição ponderada para cada SKUs das bebidas descritas acima, em duas base de dados: uma referente às auditorias nos grandes supermercados com mais de cinco *checkouts* (AS 5+) e a outra referente aos pequenos supermercados de vizinhança (AS 1-4). A fim de expurgar efeitos de sazonalidade para o ano analisado, foram obtidas as médias trimestrais de cada variável, de *market share* e de distribuição ponderada em cada canal, de maneira, também, a responder às hipóteses propostas.

Para facilitar a visualização da base de dados disponível, a seguir é apresentada a sua análise descritiva.

TABELA 1. Análise descritiva dos dados

		Autosserviço 5+	Autosserviço 1 a 4
Fabricantes	Quantidade de fabricantes	3	3
Marcas	Quantidade de marcas	28	27
SKUs	Quantidade de SKUs	183	187
<i>Market share</i>	Média	0,430	0,463
	Mediana	0,052	0,031
	Desvio padrão	1,638	2,038
	Máximo	20,831	27,434
Distribuição Ponderada (PCV)	Média	43,181	31,548
	Mediana	39	20
	Desvio padrão	36,909	32,575
	Máximo	100	100

Conforme a Tabela 1, nota-se que as distribuições de *market share* e PCV são altamente direcionadas para a origem, ou seja, há uma concentração maior perto da origem. A média do *market share* é cerca de oito vezes maior do que a mediana para o canal de autosserviço 5+ (AS 5+) e, já para o canal autosserviço 1 a 4 (AS 1-4), a média do *market share* é 15 vezes maior do que a mediana. O desvio padrão dessa mesma variável é 3,8 vezes maior do que a média dela nos grandes supermercados e 4,4 vezes maior nos pequenos supermercados de vizinhança. A partir desse entendimento da base de dados, na próxima etapa, são apresentados os resultados para verificar as hipóteses propostas.

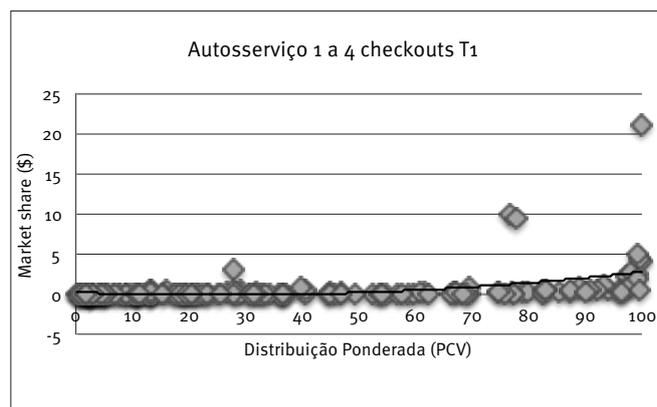
## RESULTADOS

Conforme descrito nos procedimentos, em um primeiro momento foi realizada a análise gráfica dos dados e de regressão dos parâmetros para verificar a característica da curva que descreve essa relação. Depois, a partir dos resultados do teste de normalidade, foi aplicado o teste de Kruskal-Wallis para verificar as hipóteses propostas.

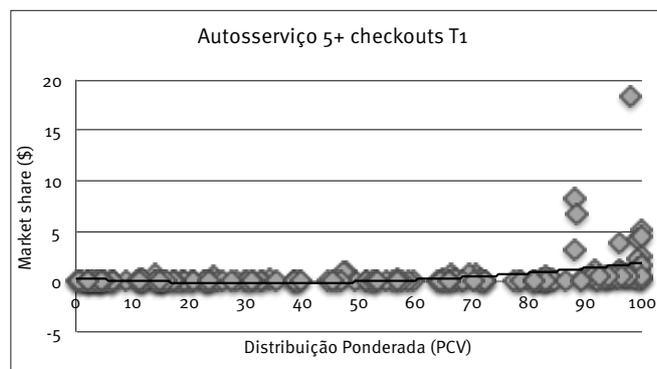
### Análise gráfica

A seguir, está apresentada a análise gráfica, a fim de verificar o comportamento das variáveis investigadas neste estudo, já separadas por trimestre e por canal referente à ca-

tegoria de bebidas. Primeiramente, é apresentada a análise do canal autosserviço de um a quatro *checkouts* no primeiro trimestre.

Gráfico 1. Dispersão do *market share* e distribuição ponderada dos SKUs – primeiro trimestre de 2010 – autosserviço de um a quatro *checkouts*

Na sequência, é apresentada a análise para o autosserviço com mais de cinco *checkouts* para o primeiro trimestre.

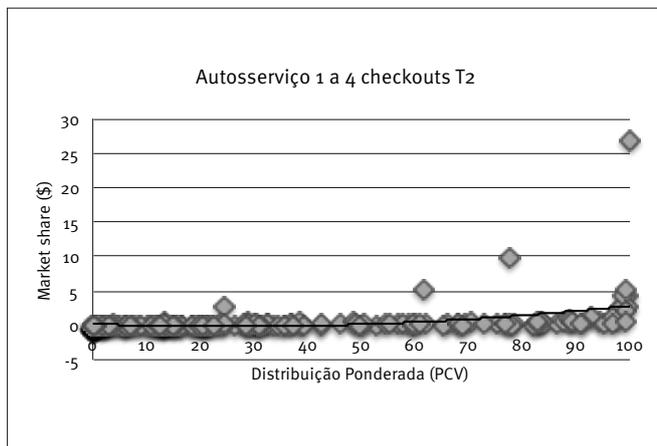
Gráfico 2. Dispersão do *market share* e distribuição ponderada dos SKUs – Primeiro trimestre de 2010 – autosserviço com mais de cinco *checkouts*

Observando a análise gráfica para o primeiro trimestre, em que cada ponto representa um SKU distinto, verifica-se que possivelmente existe uma relação convexa e crescente entre as variáveis para os dois canais, conforme observado com a maioria dos pontos, o que será analisado com mais detalhes no modelo de regressão apresentado posteriormente no artigo. De acordo com Wilbur e Farris (2014), algumas das razões que levam à convexidade da curva podem incluir: i) a maior parcela dos varejistas tende a disponibilizar produtos que possuem maior preferência dos consumidores, ou *market share*; ii) por

outro lado, SKUs com baixa distribuição ponderada e elevado *market share* possivelmente atrairão o interesse de outros varejistas para os incluírem em suas lojas, porém, SKUs com elevada distribuição e baixa preferência, ou *share*, tenderão a serem eliminados das lojas que possuem um mais limitado sortimento na categoria.

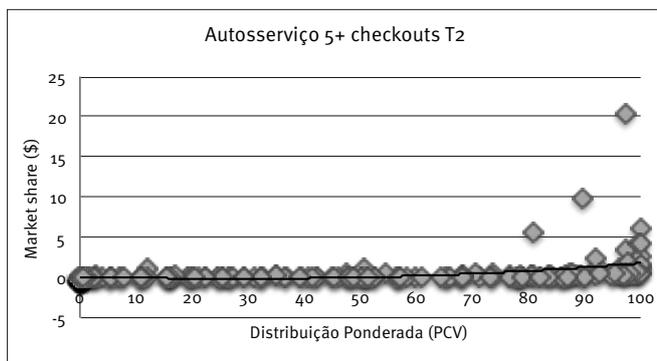
O gráfico 3, a seguir, mostra a relação dessas variáveis para o segundo trimestre do ano de 2010.

**Gráfico 3. Dispersão do *market share* e distribuição ponderada dos SKUs – segundo trimestre de 2010 – autosserviço de um a quatro *checkouts***



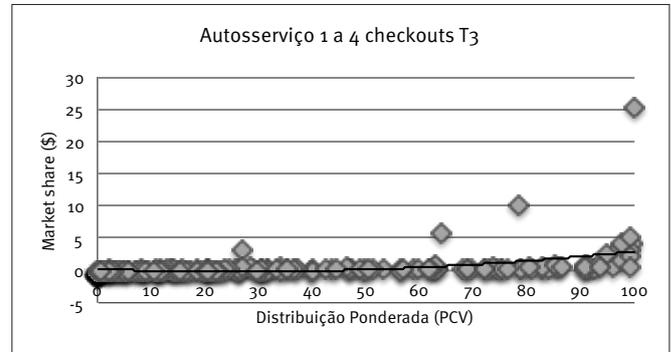
Em seguida, é apresentada a análise para o autosserviço com mais de cinco *checkouts* para o segundo trimestre.

**Gráfico 4. Dispersão do *market share* e distribuição ponderada dos SKUs – segundo trimestre de 2010 – autosserviço com mais de cinco *checkouts***



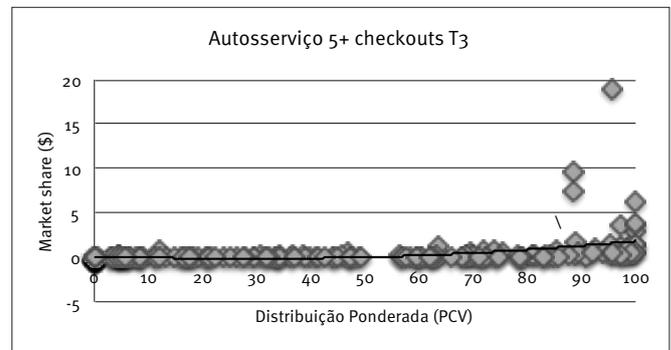
Percebe-se que o mesmo comportamento é observado para os dois canais analisados no segundo trimestre. A seguir, está apresentado o gráfico referente ao terceiro trimestre.

**Gráfico 5. Dispersão do *market share* e distribuição ponderada dos SKUs – terceiro trimestre de 2010 – autosserviço de um a quatro *checkouts***



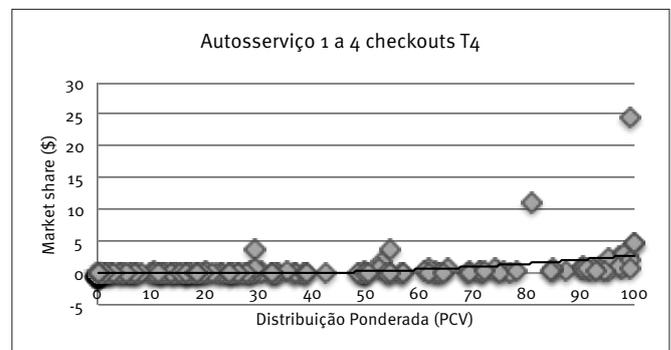
O gráfico abaixo apresenta a análise para o autosserviço com mais de cinco *checkouts* referente ao terceiro trimestre.

**Gráfico 6. Dispersão do *market share* e distribuição ponderada dos SKUs – terceiro trimestre de 2010 – autosserviço com mais de cinco *checkouts***



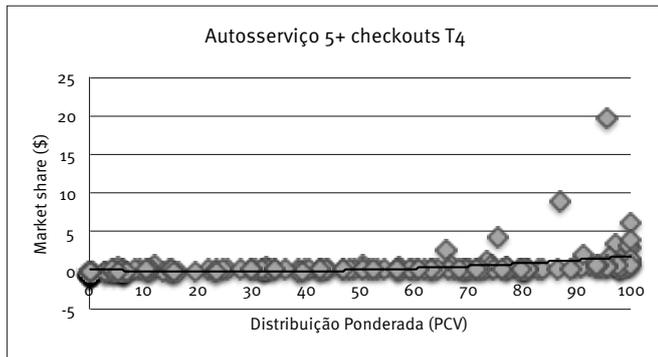
Da mesma maneira que nos outros trimestres já observados, a relação entre as variáveis analisadas é convexa e crescente no quarto trimestre.

**Gráfico 7. Dispersão do *market share* e distribuição ponderada dos SKUs – quarto trimestre de 2010 – autosserviço de um a quatro *checkouts***



Em seguida, é apresentada a análise para o autosserviço com mais de cinco *checkouts* referente ao quarto trimestre.

Gráfico 8. Dispersão do *market share* e distribuição ponderada dos SKUs – quarto trimestre de 2010 – autosserviço com mais de cinco *checkouts*



Embora possa ser observado que as curvas têm um crescimento convexo a partir da análise gráfica e das funções verificadas, já que os coeficientes das funções quadráticas são diferentes de zero, não se pode, ainda, afirmar a sua significância estatística. Nesse sentido, para testar a convexidade da curva, foi aplicado um modelo de regressão com o objetivo de verificar se existe uma taxa de crescimento marginal na relação entre distribuição e *market share*, que pode ser observada em uma equação de segundo grau em que a variável independente é a distribuição ponderada, permitindo verificar que a relação dessas variáveis não é constante. O mesmo formato de análise para testar a convexidade dessa relação pode ser encontrado em Wilbur e Farris (2014). Assim, foi utilizado um modelo de regressão em que um polinômio de segunda ordem a partir da distribuição ponderada permitiu estimar os três parâmetros da equação.

$$S_{qt} = \beta_0 + (\%PCV_{qt})\beta_1 + (\%PCV_{qt})^2\beta_2 + \varepsilon_{qt} \quad (5)$$

Conforme mostrado na equação, em que  $S_{qt}$  representa o *market share* do trimestre  $q$  no período  $t$ , tem-se os efeitos principais, que são os valores constantes da relação entre *market share* e distribuição ponderada. Também, tem-se os efeitos crescentes e convexos determinados pelos parâmetros  $\beta_1$  e  $\beta_2$  e, por fim,  $\varepsilon_{qt}$  são os termos de erro que representam todos os efeitos decorrentes dos outros fatores que influenciam o resultado de *market share* e que não estão no modelo. A tabela abaixo apresenta as significâncias obtidas para as curvas apresentadas nos gráficos acima.

TABELA 2. Parâmetros estimados do modelo

Canal e Período	N. obs.	Estatística F	R <sup>2</sup>	Efeito Principal		PCV		PCV <sup>2</sup>		Forma da curva média do efeito marginal para o < %PCV < 100.
				Parâmetro Estimado	Estatística T	Parâmetro Estimado	Estatística T	Parâmetro Estimado	Estatística T	
AS 1-4 T1	178	19,8447	0,1840	0,2581	0,9469	-0,0275**	-1,6900	0,0005***	3,1760	Convexo
AS 1-4 T2	208	20,0838	0,1632	0,1967	0,8603	-0,0288*	-1,9148	0,0006***	3,4702	Convexo
AS 1-4 T3	212	22,6160	0,1772	0,2116	0,9611	-0,0302**	-2,1333	0,0006***	3,8048	Convexo
AS 1-4 T4	208	21,5314	0,1729	0,1599	0,7358	-0,0232*	-1,7021	0,0005***	3,4313	Convexo
AS 5+ T1	173	15,5711	0,1541	0,3221	1,0475	-0,0297*	-1,9174	0,0004***	3,0625	Convexo
AS 5+ T2	207	16,4151	0,1380	0,1229	0,5990	-0,0214*	-1,8480	0,0004***	3,1378	Convexo
AS 5+ T3	207	18,0190	0,1495	0,1444	0,6994	-0,0221*	-1,9159	0,0004***	3,3186	Convexo
AS 5+ T4	203	17,7058	0,1498	0,1172	0,5824	-0,0198*	-1,7363	0,0004***	3,1742	Convexo

\* Estatisticamente significativa no nível de confiança de 90%; \*\* 95%; \*\*\* 99%.

Podemos observar, então, que existe uma significância estatística para o parâmetro da distribuição ponderada em todos os canais e períodos considerados no estudo. Dessa forma, pode-se afirmar que existe não só um comportamento crescente mas

também convexo dessa relação. O baixo  $R_2$  não é uma limitação para a proposta deste artigo, pois a significância estatística dos valores de distribuição ponderada indica uma relação convexa, no entanto não é possível utilizar essa curva para estimar novos valores de *market share* para distribuições distintas.

Com isso, a primeira hipótese formulada neste estudo, de que a relação entre o *market share* e distribuição na categoria de bebidas em um mercado emergente é convexa e crescente, pode ser confirmada, corroborando a relação identificada em mercados maduros.

Em seguida, são apresentados os resultados conforme o teste de Kruskal-Wallis, para verificar as demais hipóteses.

### Teste de Kruskal-Wallis

Foi, inicialmente, feito teste de normalidade para compreender como os dados deveriam ser analisados em testes estatísticos. Assim, o teste de Shapiro-Wilk foi realizado, resultando em um p-valor menor do que 0,01 para todos os eventos, corroborando a rejeição da hipótese de que os dados têm uma distribuição normal. Portanto, as inferências estatísticas para a análise dos dados, seguindo a proposta deste artigo, estão relacionadas com a estatística não paramétrica.

Considerando as características da base de dados, bem como a proposta do artigo, em termos de analisar se a distribuição da relação entre *market share* e distribuição ponderada é distinta no autosserviço 5+ *checkouts* comparado com o autosserviço de vizinhança, de 1 a 4 *checkouts*, foi feito o teste não paramétrico de Kruskal-Wallis para testar as hipóteses propostas.

Primeiramente, o teste analisou a distribuição da relação entre essas variáveis, comparando-se os trimestres dentro de cada canal. Conforme a tabela a seguir, não há evidências estatísticas para afirmar que existem diferenças significativas entre as distribuições dos trimestres tanto para o autosserviço 5+ quanto para o autosserviço 1 a 4, uma vez que o p-valor encontrado é elevado na comparação dos trimestres para os dois canais. Ademais, não se pode rejeitar a hipótese nula do teste, de que as distribuições são semelhantes.

TABELA 3. Teste de Kruskal-Wallis para cada trimestre (continua)

Autosserviço 1 a 4	Obs.	Ranking	Qui-Quadrado	p-valor
T1	179	64009	1,682	0,641
T2	176	62648		
T3	182	62318		
T4	175	64853		

TABELA 3. Teste de Kruskal-Wallis para cada trimestre (conclusão)

Autosserviço 5+	Obs.	Ranking	Qui-Quadrado	p-valor
T1	174	61244	0,29	0,9619
T2	170	58618		
T3	178	60641		
T4	169	58583		

Portanto, a segunda hipótese proposta neste estudo, de que a relação entre o *market share* e distribuição na categoria de bebidas em um mercado emergente não se modifica em períodos diferentes ao longo do ano, foi também confirmada.

A partir disso, outro teste foi feito, porém dessa vez para verificar a relação da distribuição dessas variáveis comparando-se os dois canais considerados no estudo, conforme tabela seguinte.

TABELA 4. Teste de Kruskal-Wallis para cada canal

Canal	Kruskal-Wallis		
	Obs.	Qui-Quadrado	p-valor
Autosserviço 5+	691	9,137	0,0025
Autosserviço 1 a 4	712		

Assim, a terceira hipótese proposta foi confirmada. De acordo com o teste apresentado, não há evidências estatísticas para afirmar que a distribuição entre as variáveis de *market share* e distribuição seja a mesma no autosserviço 5+ e no autosserviço 1 a 4, conforme a base analisada. Por fim, a seguir, é testada a comparação de cada canal e trimestre investigados.

TABELA 5. Teste de Kruskal-Wallis para cada trimestre

Trimestre	Canal	Kruskal-Wallis	
		Qui-Quadrado	p-valor
T1	Autosserviço 5+	1,616	0,2037
	Autosserviço 1 a 4		
T2	Autosserviço 5+	2,887	0,0893*
	Autosserviço 1 a 4		
T3	Autosserviço 5+	1,414	0,2344
	Autosserviço 1 a 4		
T4	Autosserviço 5+	3,733	0,0534*
	Autosserviço 1 a 4		

\* Considerados significantes a 10%

Portanto, a  $H_4$  não foi confirmada, pois verificou-se que não é em todos os períodos ao longo do ano que a relação entre o *market share* e a distribuição na categoria de bebidas em um mercado emergente é diferente quando comparados os grandes supermercados com os pequenos supermercados de vizinhança, pois verifica-se que, no nível de significância de 10%, especificamente para o caso do segundo e quarto trimestres, não se pode dizer que a distribuição entre as variáveis *market share* e PCV seja a mesma nos dois canais.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerando que a literatura de marketing tem apresentado evidências de que a relação entre o *market share* e distribuição é convexa e crescente no ambiente de bens de consumo, este artigo visou contribuir para melhor entendimento dessa relação em um mercado emergente a partir da análise da categoria de bebidas, comparando dois canais representativos, dadas as especificidades desse mercado. A base de dados disponível permitiu tais análises, pois estava com a abertura mensal para os resultados das métricas investigadas, no nível de SKU e por canal, compreendendo mais de 180 SKUs na categoria de bebidas carbonatadas.

Devido a esse fato, os resultados descritos no presente estudo corroboram e complementam tanto a literatura clássica (Bronnenberg et al., 2000; Farris et al., 1989; Reibstein & Farris, 1995) quanto a literatura mais recente sobre o tema (Wilbur & Farris, 2014), sob duas perspectivas principais: i) confirmou-se a relação entre essas variáveis, corroborando a relação identificada em pesquisas aplicadas a mercados maduros, ou seja, que é convexa, crescente e não se modifica em diferentes períodos ao longo do ano para um tipo de varejista; ii), verificou-se, por meio do teste de Kruskal-Wallis, que não se pode afirmar que as funções de distribuição são iguais no grandes supermercados em comparação aos pequenos supermercados de vizinhança. Logo, pesquisadores e profissionais de mercado interessados em compreenderem a dinâmica de um mercado emergente, como o brasileiro, não podem tratar de maneira igual a relação de *market share* e distribuição entre esses dois canais.

Seguindo o que foi apresentado nos resultados, há evidências para inferir que há uma similaridade na relação do *market share* com a distribuição ponderada nos dois canais investigados neste estudo em todos os períodos ao longo do ano, porém essa mesma similaridade não foi notada na análise da relação entre os canais em dois períodos, no segundo e quarto trimestres. Apesar disso, notou-se que, no caso do primeiro

e terceiro trimestres, não se pode afirmar que a distribuição entre as variáveis *market share* e PCV é diferente nos dois canais.

Em outras palavras, tanto na entrada do verão quanto na entrada do inverno, períodos em que há grandes variações nas vendas de bebidas, em virtude do caráter sazonal da categoria, a relação entre *market share* e distribuição ponderada fica mais suscetível a ser diferente quando comparado o canal autosserviço 5+ com o autosserviço 1 a 4 *checkouts*. Esse resultado, inicialmente, faz sentido, uma vez que esses dois canais diferem em termos de propriedade, tamanho de lojas, sortimento, entre outras características. Ademais, tal resultado gera oportunidades de estudos futuros para melhor entender quais seriam os fatores influenciadores dessa diferença nos períodos identificados, envolvendo, por exemplo, a possibilidade de ser investigada a influência das demais variáveis controláveis de marketing nesses períodos.

Em complemento aos estudos anteriores mencionados, verificou-se que esse entendimento deverá ser feito considerando a relação dessas variáveis para formatos de varejistas diferentes em um mercado com características de emergentes, como o do Brasil. Isso justifica-se por dois motivos: i) em mercados emergentes, há um maior variedade de canais importantes para as vendas no varejo e, por sua vez, essa variedade deverá ser considerada para que um produto esteja disponível aos consumidores; ii) o presente artigo mostrou evidências estatísticas, especificamente no caso da categoria de bebidas carbonatadas, de que, apesar de a análise gráfica e a de regressão confirmarem que o comportamento dessas variáveis seja convexo e crescente, não se pode afirmar que as curvas são as mesmas para os grandes supermercados em comparação aos pequenos supermercados de vizinhança.

Para a categoria, canal e mercado analisados, portanto, gestores podem estar em uma melhor posição para analisar resultados de mercado dos seus produtos a partir de diferentes níveis de distribuição quando é considerada a análise específica de cada canal. Essa é, também, uma implicação gerencial deste artigo. Como outra implicação do estudo, pode ser mencionado que, no caso de um fabricante objetivar ter um determinado aumento no nível de *market share*, ele deverá investir em ganhos de distribuição ponderada, ou seja, estar presente nas lojas mais importantes para a categoria para ambos os canais analisados neste artigo, já que os SKUs com maiores níveis de *market share* são aqueles que também apresentam maiores níveis de distribuição ponderada.

Sobretudo, é importante colocar que este trabalho propõe um entendimento inicial do comportamento das métricas de *market share* e PCV para um mercado emergente em dois

canais diferentes, que objetiva estimular outras pesquisas no tema com os resultados e discussões que aqui foram colocados, ou seja, os resultados e sua proposta inauguram a possibilidade de diversas pesquisas futuras para avançar mais no entendimento da relação entre essas variáveis em um mercado emergente, em diferentes tipos de varejistas. Apesar disso, há algumas limitações relacionadas a este estudo, pois nele é analisada a categoria de bebidas carbonatadas, havendo outras categorias que poderiam ser investigadas em estudos futuros, permitindo uma sofisticada modelagem de dados.

Assim, uma agenda de pesquisa futura sobre o tema poderia investigar: qual é a relação entre *market share* e distribuição em outras categorias, para um mercado emergente? Ela segue conforme identificado nas pesquisas em mercados maduros e nesta pesquisa em específico? Que modelos poderiam ser aplicados para prever os resultados de mercado dos seus produtos, dados diferentes níveis de distribuição, ou seja, da relação entre *market share* e PCV em um mercado emergente? Que ajustes seriam necessários para desenvolver modelos preditivos? Como essa relação acontece com diferentes categorias, marcas e produtos líderes e não líderes?

Espera-se, portanto, que mais pesquisas sobre o tema sejam desenvolvidas, também motivadas pelas consistentes evidências de que a distribuição tem sido apontada como um dos principais fatores para explicar as variações no *market share* pelos estudos já mencionados no artigo.

No contexto acadêmico nacional, este tipo de estudo pode ser considerado relevante, pois investiga um fenômeno importante (relação da distribuição com *market share*) e ainda pouco explorado, cujos achados podem trazer contribuição para a evolução do conhecimento sobre o tema, bem como auxiliar gestores na tomada das decisões sobre distribuição e conseqüente melhoria da participação de mercado.

No Brasil, nota-se uma crescente competição de empresas do setor de consumo para ampliarem sua presença nos diferentes tipos de varejistas. Mais especificamente, para que estejam presentes nas lojas varejistas importantes no contexto das categorias relacionadas com suas marcas e ganhem participação de mercado. Portanto, apesar da importância deste estudo, deve-se considerar que, nesse contexto, há um conjunto de variáveis que também tem influência sobre o fenômeno; por exemplo, a aceitação, pelo varejista, da capacidade logística dos fabricantes e distribuidores, do papel exercido pela força de vendas e de investimentos com a compra de espaço nas gôndolas varejistas. Dessa forma, este estudo não pode ser considerado conclusivo, por causa dessas outras variáveis, as quais, ao mesmo tempo, podem ser objeto para estudos futuros sobre o tema.

## Nota de agradecimento

Os autores agradecem as sugestões construtivas dos revisores anônimos, bem como as contribuições dos professores Paul W. Farris e Rafael D'Andrea.

## Nota da Redação

Este artigo foi apresentado no 6<sup>o</sup> Congresso Latino-Americano de Varejo: Varejo e Desenvolvimento em Mercados Emergentes (CLAV) em 2013, organizado pelos professores Delane Botelho, Edgard Barki e Juracy Parente, promovido pelo Centro de Excelência em Varejo da FGV-EAESP (GVcev).

## REFERÊNCIAS

- Ataman, M. B., Heerde, H. J. van, & Mela, C. F. (2010). The long-term effect of marketing on brand sales. *Journal of Marketing Research*, 47(5), 866-882.
- Ataman, M. B., Mela, C. F., & Heerde, H. J. van. (2007). Consumer packaged goods in France: national brands, regional chains, and local Branding. *Journal of Marketing Research*, 44(1), 14-20.
- Borin, N., Franken, C. van, & Farris, P. W. (1991). A pilot test of discrimination in the Japanese distribution system. *Journal of Retailing*, 6(1), 93-106.
- Bronnenberg, B. J., Mahajan, V., & Vanhonacker, W. R. (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), 16-31.
- Buzzell, R. D., Gale, B. T., & Sultan, R. G. M. (1975). *Market share – a key to profitability*. *Harvard Business Review*, 53(1), 97-106.
- Consoli, M. A. (2005). *Proposta de um sistema de análise da captura de valor nos canais de distribuição com base nos fluxos de marketing*. Dissertação, Mestrado, Administração de Organizações, Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, Ribeirão Preto.
- Deloitte Research. (2010). *Hidden heroes: emerging retail markets beyond China*. London: The Creative Studio at Deloitte Development.
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2006). *Marketing metrics 50+ metrics every executive should master*. Upper Saddle River, NJ: Wharton School.
- Farris, P. W., Olver, J., & Kluyver, C. (1989). The relationship between distribution and *market share*. *Marketing Science*, 8(2), 107-128.
- Ganesan, S., George, M., Jap, S., Palmatier, R., & Weitz W. (2009). Supply chain management and retailer performance: emerging trends, issues, and implications for research and practice. *Journal of Retailing*, 85(1), 84-94.
- Guissoni, L. A., Consoli, M. A., & Rodrigues, J. M. (2013). Gerenciamento por categorias em pequenos supermercados compensa o esforço? *RAE-Revista de Administração de Empresas*, 53(6), 592-603.

- Henderson, B. (1970). The product portfolio. *BCG Perspectives*, 66, 1-2.
- Henderson, B. D. (1973). *The experience curve revisited: IV. The growth share matrix of the product portfolio*. Boston: Boston Consulting Group.
- Kertesz, A, Francis, T, Furtado, B, & Cafruni, R. (2011). *Five things to know about Brazil's fast-moving consumer market*. McKinsey Consumer Shopper Insights. Recuperado em 14 março, 2014, de [http://csi.mckinsey.com/Knowledge\\_by\\_region/Americas/brazilconsume](http://csi.mckinsey.com/Knowledge_by_region/Americas/brazilconsume).
- Lenartowicz, T, & Balasubramanian, S. (2009). Practices and performance of small retail stores in developing economies. *Journal of International Marketing*, 17(1), 58-90.
- Levy, M, & Weitz, B. A. (2009). *Retailing management* (7th ed.). New York: The McGraw-Hills/Irwin Companies.
- Nielsen. (2010). *Estrutura do varejo Brasileiro*. São Paulo: Nielsen.
- Nielsen. (2013). *Mudanças no mercado brasileiro*. Seminário Nielsen de Tendências, São Paulo.
- Nijs, V, Mistra, K, Anderson, E. T, Hansen, K, & Krishnamurthi, L. (2010). Channel pass-through of trade promotions. *Marketing Science*, 29(2), 250-267.
- Nuttal, C. (1965). The relationship between sales and distribution of certain confectionery lines. *Commentary*, 7(4), 272-285.
- Olver, J. M, & Farris, P. W. (1989). Push and pull: a one-two punch for packaged products. *Sloan Management Review*, 31(1), 53-61.
- Planet Retail. (2010). Power shift in FMCG: how retailers are in control and what suppliers can do about it. Planet Retail Limited: London.
- Rangaswamy, A, & Bruggen, G. H. van. (2005). Opportunities and challenges in multichannel marketing: an introduction to the special issue. *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), 5-11.
- Reibstein, D. J, & Farris, P. W. (1995). *Market share and distribution: a generalization, a speculation, and some implications*. *Marketing Science*, 14(3), G190-G2020.
- Rust, R. T, & Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and *market share*. *Journal of Retailing*, 69(2), 193-215.
- Sheth, J. N. (2011). Impact of emerging markets on marketing: rethinking existing perspectives and practices. *Journal of Marketing*, 75(4), 166-182.
- Srinivasan, S, Leszczyc, P. T. L, & Bass, F. M. (2000). *Market share response and competitive interaction: the impact of temporary, evolving and structural changes in prices*. *International Journal of Research in Marketing*, 17(4), 281-305.
- Stern, L. W, El-Ansary, A. I, & Coughlan, A. T. (1996). *Marketing channels* (5th ed.). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Venkatesan, R, Farris, P. W, Guissoni, L. A, & Neves, M. F. (2012). *(Un) Conventional channels: consumer brand marketing in emerging markets*. Theory & Practice in Marketing (TPM) Conference, Harvard Business School, Boston.
- Verbeke, W, Clement, F, & Farris, P. W. (1994). Product availability and *market share* in an oligopolistic market: the Dutch detergent market. *The International Review of Retail Distribution and Consumer Research*, 4(3), 277-296.
- Wilbur, K. C, & Farris, P. (2014). Distribution and *market share*. *Journal of Retailing*, 90 (2), 154-167.
- Wilkinson, I. (2001). A history of network and channels thinking in marketing in the 20th century. *Australasian Marketing Journal*, 9(2), 23-52.
- Wilson, H, Street, R, & Bruce, L. (2008). *The multichannel challenge: integrating customer experiences for profit*. Oxford: Butterworth-Heinemann.