

UNIVERSIDADE DA BEIRA INTERIOR

Departamento de Gestão e Economia



**“A Importância do *Merchandising* na Diferenciação dos Produtos:
Um Estudo de Caso”**

Filipa Alexandra Losa dos Santos

Dissertação de Mestrado em Marketing

Covilhã – UBI, Agosto 2008

Agradecimientos

Agradecimentos

Todo o meu percurso é marcado pela presença de pessoas especiais, que me ajudam e impulsionam para que os objectivos que lanço sejam atingidos. E por isso, não posso deixar de referir todos aqueles que contribuíram para que esta dissertação fosse realizada, e para os quais, dedico este meu trabalho.

- À Prof. Doutora Susana Azevedo, orientadora desta dissertação, pela dedicação, carinho, profissionalismo e perseverança que sempre demonstrou ao longo de todo o meu caminho.

- A todos os colaboradores do ponto de venda Feira Nova, da Póvoa de Varzim. Ao director de loja, Sr. Francisco Veiga, Dr.^a Alice Sousa (directora de recursos humanos), Sr. António Dias (gerente alimentar), Sr. Carlos Pinto Ferreira (gerente não alimentar), pelo excelente acolhimento e atenção que sempre tiveram comigo desde o primeiro momento.

De uma forma natural, agradeço a todos quanto me apoiaram: aos meus Pais, Familiares, Amigos, Professores, e colegas de mestrado. À Dr.^a Sílvia Peixoto, pelo primeiro contacto e pelo “empurrão” inicial. À empresa Selplus, S.A., ao Dr. Manuel Muller, pela super força. À Dr.^a Sylvia Demetresco pelo apoio e pelas dicas.

O meu muito obrigada a todos!

Índice Geral

Nota Introdutória	7
1. Enquadramento do Problema	9
1.1. Importância do Tema.....	10
1.2. Objectivo de Investigação	11
2. Revisão de Literatura.....	13
2.1. Merchandising	14
2.1.1. Actualidade Histórica e Conceito.....	14
2.1.2. Objectivos e Funções do Merchandising.....	19
2.1.3. Actividades de Merchandising	21
2.1.4. Estratégias de Merchandising.....	23
2.1.5. O Merchandising no Contexto do Ponto de Venda de Livre Serviço	29
2.2. Caracterização do Ponto de Venda.....	31
2.2.1. O Comportamento do Consumidor no Ponto de Venda.....	32
2.2.2. Aspectos Essenciais num Ponto de Venda	38
2.2.3. Gestão das Secções num Ponto de Venda	46
2.2.4. A Gestão do Linear.....	51
3. Metodologia de Investigação.....	57
3.1. Tipo de Investigação.....	58
3.2. Desenho da Investigação	60
3.3. Universo e Amostra	60
3.4. Recolha de Dados	61
4. Resultado do Estudo de Caso	63
4.1. Apresentação do Grupo Jerónimo Martins e Insignia Feira Nova	64
4.2. Caracterização do Ponto de Venda Objecto de Estudo de Caso.....	67
4.3. Aspectos Essenciais no Ponto de Venda	70
4.4. A Gestão do Linear.....	75
4.5. Análise Crítica e Propostas de Melhoria	86
Considerações Finais	88
Bibliografia.....	91
Anexos.....	95

Índice de Figuras

Figura 1 - Processo de <i>merchandising</i> e a compra por impulso no ponto de venda...	15
Figura 2 – Estratégia e actividades de <i>merchandising</i>	20
Figura 3 – Estratégias de <i>merchandising</i>	20
Figura 4 – <i>Merchandising</i> do Fabricante.....	21
Figura 5 – Fases do <i>Merchandising</i> do Distribuidor.....	23
Figura 6 – Trajecto em “zig-zag”.....	32
Figura 7 – Cada cliente é um cliente especial – o seu cliente.....	34
Figura 8 – Relação zona quente – zona fria.....	36
Figura 9 - Implantação das secções de maior afluência.....	37
Figura 10 – Localização de pontos quentes e pontos frios.....	41
Figura 11 – Critérios gerais de selecção do ponto de venda.....	45
Figura 12 – Os cinco sentidos Humanos.....	46
Figura 13 – Simbologia das Cores.....	47
Figura 14 – Critérios para o cálculo do espaço.....	53
Figura 15 – Localização do ponto de venda.....	65
Figura 16 – Organigrama do Ponto de Venda.....	66
Figura 17 – Trajectórias mais frequentes.....	72
Figura 18 – Zonas quentes e frias do ponto de venda.....	75
Figura 19 – Gestão do linear.....	81

O trabalho “O papel do *merchandising* na diferenciação dos produtos: Caso de Estudo Feira Nova” enquadra-se no âmbito da dissertação do 2.º ciclo de mestrado em Marketing da Universidade da Beira Interior, sob orientação da Professora Doutora Susana Garrido Azevedo, docente do departamento de Gestão e Economia, da mesma instituição.

Ao longo deste ano de formação, foram adquiridos e assimilados conhecimentos, que através deste trabalho visam ser postos em prática. A principal preocupação deste trabalho foi descortinar a diferença que existe entre o universo académico e o universo laboral.

Para tal, ser realizável foi necessário, a aplicação de um enquadramento teórico a uma realidade prática, através da análise a um ponto de venda, possibilitando assim um contacto directo com profissionais da área, e com os seus métodos, estratégias e ferramentas utilizadas no dia-a-dia.

Em termos de organização, este trabalho apresenta uma primeira parte com o enquadramento teórico, onde são estudados diferentes conceitos e alguns dos principais aspectos a ter em conta na criação e organização de um ponto de venda.

Numa segunda parte, é aplicada a teoria à prática, sendo analisado, na perspectiva do *merchandising*, um ponto de venda de grande distribuição com livre serviço, um hipermercado Feira Nova.

Enquadramento do Problema

1.1. Importância do Tema

O conceito de *merchandising* tem sido utilizado desde sempre pelos distribuidores, para alcançarem sucesso nas vendas dos seus produtos. Com o aparecimento do livre serviço, a aplicação das técnicas de *merchandising* tornou-se cada vez mais necessária, sendo actualmente indispensável para os pontos de venda que expõem milhares de produtos nos seus lineares, pois a “luta” por um segundo de atenção no olhar do consumidor é estratégico.

Nos dias de hoje, encontramos uma sociedade mais exigente, os consumidores dispõem de menos tempo para fazer compras, e dedicam-se cada vez mais ao hedonismo. Esta mudança veio alterar a forma de actuação dos distribuidores, necessitando de se adaptarem a este novo perfil do consumidor. O serviço deve ser mais rápido, mais acessível, com o mínimo de barreiras e interrupções possíveis, proporcionando um serviço eficaz.

O consumidor gosta de se sentir livre e independente, e ao mesmo tempo ter acesso a toda a informação que necessita, ou seja, o ponto de venda deve transmitir toda essa mensagem sem que o consumidor se sinta pressionado. Assim, o *merchandising* permite ao ponto de venda, através da implementação de técnicas e métodos a ele associados, a criação de um espaço agradável, proporcionando ao consumidor uma experiência positiva e aliciando-o para uma nova visita.

Neste trabalho, é realizado um enquadramento teórico da evolução do conceito de *merchandising*, bem como, aspectos a ter em conta na criação de um ambiente apelativo para os pontos de venda, e ainda, os procedimentos adequados para uma boa gestão dos lineares do ponto de venda.

Para que o consumidor compre determinado produto num ponto de venda são necessários métodos e técnicas, que apesar de passarem despercebidos aos olhos do consumidor, apresentam-se fundamentais para realçar os produtos, no meio de milhares de referências, e assim levar à decisão de compra por parte do consumidor.

Assim sendo, o que se pretende neste trabalho é olhar para o *merchandising* não apenas como um conceito mas como uma ferramenta indispensável na diferenciação dos produtos no ponto de venda.

1.2. Objectivo de Investigação

Este trabalho de investigação contempla uma área do conhecimento que, apesar de ser relativamente nova, pelo menos no nosso país, pela sua inegável importância, merece de facto ser estudada. Essa área é o *Merchandising*.

As alterações verificadas no comportamento de compra do consumidor, o aumento da concorrência no mercado entre as empresas de distribuição, a maior concorrência dos produtos dentro dos pontos de venda, em parte devido à proliferação dos produtos de marca-própria dos distribuidores que concorrem directamente com as marcas dos fabricantes, tem efectivamente “abalado” o sector da distribuição.

Este facto vem exigir das empresas de distribuição a aplicação de técnicas de *merchandising* cada vez mais apuradas e criativas no sentido de despertar a atenção dos consumidores para determinados produtos aos quais se encontram associadas taxas de rentabilidade previsivelmente superiores.

Neste contexto, com este trabalho pretende-se, por um lado, realçar a importância do *merchandising* para a diferenciação dos produtos no ponto de venda e por outro lado, fazer o levantamento de algumas das principais estratégias de *merchandising* utilizadas no sector da distribuição alimentar de grande consumo.

Mais especificamente, poder-se-ão apontar como objectivos desta investigação os seguintes:

- Realçar a importância do *merchandising* para a diferenciação dos produtos no ponto de venda;
- Fazer o levantamento de algumas das principais estratégias de *merchandising* utilizadas no sector da distribuição alimentar de grande consumo.

Para que estes objectivos sejam alcançados, será apresentado um estudo de caso de uma grande superfície de distribuição, representativa do sector alimentar de grande consumo, visando entender se realmente há algum impacto resultante da utilização de técnicas de *merchandising* na criação do ambiente geral do ponto de venda, e que interferência tem sobre a diferenciação dos produtos.

Esta constatação pode ser produzida através da análise geral do ponto de venda, procurando perceber os critérios de selecção para aspectos considerados essenciais e nele incluídos, bem como, na delineação dos planogramas, e na implementação do *layout* do ponto de venda.

A gestão dos lineares e a organização das secções determinam a flutuação de tráfego nos corredores do ponto de venda, e irá ser objecto de estudo, de forma a compreender as estratégias adoptadas na prática e os seus efeitos, no comportamento do consumidor.

Esta análise estende-se para as ferramentas de *merchandising* utilizadas, procurando compreender o real impacto e influência que poderão ter no acto de compra do consumidor e na diferenciação dos produtos.

2.1. Merchandising

2.1.1. Actualidade Histórica e Conceito

O mundo está em constante mutação, e o mercado é muitas vezes espelho dessas alterações. A distribuição é um dos exemplos em que as diferenças são notórias, principalmente a partir da década de 1930, com o aparecimento, instalação e fortalecimento da técnica de livre serviço ou também chamado self-service, despertando para a necessidade de se criar alguma nova técnica operacional que completasse as operações mercadológicas.

Mas, se recuarmos na história até ao momento em que começou a aparecer a «troca» e o desejo de «vender», veremos que o *merchandising* já existia. Masson e Welloff (1991:17), exemplificam questionando se “estaria a fazer *merchandising* o antigo condutor de camelos que, para vender mais facilmente as suas laranjas, as dispunha numa radiosa pirâmide e que, para suscitar mais o desejo, cortava ao meio as mais bonitas? A polpa sumarenta, cujas gotas brilhavam à luz do sol, atraía a atenção do cliente cheio de sede e não seria isto a melhor forma possível de realçar o valor do melhor produto, no melhor local e no momento mais indicado?”.

É importante observar a evolução do comércio a retalho ao longo dos tempos. No início, mesmo antes da existência das lojas, a mercadoria era apresentada, no chão ou em caixotes, nos mercados ao ar livre. O que fazia vender era, sobretudo, o aspecto. Desta fase até ao aparecimento da loja clássica, tudo se passou num instante e, para alguns autores, as lojas não evoluíram muito ao longo dos séculos. Mantiveram-se como buracos escuros que, depois de transposta a porta, apresentavam ao meio um balcão de madeira polida pelos anos. O cliente tinha que pedir o artigo que desejava, sem ter acesso a ele antes do acto de compra.

Foi na década de 1930, que se deu o grande salto, através do aparecimento da primeira «loja popular» em França. O consumidor passou a ter livre circulação no ponto de venda e um acesso autónomo aos produtos. Assim, assistiu-se ao desaparecimento parcial da figura do vendedor e à imposição da liberdade de escolha.

Sem dúvida, foi na distribuição de bens de consumo imediato que mais cedo se verificou essa necessidade. Zenone e Buairide (2005) explicam que, a ausência de balcões e a possibilidade de os consumidores fazerem as suas escolhas livremente levaram as empresas de mercado a pensarem em dar aos seus produtos um destaque desejável nas lojas de distribuição.

Nas lojas de balcão, ou tradicionais, o *merchandising* está mais presente através do vitrinismo, ou seja, na exposição dos produtos de maneira a chamar a atenção dos consumidores sobre eles, muito embora os produtos expostos sejam simples amostras ou sugestões de como um produto pode ser utilizado.

Nos dias de hoje, o *merchandising* e as suas técnicas assumem um papel importante para a competitividade dos pontos de venda, através de uma maior diferenciação dos mesmos e na conquista de um lugar de destaque na mente dos consumidores.

Desta forma, muitos são os autores que procuram o verdadeiro significado da palavra *merchandising*, mas até aos dias de hoje existe uma grande dificuldade em conseguir determinar um conceito próprio. O *merchandising* anda sempre próximo do conceito de promoção e das actividades promocionais, embora estejam ambos relacionados, têm significados bem diferentes.

“Academicamente, no passado, as tentativas de aporuguesamento da palavra remetiam a merchandizar, merceologia, mercandologia e até mercadologia e outros absurdos” (Ferracciú, 2003:348). Na opinião deste mesmo autor, o esforço feito para encontrar o conceito de *merchandising*, tem sido sobretudo na tentativa de encontrar uma tradução da palavra, e não para o significado da mesma, o que segundo ele dificulta a compreensão e a obtenção do conceito.

O Grande Dicionário Larousse Cultural da Língua Portuguesa (2002) define *merchandising* como “designação corrente de publicidade não declarada feita através da referência ou aparição de um produto, serviço ou marca durante um programa de televisão, rádio, teatro e cinema”. Este conceito é contrariado por alguns autores da

área, por apenas incluir o *product placement* e estar longe do verdadeiro conceito de *merchandising*.

O Instituto Francês de Merchandising formulou um conceito em 1972, que até aos dias de hoje é citado em inúmeros livros e considerado como o mais clássico: “*Merchandising* é o conjunto de estudos e de técnicas de aplicação utilizados, separada ou conjuntamente, pelos distribuidores e pelos produtores com vista a aumentar a rentabilidade do local de venda e o escoamento dos produtos, através de uma adaptação permanente dos aprovisionamentos às necessidades do mercado e da apresentação apropriada das mercadorias.” (Lindon *et al.* (2004:386)).

Para Pancrácio (2000), há diversas concepções para definir o conceito de *merchandising*, tendo participantes e focos diferentes. Para um profissional de comunicação, o *merchandising* é a forma indirecta de veiculação de uma mensagem comercial, o que demonstra um conceito muito próximo de publicidade. Já para um profissional de marketing, com foco nas actividades de promoção dirá que o *merchandising* é qualquer acção da empresa que visa promover o produto sem que este esteja no ponto de venda.

Uma outra versão do conceito diz que qualquer exposição da marca ou produtos não veiculada pela comunicação social e não paga pelo anunciante, se caracteriza como *merchandising*. Um exemplo da prática deste conceito é sempre que um consumidor veste, espontaneamente, a camisola com uma marca qualquer.

Blessa (2005:18) defende que o conceito pode ser visto de múltiplas maneiras mas que deve ser observado de uma forma mais focada. Assim, este descreve o conceito de *merchandising* como “um conjunto de actividades de marketing e comunicação destinadas a identificar, controlar, ambientar e promover marcas, produtos e serviços nos pontos de venda”.

Segundo Bussada (2005), alguns profissionais interpretam o termo *merchandising* como o conjunto de acções de Marketing realizadas com produtos ou serviços que tem como objectivo final a venda de outro produto. Por exemplo, quando é lançado um filme no

cinema, o mix de comunicação deste lançamento está associado a um conjunto de produtos de lembrança, como camisas, canecas, máscaras, bonecos, entre outros objectos que constituem a acção de *merchandising*.

O conceito mais divulgado e aceite no meio empresarial considera *merchandising* como técnicas, acções ou qualquer material promocional utilizado em pontos de venda, que informam o consumidor e dão mais visibilidade a produtos, marcas ou serviços, influenciando a decisão de compra, mencionado por Lindon *et al.* (2004).

Segundo Dias (2006), uma ferramenta fundamental do marketing para incrementar as vendas de um produto é a promoção no ponto de venda. Este autor define o *merchandising* como sendo um conjunto de técnicas, cuja aplicação visa dar uma apresentação destacada ao produto no ponto de venda, acelerando a sua comercialização. O *merchandising* através de uma divulgação visual e física no ponto de venda faz com que o consumidor compre mecanicamente, condicionado pela publicidade, pela promoção ou pela exposição que o produto recebe.

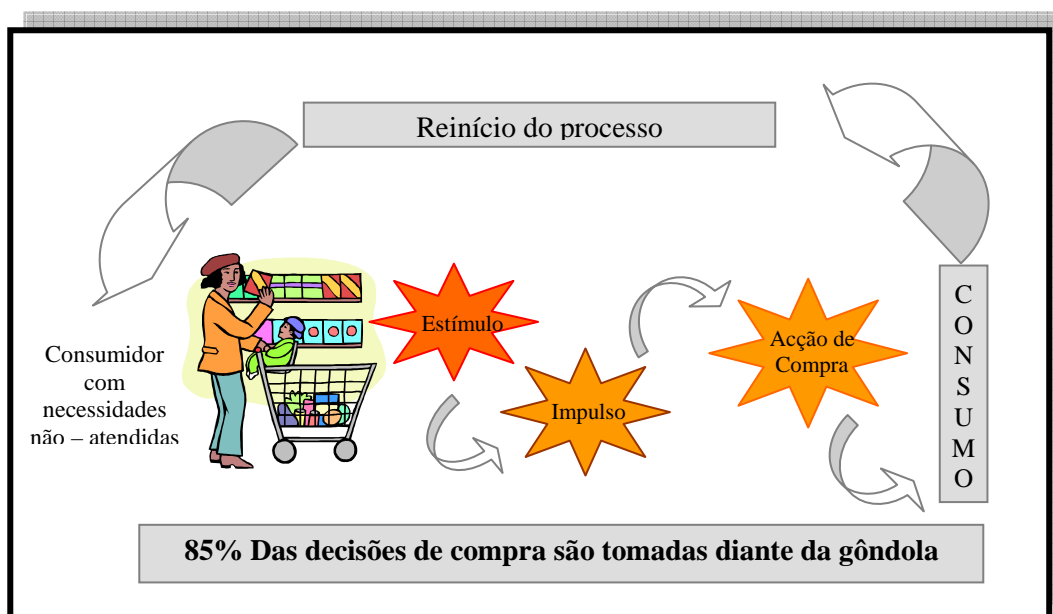
Para Costa (2003:232), não podemos confundir *merchandising* com promoção de vendas. O *merchandising* está acima da promoção de vendas e usa-a como ferramenta para efectuar a sua estratégia. Assim o autor limita as actividades de *merchandising* às acções realizadas no ponto de venda. E defende que “o *merchandising* é toda a acção de valorização e enriquecimento do produto no ponto de venda, destacando-o da concorrência, e levando o consumidor à decisão final de compra.”

Segundo Zenone e Buairide (2005:123), cabe ao *merchandising* o planeamento e a operacionalização do produto no ponto de venda, envolvendo não só a comunicação, mas também a logística. Perante múltiplos conceitos, estes autores optam por afirmar que “o *merchandising* é o planeamento e a operacionalização de actividades que se realizam em estabelecimentos comerciais, especialmente em lojas de distribuição e livre serviço”.

Todo o complexo sistema mercadológico de bens de consumo realizado pelo *merchandising* no ponto de venda, visualizado na figura 1, tem por objectivo expô-lo ou

apresentá-lo de maneira adequada de forma a criar impulsos de compra na mente dos consumidores, tornando mais rentáveis todas as operações nos canais de marketing.

Figura 1 - Processo de *merchandising* e a compra por impulso no ponto de venda.



Fonte: Adaptado de Zenone e Buairide (2005).

Outra característica observada por Zenone e Buairide (2005) é a sua adequação ao composto ou mix de comunicação. O *merchandising* tanto se pode usar na divulgação (quando se publicita nos media), como na promoção de vendas (quando utiliza preços mais baixos ou brindes) para a ampliação da sua estratégia.

Do ponto de vista da comunicação, Sant´Anna (2005:23) afirma que o “*merchandising* é o complemento de outras formas de actividade publicitária, da mesma maneira como os cartazes são complementares para a televisão como veículo publicitário, cada um faz um trabalho diferente, apesar de todos servirem para o mesmo fim, informar e persuadir o consumidor a comprar ou consumir determinada marca”.

Para Zenone e Buairide (2005) a grande importância do *merchandising* reside no facto de ele ser a soma das acções promocionais e materiais do ponto de venda que controla o último estágio no momento da compra.

Para isso, existem técnicas de exposição de produtos, além de uma série de materiais de apoio destinados a chamar a atenção do consumidor, para que este seja induzido a efectuar a compra.

2.1.2. Objectivos e Funções do Merchandising

Já em 1974, Chalmers enfatizava a importância de esclarecer os objectivos de *merchandising* a atingir, para só assim poder delinear uma estratégia mais precisa. Segundo este autor os objectivos do *merchandising*, bem como a sua funcionalidade, são os seguintes:

(i) Atender e satisfazer o consumidor, na maneira em que ele prefere e pode comprar - cabe ao *merchandising* pesquisar nos pontos de venda as necessidades dos consumidores e conhecer bem o que os caracteriza nos seus gostos e preferências.

(ii) Fazer com que os distribuidores sejam os melhores revendedores dos seus produtos - os vendedores devem conhecer os seus produtos detalhadamente, as suas características, funcionalidades, os seus usos, entre outros. Por vezes, o consumidor conhece melhor o produto que quer comprar que o vendedor que o está a vender; este objectivo passa por não inverter os papéis e o vendedor ter sempre algo a acrescentar de positivo ao que o consumidor espera.

(iii) Intensificar a movimentação dos produtos na área de venda, bem como do consumidor - ou seja, é importante que o ponto de venda apresente diferentes *layouts* de uma visita para a outra, para que o consumidor repare na mudança, e percorra o ponto de venda na procura da novidade, aumentando a probabilidade de reparar em novos produtos e assim conduzir à compra.

(iv) Aplicar os planos de “marketing” na linha da frente dos negócios - este autor apresenta uma distinção entre estes dois conceitos, o marketing como técnica e o *merchandising* como estratégia. Um profissional de marketing passa as ideias para o papel, e o *merchandiser* realiza-as no terreno.

(v) Assegurar o “cumprimento” dos objectivos prefixados - significa que cabe ao *merchandising*, através das suas técnicas, realizar e atingir os objectivos de venda e satisfação dos consumidores a que se propuseram na estratégia de marketing.

(vi) Informar os restantes departamentos da empresa as necessidades e preferências - a área de *merchandising* é aquela que opera mais perto do consumidor, que observa e detecta os comportamentos e as necessidades no momento da compra, sendo então aquela que mais conhecimento real tem sobre os consumidores, assumindo um papel fundamental no melhoramento do serviço e no desenvolvimento de novos produtos.

(vii) Desenvolver as vendas do produto certo, na quantidade certa, pelo preço certo, no momento certo - coordenar estes factores é a chave para o sucesso. Conhecer o produto, avaliar quantidades necessárias, estabelecer preços correctos e determinar os momentos propícios para provocar um maior consumo.

(viii) Aumentar as vendas, produzindo lucro - o objectivo final de qualquer estratégia nesta área centra-se no aumento de satisfação do cliente, que compra em maior quantidade e em maior número de vezes, para gerar o resultado final: aumento das vendas e conseqüentemente o lucro dos intervenientes.

Para Chalmers (1974), os objectivos do *merchandising* resumem-se a encontrar uma necessidade no mercado e satisfazê-la, com um produto que vá plenamente ao encontro das expectativas do consumidor, nas maiores quantidades possíveis. Deste modo, sempre que se produz um novo produto existe uma necessidade explícita que se vai satisfazer, o segredo reside em essa necessidade ser comum ao maior número de consumidores possíveis. Ao *merchandising* cabe a função de ressaltar o produto no ponto de venda e destacá-lo dos milhares de produtos vizinhos existentes.

Zenone e Buairide (2005) encontraram de forma sucinta, três objectivos fundamentais do *merchandising*. O primeiro é vender mais e melhor, que é possível através de bom *merchandising*, resultando num aumento das vendas a curto prazo, pois uma boa exposição valoriza a marca e os produtos, tornando a compra não apenas necessária, mas também agradável. O segundo passa por incrementar o número de consumidores.

Cada cliente tem um determinado potencial de compra definido pelos usos do produto e pela sua capacidade económica. Ampliar permanentemente o número de clientes da marca e/ou secção é a forma mais fácil e segura de incrementar as vendas, além de que a multidão atrai novos compradores. Não é necessário seleccionar o comprador, pois um *merchandising* eficiente atrai todos de forma constante. O terceiro objectivo será reduzir custos, isto porque quanto mais decisões intermediárias de compra (marca, quantidade, funcionalidades, características, etc.) o consumidor tiver em mente, mais económica será a acção do *merchandising*, reduzindo, assim, os principais custos de um ponto de venda, como os relativos a espaço físico, stock desnecessário e mão-de-obra no livre serviço.

Dias (2006) afirma que as técnicas de *merchandising* têm por objectivo dar vida ao produto, criar ambiente e tornar o ponto de venda atraente, colocando o produto nas mãos do consumidor e atraindo a atenção para produtos específicos.

2.1.3. Actividades de Merchandising

As actividades de *merchandising* são todas aquelas que possibilitam que este conceito se torne uma realidade visível, estando presentes e relacionadas com diversas áreas, e são uma ferramenta indispensável para o sucesso de um produto.

Para Ferracciú (2003), um ponto básico de uma actividade de *merchandising* é estabelecer o mix ideal de produtos a serem colocados em exposição no ponto de venda, com foco no público-alvo. É imprescindível ter produtos âncora, ou seja, produtos de marcas conhecidas e procuradas, que agrupem itens de acordo com a necessidade do consumidor.

O *merchandising* deve incluir uma política de preço e qualidade, onde analisa o desempenho dos concorrentes na região e o perfil do consumidor, com o objectivo de estabelecer uma política de preços que seja mais atractiva. O estabelecimento da política de preços deve estar em sintonia com um programa de qualidade dos produtos e do atendimento.

O consumidor nunca pode deixar de encontrar o produto no ponto de venda. A logística tem que estar presente em sintonia com a estratégia utilizada, pois a reposição de um produto que está prestes a entrar em ruptura de stock deve ser sempre a prioridade, principalmente se foi anunciado em publicidade. Christopher (1998) defende que a eficácia se obtém através de uma boa parceria e coordenação logística entre fabricantes e distribuidores.

Para o *merchandising*, o *layout* e a exposição são importantes mas também deve existir a preocupação de que o produto se torne visível aos olhos do consumidor. Outros elementos importantes são a iluminação, a ventilação, a segurança e o tráfego. O produto e o consumidor devem estar em harmonia no ambiente proporcionado pelo ponto de venda.

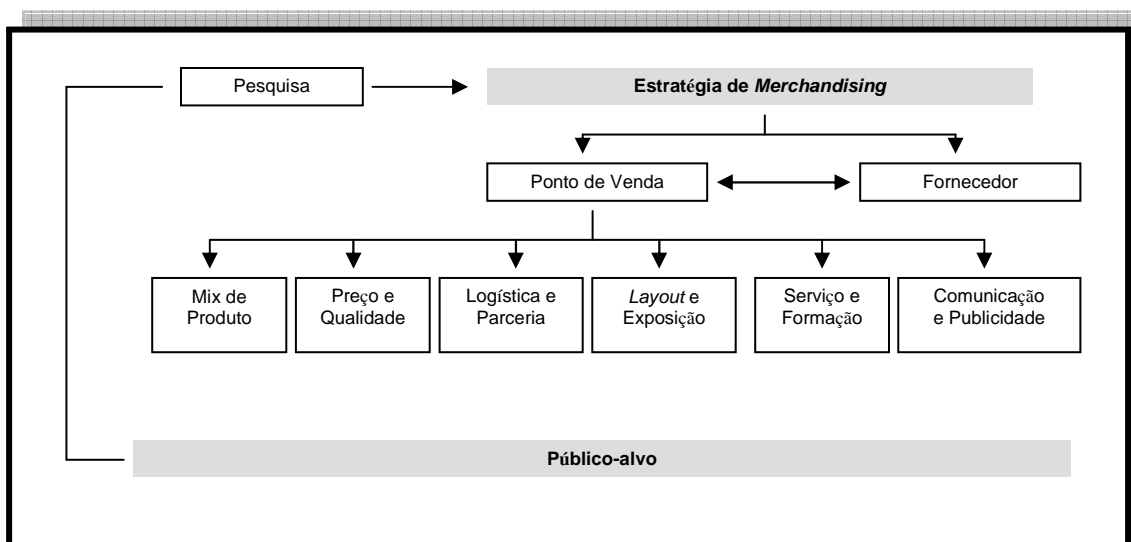
A prática de um bom atendimento vai além da simpatia, deve ter-se a preocupação constante em entender as necessidades do cliente e transformar o conhecimento em acções de mercado, colocando “o produto certo para a pessoa certa, no lugar certo, no momento certo” (Zenone e Buairide, 2005:126). O *merchandising* deve criar um vínculo com o cliente, procurando a fidelização, oferecendo serviços adicionais e excedendo as suas expectativas.

Uma outra actividade do *merchandising* apontada por Ferracciú (2003), é verificar quais os outros serviços que devem ser associados ao negócio como forma de agregar valor ao consumidor, o que aumenta a preferência deste. São diversos os serviços adicionais que podem ser colocados à disposição do consumidor, dependendo do tipo de negócio e do perfil do cliente. Por exemplo: caixas electrónicas, entregas ao domicílio, estacionamento, entre muitos outros.

Uma formação constante dos recursos humanos é importante porque um elemento indispensável para a prática de *merchandising* são as pessoas que fazem parte da empresa, e que interagem directamente com o cliente no ponto de venda, podendo muitas vezes influenciar a sua decisão de compra, não só de forma positiva mas também de forma negativa.

Todas as actividades de *merchandising* devem estar em sintonia com as demais ferramentas de comunicação, como a publicidade, a promoção de vendas e o marketing directo, formando o composto da comunicação (Figura 2).

Figura 2 – Estratégia e actividades de *merchandising*

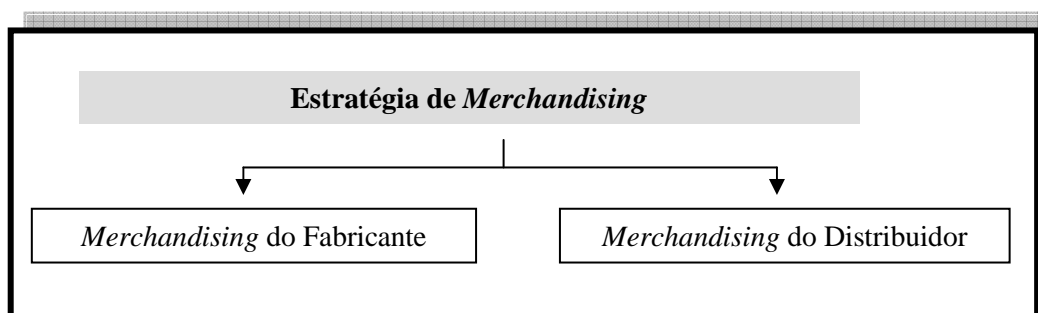


Fonte: Zenone e Buairide (2005: 127).

2.1.4. Estratégias de Merchandising

Para uma análise mais profunda das estratégias de *merchandising* importa que estas sejam abordadas sob duas perspectivas: na perspectiva do fabricante e na perspectiva do distribuidor (Figura 3).

Figura 3 – Estratégias de *merchandising*



Fonte: Elaboração Própria.

Para Zenone e Buairide (2005), no *merchandising* do fabricante estão incluídas todas as operações técnicas possíveis que têm por objectivo promover, no seu conceito amplo, um produto, um serviço ou uma marca. É importante destacar que, embora exista uma grande variedade de técnicas e operações possíveis, somente serão tratadas as mais usuais.

Para atingir os objectivos propostos, ou seja, “a venda”, o fabricante necessita de desenvolver algumas actividades de comunicação que se completam, as quais são denominadas por fases do *merchandising* do fabricante. Essas fases não têm uma sequência rígida em nenhuma empresa, podendo ser dividida em três etapas bem definidas: (i) fase do desenvolvimento de produtos, (ii) fase das actividades de promoção e (iii) fase de *merchandiser* do fabricante, (figura 4).

Figura 4 – *Merchandising* do Fabricante



Fonte: Adaptado de: Zenone e Buairide (2005:148).

Na fase de desenvolvimento de produtos e nas empresas com uma certa estrutura e orientadas para o marketing, estas guiam-se fundamentalmente pelas pesquisas realizadas aos consumidores (estudos de mercado), cujo objectivo principal é o desenvolvimento de produtos que venham ao encontro da satisfação desses consumidores. Esse processo inicia-se com uma simples ideia e, em conjunto com todas as áreas distintas envolvidas, pode chegar-se à concepção final do produto. No entanto, para Costa (2003) observam-se muitas vezes certos fracassos, na medida em que determinados detalhes básicos passam despercebidos pela equipa de desenvolvimento e que na prática geram problemas. As gôndolas têm medidas e formatos padrões, não observar antecipadamente esta situação ao desenvolver uma embalagem pode gerar

espaços perdidos ao acomodar o produto nesses espaços. O espaço representa um custo, e isso traduz-se em perda de dinheiro, uma vez que o distribuidor não deve e não pode assumir as perdas dos seus espaços.

Na fase de actividades de promoção podem ser consideradas, segundo Zenone e Buaride (2005), um conjunto de operações e actividades necessárias para transmitir uma determinada característica do produto, desviando a atenção do receptor, ou seja o consumidor, em direcção a essa mesma característica, com o fim de assim cumprir o objectivo de compra. Uma promoção pode partir de critérios como as necessidades, os interesses e as motivações, mas sempre com o objectivo de atrair e despertar atenção dos consumidores.

A fase de *merchandiser* do fabricante é representada por uma pessoa dentro da organização, que pode ser um promotor, um informador e um assessor comercial dos seus clientes. Este profissional deve essencialmente conhecer os produtos da empresa, a técnica e as formas de comercialização; deve também deter toda a informação da empresa que permita a sua boa gestão, transformando-a em argumentos comerciais. Saber trabalhar adequadamente os espaços disponíveis; conhecer os pontos frios e quentes do ponto de venda, assim como todo o seu *layout*, e ainda, manusear as técnicas de promoção no ponto de venda e manter a equipa de repositores informada, são algumas das funções indispensáveis para o sucesso de um *merchandiser*. De uma forma geral, o *merchandiser* deve ser uma pessoa jovem, conhecedora do território e com formação especializada, uma vez que é necessária uma linguagem comum entre fabricante e distribuidor, e o *merchandising* é o elemento que permite essa linguagem, uma vez que tanto o fabricante como o distribuidor trabalham para o mesmo fim: satisfazer as necessidades de um mesmo consumidor.

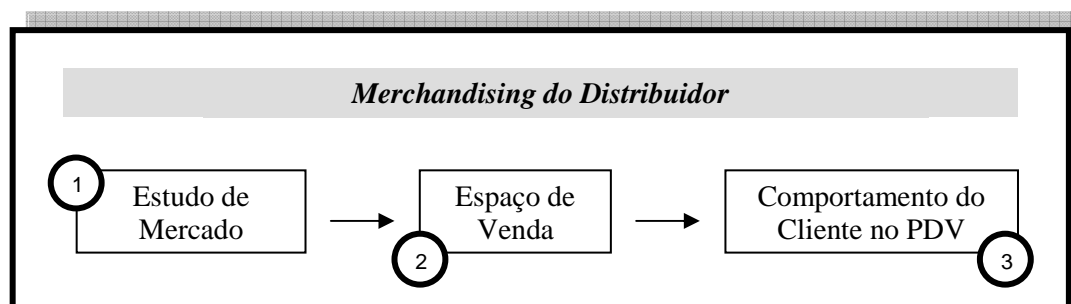
Quanto ao *merchandising* do distribuidor e conforme Zenone e Buairide (2005), é consequência do aumento da competitividade no mercado e das mudanças no comportamento dos consumidores. Desde que a oferta supera a procura, começam a colocar-se em práticas determinadas actividades para tornar mais atractivos os pontos de venda, os produtos oferecidos, entre outros.

A compra hoje, já não é passiva, e o consumidor constitui uma parte dessa função. Assim, os pontos de venda devem concentrar todos os esforços para que o consumidor se sinta atraído. Segundo Zenone e Buairide (2005), estudos realizados sobre o comportamento do consumidor no ponto de venda, revelam que, uma pessoa caminha num supermercado cerca de um metro por segundo e, para ver um produto e a marca, necessita de três a quatro segundos, supondo-se que ela se encontre no ponto de venda há 20 minutos, terá visto entre 300 e 400 produtos, ou seja, cerca de 10% de artigos de uma superfície considerada grande.

Se esta estatística for considerada para um hipermercado que tem, por exemplo, 20.000 marcas, esse consumidor terá visto apenas 2% do total de artigos e deixado de ver os 98% restantes. Portanto, dentro das actividades de *merchandising*, os distribuidores têm os seguintes objectivos: (i) fazer com que o consumidor seleccione sempre o mesmo ponto de venda; (ii) que o consumidor permaneça o maior de tempo possível no seu estabelecimento; (iii) que ele indique positivamente o ponto de venda para os seus contactos e que principalmente; (iv) o consumidor veja produtos que “não esperava ver” e que tome decisões positivas a respeito deles.

Para atingir os objectivos propostos, ou seja, a “venda”, o distribuidor necessita de desenvolver algumas actividades de comunicação que se completam. Estas actividades são denominadas fases do *merchandising* do distribuidor, (figura 5).

Figura 5 – Fases do *Merchandising* do Distribuidor



Fonte: Adaptado de: Zenone e Buairide (2005: 151).

Relativamente aos estudos de mercado, estes são desenvolvidos para indicar o lugar geográfico de melhor atracção para a abertura de um ponto de venda. Obviamente, é

necessário saber o raio de atracção, as zonas de influência, a concorrência, as características dos consumidores dessa região, o seu poder de compra, hábitos e frequência de compra, entre outros aspectos importantes.

Isso é normalmente realizado, mas deve também continuar-se o estudo para determinar porque o consumidor é cliente deste ou daquele ponto de venda. Não se pode esquecer que o ponto de venda tem de ser competitivo por si mesmo e não apenas pelos seus preços em relação aos concorrentes.

Segundo Malhora (2001), o processo de estudo de mercado é um conjunto de seis etapas que definem as tarefas a serem executadas na realização de um estudo de mercado. Essas etapas incluem a definição do problema, a elaboração de uma abordagem, a formulação do projecto de pesquisa, o trabalho de campo, a preparação e análise de dados e a elaboração e apresentação do relatório.

Os estudos de mercado aplicados aos pontos de venda devem responder, no mínimo, às seguintes questões: Qual a adequação da oferta à procura local? Existe um conhecimento perfeito da sua competência (pontos fortes e fracos)? e, Qual a actuação dos concorrentes.

Outra ferramenta que auxilia o *merchandising* na identificação do perfil e do comportamento do consumidor vem da própria análise das compras efectuadas no ponto de venda, utilizando-se para isso as técnicas de *database marketing*.

A *database marketing*, segundo Zebian (2008), é uma ferramenta de gestão e apoio às decisões. A base de dados deverá conter toda a informação relevante dos clientes da empresa. Com base nesses dados, a empresa poderá melhorar o relacionamento com o cliente. A base de dados, porém, consiste apenas em uma ferramenta, é a sua forma de uso que fará toda a diferença. E essa diferença começa já na forma como esta é preparada para receber as informações.

Por meio da base de dados, registam-se as diferenças individuais dos consumidores e são traçados segmentos homogêneos que devem originar comportamentos similares,

isso ajuda a identificar os clientes mais reactivos ao propósito de desenvolver alta qualidade e relacionamentos de longa duração para repetição de negócios.

Por si só, o *database* marketing não traz benefícios. Ele deve fazer parte de uma estratégia integrada de marketing, desenhada para captar dados relevantes e íntegros sobre os clientes, estabelecer fidelidades e incentivar a frequência de compras, bem como envolver representantes e a equipa de vendas no processo de promover serviços ao cliente.

Durante muito tempo, a concepção de grandes e médias superfícies respondeu a critérios de optimização da circulação no ponto de venda. As mudanças no comportamento do consumidor fizeram com que os gestores, em pontos de vendas com características de livre serviço, revissem periodicamente a concepção dos espaços disponíveis.

No que diz respeito à segunda fase do *merchandising* do distribuidor, ou seja ao espaço, este é um dos recursos mais importantes para o desenvolvimento da relação com o cliente e, para executar a venda, deve ter-se em conta todos os factores que garantam eficiência e rentabilidade. Estes aspectos essenciais serão abordados de uma forma exaustiva no Cap. 4 deste trabalho.

Blessa (2005) realça a importância do “espaço”, desde o cuidado com o aspecto exterior até à preocupação com o detalhe no interior do ponto de venda. Assim, a parte exterior da loja deve parecer espaçosa, com uma visão panorâmica que desencadeie a vontade de entrar. A cor, a iluminação e a sinalização de acesso são “receptionistas” de uma entrada que provocam no cliente a sensação inicial de aprovação ou desaprovação. Na parte interior, a área deve ser ampla, bem iluminada e com o mobiliário devidamente colocado, não provocando impedimento à circulação, salvo em casos especiais em que se pretenda chamar a atenção, nomeadamente em acções de promoções.

As diversas secções de um ponto de venda têm como objectivo a exposição dos produtos com critérios de homogeneidade, perceptíveis pelos consumidores, pelo que devem ser desenvolvidas de forma tradicional, tendo como base as áreas estratégicas.

2.1.5. O Merchandising no Contexto do Ponto de Venda de Livre Serviço

O desenvolvimento do espaço depende, para além da sua localização, da forma como se aproxima do cliente, utilizando processos de comunicação, como a publicidade e a informação no ponto de venda, em conjunto com o acompanhamento directo.

A satisfação do cliente, para Costa (2003), resulta de um conjunto de serviços prestados pelo ponto de venda que, associados à utilidade e à rentabilidade dos produtos expostos, permitem a realização das suas necessidades e reforçam em cada visita o desejo de voltar. Não basta apenas satisfazer momentaneamente o cliente! A preocupação de satisfazer o cliente deve ser constante e desenvolvida por uma correcta avaliação dos níveis de motivação e influência, considerando aspectos como o ambiente, a mobilidade, o espaço e a assistência, entre muitos outros.

A liberdade de movimentação e de decisão proporcionada ao cliente permite-lhe um posicionamento natural em face da disposição dos diversos produtos, tornando cada momento um desafio à iniciativa e à vontade.

São todos esses componentes, ainda de acordo com Costa (2003), que correctamente desenvolvidos e articulados, geram a fidelização a um ponto de venda. Nesse âmbito surge o livre serviço e com ele o *merchandising* no ponto de venda que, embora não se aplique exclusivamente ao livre serviço, será o seu centro de existência, a partir do qual derivam outros tipos de aplicações.

Numa época em que o serviço se tornou mais independente, os espaços são mais amplos e apresentam uma exposição adequada do produto, permitindo ao cliente mobilidade e um fácil manuseamento, o balcão tradicional vê-se cada vez menos, dando lugar a algo muito próximo do livre serviço, praticado nos reconhecidos supermercados e hipermercados. Ao vendedor cabe o apoio final na decisão de compra.

Tentar separar o *merchandising* do marketing constitui um erro, pois as suas políticas e a forma de actuação são obrigatoriamente próximas e dependentes. Pois “para vender, o fabricante faz marketing, enquanto o distribuidor faz *merchandising*” (Zenone e Buairide (2005:132)). Ambos podem, portanto, ser considerados irmãos siameses,

destinados igualmente ao sucesso da venda, pelo desenvolvimento e escoamento dos produtos.

O desenvolvimento do livre serviço trouxe consigo dois tipos de conceitos: o da quantidade associada a preços mais baixos, recuperando margem no aumento do volume de negócio, e do livre serviço propriamente dito, também com a preocupação de competitividade, servindo-se da diminuição de pessoal no espaço de venda, a fim de reduzir custos fixos na ordem dos 15% (uma loja tradicional tem encargos de pessoal entre os 20% e os 25%, de acordo com Zenone e Buairide (2005).

Perante um cliente cada vez mais informado e liberto, o espaço de vendas deve proporcionar-lhe o “estar à vontade” e a ausência de pressões. O trabalho do vendedor neste tipo de estabelecimento deve servir apenas como apoio em caso de solicitação. Assim, a compra deve ser um momento agradável, diferente e envolvente, um prazer para os olhos, uma vez que o manuseamento da mercadoria resulta numa maior predisposição do cliente para a compra.

As grandes superfícies de distribuição, também designadas por hipermercados, assumem um papel importante no desenvolvimento e aperfeiçoamento do livre serviço, sendo estas, diariamente, alvo de novas estratégias e implementação de variadíssimas acções de *merchandising*. Kasper (1981:20) defende que “os hipermercados são hoje o maior laboratório de marketing do mundo, onde batalhas são travadas pelo consumidor, envolvendo estratégias sofisticadíssimas em busca de espaço, e onde os resultados se medem em unidades vendidas/m²/mês”.

Ângelo e Silveira (2006), reforçam a opinião de Kasper, “os hipermercados são lojas que operam em sistema de livre serviço, especializadas na comercialização de alimentos, produtos de mercearia, carnes, frios, lacticínios, hortícolas, frutícolas, granjeios e artigos de uso e consumo doméstico imediato”, definindo assim um pouco o conceito de hipermercado.

O comprador adquiriu o hábito de nas grandes superfícies passear, olhar, comparar e de eleger. Normalmente ele encontra-se “só” diante de uma impressionante massa de produtos, devendo exercer o seu sentido crítico e tomar uma decisão.

Para Zenone e Buairide (2005) existem basicamente dois tipos de compra no livre serviço, sendo elas a compra planeada e a compra por impulso. Na compra planeada, o consumidor sabe exactamente o que vai comprar, porém ainda existe a dúvida sobre a marca a ser escolhida. Enquanto, que na compra por impulso, tudo será decidido no ponto de venda. Nesse caso, o consumidor está mais vulnerável às acções de *merchandising*, pois a decisão de compra acontece no momento.

É neste tipo de comércio que o consumidor se torna um membro activo no processo de compras. Por isso é possível afirmar que, nesse tipo de venda, em que as compras ocorrem por impulso, as promoções e uma adequada política de preços merecem uma total atenção e cuidado para permitirem um bom funcionamento de um estabelecimento desse estilo.

No livre serviço, o consumidor deseja ter liberdade de movimentos, sem ter a pressão de um vendedor por perto, ter o poder de seleccionar e decidir por ele, apenas usando a informação disponibilizada pelo ponto de venda.

Em jeito de resumo, o *merchandising* assume um papel importante nos pontos de venda de livre serviço, pois, é através deste que se pode criar um ambiente agradável para o cliente. Estes pontos de venda caracterizam-se por um livre acesso dos consumidores ao produto e por uma livre selecção dos produtos pelo consumidor, sem a intervenção directa do vendedor.

2.2. Caracterização do Ponto de Venda

Para Blessa (2005:6), o ponto de venda é “qualquer estabelecimento comercial que expõe serviços ou produtos para venda”. Todo o conceito e ferramentas de *merchandising* giram em torno do ponto de venda, este é o núcleo central do conceito.

O ponto de venda pode considerar-se o palco de todo o espectáculo proporcionado pelo *merchandising*, onde se defronta um elevado sortido de produtos por um segundo de atenção no olhar do consumidor. Podem ser variadíssimos, como, hipermercados, farmácias, padarias, lojas de vestuário, feiras ao ar livres e até lojas virtuais na internet.

2.2.1. O Comportamento do Consumidor no Ponto de Venda

Para analisar o comportamento do consumidor, teremos antes de relembrar a complexidade que este tema traz. Poderíamos começar por focar as necessidades e as motivações que nos fazem agir como seres humanos, podíamos também mencionar experiências realizadas, que comprovam as nossas acções perante vários estímulos; todos estes aspectos são importantes para chegarmos ao comportamento do consumidor no ponto de venda. Mas iremos focar-nos apenas no ponto de venda e tentar perceber porque existem determinados padrões de comportamento em comum.

“O pressuposto do marketing é satisfazer as necessidades e os desejos dos clientes alvo. Entender o comportamento do consumidor é “conhecer o cliente”, e não é tarefa fácil. Os clientes podem dizer uma coisa e fazer outra. Podem não ter consciência das suas motivações mais profundas. Podem responder a influências que façam com que mude de ideia até no último minuto.” (Kotler (2006:182)). Todo o processo de venda é centrado no consumidor, é importante prever todos os passos dele dentro do ponto de venda, como, quais os locais de maior interesse, o que cativa mais a sua atenção e até o que o pode fazer mudar de ideias, bem no momento da compra.

Muitos são os modelos apresentados na tentativa de compreender e estudar as necessidades, motivações, e desejos que influenciam o comportamento dos consumidores no ponto de venda.

Kotler (2006) defende que a compra de uma pasta para os dentes ou de um computador não pode ser analisada da mesma forma; existem vários factores que tornam uma compra semelhante a outra, incluindo o comportamento do consumidor perante a compra de alguns produtos. Assim, segundo o mesmo autor, podemos ter quatro tipos diferentes de compra, sendo eles, de compra complexa; de compra dissonância

cognitiva reduzida; de compra habitual e de compra em busca de variedade. Esta divisão, tenta antecipar determinados comportamentos por parte do consumidor, dando a oportunidade ao vendedor de orientar esses mesmos comportamentos e torná-los favoráveis para si.

O comportamento de compra complexa envolve um processo de três etapas: primeiro, o comprador desenvolve crenças sobre o produto; segundo, ele desenvolve atitudes sobre o produto e terceiro, ele faz uma escolha reflectida. Neste tipo de compra, o comprador está bastante envolvido e consciente das funcionalidades e diferenças entre as marcas do produto. As compras complexas e caras são geralmente as que envolvem uma maior ponderação do comprador e um maior número de participantes no processo, dificultando muitas vezes a entrada de ferramentas e técnicas de *merchandising*. Um exemplo, é a compra de um computador ou até de um automóvel, compras que não são realizadas com grande frequência e que envolvem uma maior prudência por parte do comprador.

No comportamento de compra com dissonância cognitiva reduzida, o comprador está envolvido na compra mas vê pouca diferença entre as marcas. O grande envolvimento é baseado no facto de a compra ser cara, pouco frequente e envolver muitas vezes risco. Por norma, o comprador faz uma pesquisa sobre o que está disponível no mercado, mas acaba por comprar muitas vezes com rapidez, devido a um bom preço ou à conveniência da compra. Neste tipo de comportamento o comprador está vulnerável pelas técnicas de *merchandising*, sendo muitas vezes o factor decisivo no processo. Um exemplo é na compra de um tapete. Neste caso, o comprador tem em conta a funcionalidade e design do produto, mas a partir de um patamar de preço não consegue encontrar grandes diferenças entre as marcas.

No comportamento de compra habitual, o comprador segue uma sequência normal de crença, atitude e de comportamento. Os consumidores não procuram exaustivamente por informações, avaliam as características e decidem que marca comprar. Os consumidores estão mais abertos à captação de informação vinda de diversas formas, como, publicidade, promoções de venda, e nomeadamente do *merchandising* utilizado durante e após a compra. Um exemplo de compra habitual pode ser iogurtes ou papel higiénico, entre muitos outros.

Algumas compras são caracterizadas por um baixo envolvimento, mas com diferenças significativas de marca, este tipo de comportamento é denominado por, comportamento de compra em busca da variedade. Nestes casos, os consumidores trocam muito de marca, muitas vezes não pela insatisfação mas pela variedade. As marcas variam também nas estratégias utilizadas. A marca líder procura encorajar o comportamento habitual do consumidor dominando o espaço na prateleira, evitando a ruptura de stock e a ocupação de outras marcas. As marcas concorrentes encorajam a procura de variedade, através de preços mais baixos, ofertas, cupões, amostras grátis, expositores de experimentação, entre outros. Um exemplo muito comum deste tipo de comportamento é a compra de bolachas.

Beirolas e Almeida (1998) realizaram uma análise do tipo de cliente que podemos encontrar nos pontos de venda. A caracterização da família média, quer em números de pessoas, quer em poder de compra, contribui para as análises dos padrões de consumo, bem como, do comportamento médio dos diversos tipos de cliente.

Nas faixas etárias mais baixas, assistimos hoje ao aumento do número de pessoas solteiras ou divorciadas, a que corresponde uma redução da quantidade média de produtos consumida por família, com incidência para o consumo de pequenos volumes. A tendência do mercado aponta, assim, para a existência de famílias pequenas, com uma média de um filho, no máximo dois. Este tipo de consumidores tem grande tendência para as compras por impulso, mais do que para as compras reflectidas, tendo como preferência tamanhos pequenos e individuais, pratos preparados/congelados, amplo sortido de produtos complementares originais.

Outro tipo de cliente, pertencente às faixas etárias mais elevadas (aproximadamente a partir dos 60 anos), com muito tempo disponível geralmente age em oposição à eficácia do livre serviço. Prefere a personalização e pensa muito antes de comprar. Para estes clientes é importante a relação qualidade/variedade, a proximidade dos pontos de venda, a facilidade de deslocação e os serviços de apoio para que se sintam agradados.

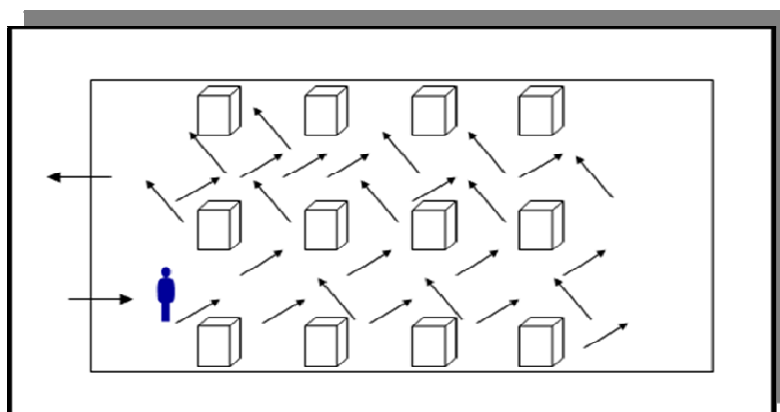
Añaña e Nique (2007), acrescentaram um outro tipo de cliente importante e com bastante representatividade, que é a mulher que trabalha fora de casa. Dispondo de

muito pouco tempo, gosta que se lhe preste atenção. Dá importância ao tempo médio da visita ao ponto de venda, maior aos sábados e domingos, menor durante a semana.

Mesmo depois de se ter tornado fiel a um ponto de venda, em certas alturas, principalmente no final do mês, este tipo de cliente preocupa-se em fazer uma amostragem aleatória no nível de preços. A poupança é a sua preocupação, tendo para si no entanto, níveis de tolerância equivalentes aos do esforço e tempo que gastará, se por hipótese mudar de ponto de venda. A sua percepção de preço alto será tanto maior quanto mais deficientes forem os serviços que lhe são prestados e o tempo de espera nas caixas, bem como o nível de rupturas. Este tipo de cliente dá importância a aspectos como, a imagem do ponto de venda, a compra facilitada, a eficácia do espaço, a atitude do pessoal e a frescura dos alimentos.

No ponto de venda, a maioria dos profissionais de marketing tem um esquema pré concebido para o comportamento dos movimentos dos compradores. O cliente padrão tende a percorrer o ponto de venda em forma de zig-zag, (figura 6), parando em várias secções de produtos básicos, alternando também pela passagem de produtos alternativos. Nestes casos, cabe ao ponto de venda criar novas oportunidades de compra, cativando e despertando a atenção do consumidor, incentivando-o à compra impulsiva.

Figura 6 – Trajecto em “zig-zag”



Fonte: Elaboração Própria.

Apesar deste mito, vários especialistas da área têm realizado estudos no sentido de compreender o comportamento dos consumidores no ponto de venda.

Larson, Bradlow e Fader (2005), afirmam que na maioria das vezes as secções não são percorridas na sua totalidade. Os consumidores seleccionam as secções de interesse, e poucos são os que entram no zig-zag, considerado como comportamento dominante. Este tende a fazer pequenos percursos, onde normalmente entram em todas as secções, mas apenas percorrem as que o cativam e despertam mais atenção, por satisfação de uma necessidade, ou por motivação criada na hora.

Uma outra observação encontrada por estes autores, é que muitas vezes as secções exteriores são utilizadas pelos consumidores, para diminuir o percurso e chegar mais rapidamente à secção pretendida sem grandes percursos e sem grandes interrupções na marcha. Este facto vem contrariar muitos estudos e autores que asseguravam que as secções exteriores constituíam apenas pontos frios nos pontos de venda, e por vezes com muito pouco frequência de visita.

Um dos primeiros estudos a ser realizado sobre o comportamento do consumidor foi o de Farley e Ring (1966), que criaram o modelo "stochastic". Em 1989, Park, Iyer e Smith, começaram a analisar e a observar o efeito que as promoções e as tentativas por parte do vendedor em chamar a atenção do cliente provocavam nas compras intencionadas e de que forma desencadeavam as impulsivas. Denotaram que, na maioria dos casos, os consumidores são influenciados no ponto de venda e estimulados a comprar produtos que não constavam na lista de compras.

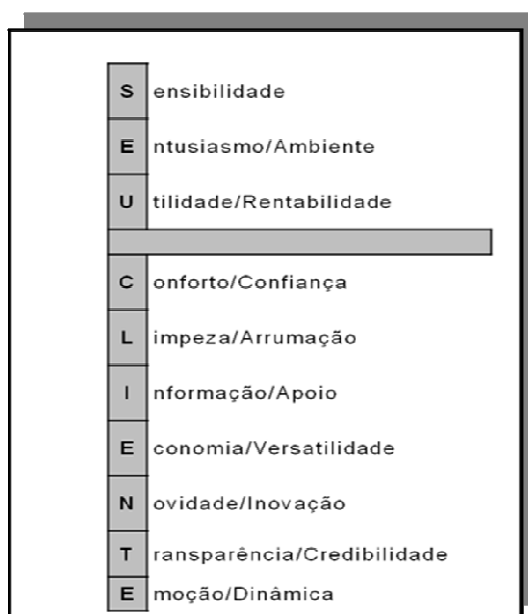
Underhill (1999) realizou um estudo conhecido por "Porque é que compramos?", onde utilizou métodos antropológicos para compreender a variedade de comportamentos observados, em diferentes tipos de pontos de venda, mas que se limitou, segundo ele próprio a dar sugestões básicas sobre formas de encontrar a satisfação do cliente e a eficácia das políticas do ponto de venda.

Recentemente, os estudos efectuados tendem a incidir sobre o comportamento das pessoas fora do ambiente do ponto de venda, como por exemplo, museus, galerias de exposição, entre outros locais. O objectivo é encontrar padrões de movimentos que

possam ser transcritos para a realidade no ponto de venda. Todos estes estudos servem de apoio e base às estratégias de *merchandising*, pois possibilitam aos estrategas uma antecipação de comportamentos.

Para Zenone e Buairide (2005), o comportamento do consumidor é difícil de antever, mas existem factores que o distribuidor não pode deixar ao acaso, preocupando-se sempre com as motivações e expectativas que faz com que, o potencial consumidor procure o seu ponto de venda. Tendo como base o cliente, estes autores completaram um jogo de palavras, onde o principal objectivo é alertar para aspectos essenciais no ponto de venda, que podem determinar o comportamento dos consumidores, figura 7.

Figura 7 – Cada cliente é um cliente especial – o seu cliente



Fonte: Adaptado de Zenone e Buairide (2005: 165).

O cliente é **sensível** a tudo o que se passa no ponto de venda, desde o ambiente, o ruído, a higiene, a limpeza, a iluminação, o comportamento do pessoal, a disposição do produto, entre outros aspectos.

Depois de se aperceber do **ambiente geral** e de aceitá-lo, o cliente inicia as suas compras, considerando sempre, como ponto de partida, as necessidades imediatas. O entusiasmo como motivação para compra surge sob a influência de desafios que lhe são

colocados ao longo do percurso, no ponto de venda. As suas motivações estão normalmente associadas às compras por impulso, onde levam em consideração a existência de produtos complementares, apelativos e inovadores, o nível de exposição, o tipo de publicidade/promoção, uma sinalização adequada tendo a noção de utilidade, bem como o tipo de informação exposta.

Além de sentir, de se entusiasmar com o uso do produto, o cliente deve reconhecer sua **utilidade**. É necessário dar-lhe a noção de complementaridade e até mesmo de grande escoamento. A noção de utilidade considera aspectos, como o tipo dos produtos em exposição, a localização dos produtos, a rotação dos produtos, e o tipo de publicidade desenvolvida no ponto de venda.

Para tomar uma decisão de compra com **confiança**, o cliente deve sentir-se à vontade, confortável. Para tal, deve levar-se em conta o espaço disponível, as cores, a iluminação, o enquadramento do produto no espaço, a decisão facilitada pela informação.

A **limpeza** do espaço de venda está ligada ao conforto e exerce influência sobre o cliente, originando o crédito no produto, a diminuição da “síndrome” dos preços, a descontração e a credibilidade no sistema de gestão.

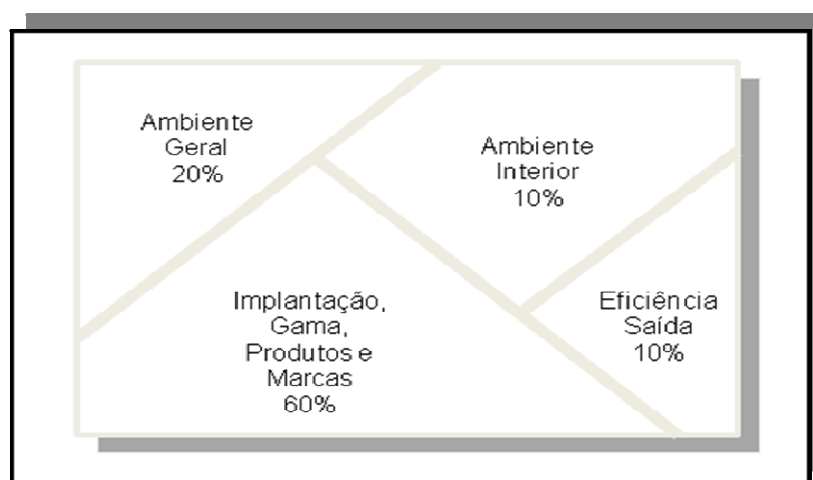
A **informação** ao cliente no local de venda é desenvolvida quer pelo pessoal, quer pela forma como o produto se aproxima dele. Entende-se como uma correcta informação ao cliente, a informação dos colaboradores, os rótulos dos produtos, a informação de preços e a publicidade utilizada.

2.2.2. Aspectos Essenciais num Ponto de Venda

Num ponto de venda existem aspectos que devem ser tidos em conta, para que se torne um lugar agradável e confortável no momento de compra, influenciando o comprador de uma forma positiva na decisão final e também no regresso ao ponto de venda. Assim neste ponto, irão ser apresentados aspectos essenciais para que este cenário favorável seja possível.

Beirolas e Almeida (1998), destacam alguns critérios de selecção de um ponto de venda, figura 8. A avaliação centra-se nos seguintes aspectos: (i) o ambiente geral; (ii) o desenvolvimento do espaço interior; (iii) a eficiência na saída (nas caixas); (iv) a gama de produtos e marcas (sortido completo); (v) a qualidade da embalagem; (vi) a apresentação e exposição; (vii) as validades; (viii) o tipo de implantação e localização dos produtos e; (ix) as utilizações simultâneas bem sucedidas dos produtos comprados.

Figura 8 – Critérios gerais de selecção do ponto de venda

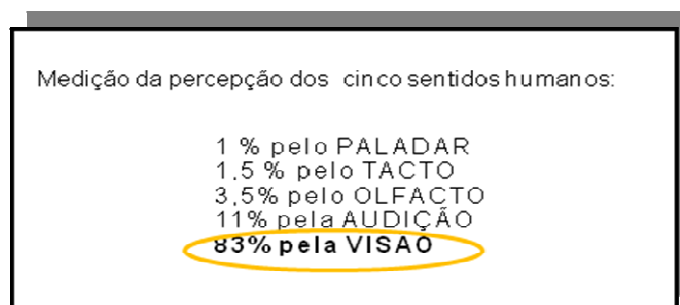


Fonte: Adaptado de Beirolas e Almeida (1998).

Assim sendo, segundo estes autores, o ambiente geral do ponto de venda é responsável em 20% pela predisposição do cliente para a entrada e permanência no espaço de venda. Ao chegar ao ponto de venda, o cliente interioriza uma série de mensagens, que vão influenciar todo o seu comportamento nos minutos seguintes. Para comprar, o cliente deve sentir-se à vontade pelo ambiente no interior do espaço de vendas, que influencia em 10% a decisão sobre o tempo de permanência. Nesse momento inicia-se o processo de compra. No seu percurso, o cliente está em permanente contacto visual com o movimento nas caixas, que uma vez mais, o influencia em 10%, na decisão de visita, ao comparar o tempo disponível com o tempo possível de espera à saída. Ultrapassadas estas barreiras, teremos 40% do sucesso assegurado. Resta agora, a relação com o produto, o motivo principal da visita, ao qual se atribui 60% de importância para o sucesso total na aceitação do ponto de venda.

Blessa (2005:13), completa o raciocínio anterior, realçando a importância da comunicação visual num ponto de venda, figura 9, pois, “durante uma compra, a visão é o primeiro sentido humano responsável pelo processo de escolha, pois é o primeiro estímulo que faz o cérebro reagir na direcção do produto”.

Figura 9 – Os cinco sentidos Humanos



Fonte: Adaptado de Blessa (2005).

Quando o consumidor tenciona fazer uma compra, a primeira questão que coloca é onde realizar essa compra, por vezes, bem antes do que comprar. O espaço do ponto de venda é o recurso mais importante para o desenvolvimento da relação vendedor - cliente, pelo que na venda se devem ter em conta todos os factores que através dele garantam a eficiência e rentabilidade. Desde o aspecto exterior até aos pormenores no interior, tudo deve ser cuidado.

2.2.2.1. O Exterior do Ponto de Venda

A observação de ponto de venda começa muito antes da chegada ao seu local propriamente dito. O meio envolvente externo é assim constituído por factores importantes na criação e gestão destes espaços. Aspectos como, a sinalética de indicação de acessibilidade ao ponto de venda, a iluminação, a área de estacionamento, a montra, a adaptação ao contexto externo de rua, a porta, entre outros, são importantes aspectos a ter em conta pelo ponto de venda, e que procuram ser analisados neste trabalho.

Para Beirolas e Almeida (1998), o nome do ponto de venda, assume a identificação do ponto de venda, devendo ser de fácil pronúncia e memorização, para que os consumidores se lembrem dele, e deve estar facilmente visível, não apenas de frente, mas por qualquer pessoa mais distraída.

No exterior da loja é usual o Stop-passeio, que é um painel publicitário ou de promoção situado em frente a um ponto de venda, e que convida o cliente a dirigir-se para a loja. A colocação do material necessita de um espaço suficiente e de muitas vezes, uma autorização municipal. Este tipo de ferramenta é muito utilizada pelos hipermercados, para despertarem e informarem os seus clientes de qual a sua localização e a melhor forma de entrarem no ponto de venda.



A Montra é o cartão-de-visita do comerciante. Blessa (2005) refere a grande diferença entre o que era utilizado no passado e é usado no presente. Antes, o importante era ser possível ver as prateleiras repletas de produtos, que eram muitas vezes colocadas na montra, para transmitir ao consumidor a grande variedade do sortido. Nos dias de hoje, encontra-se uma montra despida, pois é importante dar um

efeito de transparência, onde se possa mesmo ver o interior do ponto de venda sem ser necessário entrar; a montra deve comunicar fortemente o sortido oferecido.

A montra deve informar o público das melhores ofertas do momento. Este é o meio mais eficaz para dar a conhecer a ideia geral do ponto de venda, a sua originalidade. É um excelente emissor de imagens. Existem algumas regras básicas, para se elaborar uma montra atraente, como ter apenas um único tema, ser simples mas requintada, não estar demasiado tempo exposta, pois torna-se monótono - o prazo aconselhável é de cerca de 15 dias. É importante a presença de produtos, a oferta de preços vantajosos: o objectivo é criar o interesse.

Se estivermos a falar de um ponto de venda dito comum, como uma loja de rua, podemos afirmar que a montra é fundamental, mas nem todos os pontos de venda a possuem. No caso dos grandes distribuidores, os hipermercados, a montra não existe, sendo importante para eles o exterior da loja e a força do nome do estabelecimento. Não há uma montra inicial, vão sendo criados dentro do ponto de venda, diferentes ambientes com temas variados, de acordo com os produtos e campanhas promocionais do momento.

Para entrarem, é necessária uma porta, que também tem um papel importante no ponto de venda. “A porta deve estar aberta o mais possível. Portas estreitas, fechadas ou com movimentos, dissuadem as pessoas a entrar”, Zenone (2002:45). Deve ser transparente e não possuir, na medida do possível, nenhum anúncio que constitua um obstáculo à boa visão do interior da loja. A posição da porta é um elemento importante de análise, pois, entrando por uma porta central, o cliente dirige-se a maior parte das vezes para a direita. O fundo do ponto de venda é uma zona de fraca afluência.

Regra geral, a entrada está situada à direita das caixas; em muitas lojas entra-se logo pela parte mais à direita da superfície de venda. É a partir deste princípio que uma “loja é construída para “aspirar” o fluxo em direcção ao fundo e à esquerda, a fim de rentabilizar o melhor possível toda a superfície” (Masson e Welloff (1991:48).

2.2.2.2. O Interior do Ponto de Venda

O ambiente geral de um ponto de venda é caracterizado por um conjunto incontável de aspectos; iremos focar-nos em alguns que consideramos importantes, como a entrada, a combinação de cores utilizadas, o mobiliário de exposição, o material do chão, o fundo musical, a iluminação, entre outros.

Todo o ambiente geral da loja deve transmitir uma mensagem aos clientes. A informação no ponto de venda e a sinalização das secções num hipermercado tem por objectivo favorecer a circulação dos clientes. A sinalização das secções constitui uma referência para o cliente, pelo que todas as secções devem estar devidamente assinaladas. Segundo Beirolas e Almeida (1998), os cartazes e painéis, devem ser

colocados de forma a evidenciarem-se do resto da decoração. A sua implantação deve respeitar a sinalização, evitando dispersar o cliente. A altura desses painéis é importante, pois, não devem estar muito altos, para poderem ser vistos, nem muito baixos para não esconderem os lineares.

É usual em vários pontos de venda ouvir-se um fundo musical, este aspecto também caracteriza o ambiente geral da loja. Para muitos autores, como, Zenone (2002), não existe um género musical padrão, cada distribuidor deve adaptar ao tipo de cliente a que se destina. Em casos, em que abrange um diferente conjunto de clientes, é aconselhado que o fundo musical não seja utilizado.

“A distribuição do som deve ser equilibrada no espaço e minorar o efeito de ruído do ponto de venda”, Beirolas e Almeida (1998:112). Normalmente, em casos em que é utilizada música de fundo, corre-se o risco de que esta seja pouco apropriada, quer para o tipo de cliente, quer para o momento, pelo que se deve procurar medir as reacções habituais do cliente a esta forma de animação.

No chão, a matéria utilizada contribui para criar o ambiente geral do ponto de venda e para o prolongamento da imagem que se pretende transmitir. Blessa (2005) comenta que, um soalho em madeira transmite uma imagem natural e calorosa; um soalho em mármore, uma imagem clássica de alta gama, e uma alcatifa, se as cores forem bem escolhidas, pode comunicar um ambiente quente ao ponto de venda.

Conforme o sector que se ocupa, o ponto de venda deve ter em atenção o jogo de cores e luzes. As cores podem ter tanto significados positivos quanto negativos, dependendo de sua intensidade, local e forma de aplicação no ambiente. Esta exerce uma grande influência psicológica sobre o ser humano, existindo cores que se apresentam como estimulantes, alegres, optimistas, e outras serenas e tranquilas, entre outros.

Assim, é possível compreender a simbologia das cores e através delas dar e receber informações. Os exemplos na figura 13 apresentam a simbologia das cores mais utilizadas, por Carvalho (2006).

Figura 10 – Simbologia das Cores

Cores	Simbologia
Preto	Luto; terror; fantasia; luxo e dignidade.
Branco	Paz; calma; pureza; limpeza e inocência
Cinzento	Medo; estabilidade; sucesso e qualidade.
Bege	Calma; passividade; melancolia e clássico.
Vermelho	Paixão; sentimento; amor; desejo; orgulho; violência; agressividade e poder.
Verde	Vigor; juventude; frescura; esperança e calma.
Amarelo	Calor; luz; descontração; prosperidade; cor energética; activa e optimista.
Laranja	Cor quente; movimento e espontaneidade.
Azul	Lealdade; fidelidade; personalidade; subtileza; tranquilidade; compreensão e frescura.
Castanho	Maturidade; consciência; responsabilidade; conforto; estabilidade; resistência e simplicidade.
Rosa	Feminismo; saúde; beleza; sensualidade; fragilidade; delicadeza e romantismo.

Fonte: Adaptado de Dias (2006).

A iluminação deve ser quase sempre clara forte, mas não intensa. Existem dois tipos de iluminação, apresentadas por Beirolas e Almeida (1998), a geral, que normalmente está suspensa, e a direccionada, com a qual se pretende dar ênfase a uma dada secção ou a um dado ponto, devendo estar, por isto, correctamente implantada. Acresce a estes cuidados garantir que os focos luminosos não ofusquem a visão ou aqueçam demasiado o ambiente.

Para Costa (2003), o mobiliário é importante para um ponto de venda, embora este seja visto como uma peça secundária, devido ao facto, de passar despercebido, ou porque aloja os produtos, ou porque está oculto pelas ferramentas decorativas promocionais. O material do mobiliário deve ser resistente, tendo em conta, muitas vezes o peso dos

produtos que nele são expostos; também se aconselha uma uniformização no mobiliário. Masson e Welloff (1991:65) contrariam afirmando que “o material para apresentação deve ser estudado em função da mercadoria que vai ali ser exposta. Assim, não será de surpreender o facto de se verem lineares cada vez mais personalizados”.



O expositor promocional de venda está encadeado com o restante mobiliário, embora muitos saibam que está lá, passa despercebido aos olhos do cliente, porque o que memorizam é o restante material decorativo, que dá luz à promoção. Os expositores podem ser metálicos ou de cartão, para possibilitar a fácil mobilidade. A deslocação do móvel de promoção permite modificar o espaço de venda e suscitar assim um atractivo renovado para a clientela. Masson e

Welloff (1991) defendem que, o expositor promocional não deve ser nem “frio”, nem triste. O material deve ser discreto para que, se vejam apenas os produtos expostos.

Topo de Gôndola ou Extremidade das gôndolas são utilizados geralmente para a exposição de produtos em promoção e não em continuação da secção. Permite o contacto com o produto em promoção. É um local privilegiado que o ponto de venda disponibiliza aos fabricantes por uma ou várias semanas. Masson e Welloff (1991) realçam a importância, uma vez que, não se pode andar sempre a mudar a implantação de uma loja, são os topos de gôndolas que impõem a renovação, a variedade, o impacto e o ambiente comercial.



A ilha de produtos pode encontrar-se nos corredores ou nos espaços não utilizados das lojas. As ilhas podem ser simplesmente produtos nas suas embalagens; também se utiliza por vezes um cesto ou carrinhos cheios de produtos com a indicação do preço. Para Lindon *et al.* (2004), são formas preferenciais de destaque dos produtos que favorecem as compras de impulso.

Para Costa (2003), a colocação de expositores na proximidade da caixa ou nas saídas da caixa é uma última tentativa de persuasão à compra, colocando-se produtos que facilitam a compra impulsiva (bombons, pastilhas elásticas, lâminas de barbear...).



No desenvolvimento do espaço, Beirolas e Almeida (1998) apontam em vários aspectos que devem ser levados em conta, como, a estética; o aproveitamento de publicidade exterior/interior; o tipo de tecido social, a sua zona de implantação; a densidade média de circulação/visita; a área de armazenamento e área de venda; o mobiliário e todo equipamento; os lineares de exposição e os expositores especiais; os seus produtos e todo o reaprovisionamento, entre outros.

A área disponível condiciona de algum modo a distribuição de todos estes elementos, bem como, o seu desenvolvimento. O conhecimento adequado do tipo médio de cliente da loja, o índice médio de visitas, as alturas de maior movimento, merecem uma maior atenção, por forma, a controlar possíveis problemas e incrementar a satisfação.

Terminando este ponto, deve fazer-se com que o cliente se sinta à vontade e satisfeito com a distribuição do produto no espaço, visitando o ponto de venda na sua totalidade. Os produtos devem ser distribuídos de forma a criar no cliente a ideia de complementação em seu próprio uso, e para aumentar as vendas dos produtos de maior margem de comercialização devem colocar-se junto dos produtos de primeira necessidade.

2.2.3. Gestão das Secções num Ponto de Venda

A implantação de secções, de acordo com Zenone e Buairide (2005), deve ter como referência o sentido natural de circulação do cliente, considerando o mecanismo de orientação psicológica e de associação de ideias, enquadrando-os nos hábitos de consumo. Existem assim, secções principais e secções complementares, produtoras de sinergias que evitam a confusão do consumidor, mediante um circuito estruturado.

A implementação de secções no ponto de venda deve ser feita levando em conta um conjunto de objectivos: (i) a rentabilização de cada metro quadrado de área de venda, fazendo passar por ela o maior número possível de clientes; (ii) a localização de equipamentos especiais, como por exemplo, a área de frios, de forma a evitar o distanciamento das máquinas; (iii) a possibilidade de expansão no futuro, caso seja preciso; (iv) a eliminação de custos desnecessários de pessoal, mediante implantação estruturada com percursos habituais dos clientes; (v) o controlo visual dos clientes, diminuindo a possibilidade de furto; (vi) a geração de mobilidade e satisfação no cliente; (vii) a optimização da largura dos corredores de forma a garantir uma circulação natural e a instalação de equipamentos.

O espaço de venda, incluindo a zona de armazenamento, deve ser estudado de acordo com o volume de negócios. Todo o desenvolvimento deve ser harmonioso e levar em conta as relações entre a área de venda e a de armazém. A existência de um mix comercial é importante, tanto como forma de descontração do cliente como para a animação da loja.

Para Masson e Welloff (1991), e segundo análises realizadas em diversas partes do mundo, o cliente tende a entrar pela direita e sair pela esquerda. Deve-se, portanto, evitar outros tipos de fluxos de circulação que contrariem essa tendência natural. Por isso, existem cinco zonas essenciais no desenvolvimento de um ponto de venda, sendo eles, a entrada e espaço à direita - a zona de novidades; a área de fundo e espaço à esquerda - a zona de produtos íman; a zona lateral direita - a zona de compras reflectidas; a zona lateral esquerda - a zona de compras compulsivas e produtos íman; e a zona de saída.

Regra geral, no universo da grande distribuição, a entrada está quase sempre situada à direita das caixas, no entanto existem, excepções que obtiveram sucesso através da diferença, como é o caso da insígnia "*Lidl*" do grupo alemão Schwarz. Estas lojas *discount* adoptaram a entrada pelo lado esquerdo e a zona de saída do lado direito.

Os corredores, para Beirolas e Almeida (1998) são traçados tendo em conta a facilidade de circulação e de irrigação das diferentes zonas. É assim que nas grandes superfícies, para além dos corredores de largura normal, existem os corredores principais. É mais notório no domínio da alimentação: os corredores devem ser contínuos, sem corredores

transversais e as gôndolas não devem ser interrompidas. Esta disposição obriga o cliente a passar em revista todo o comprimento da gôndola.

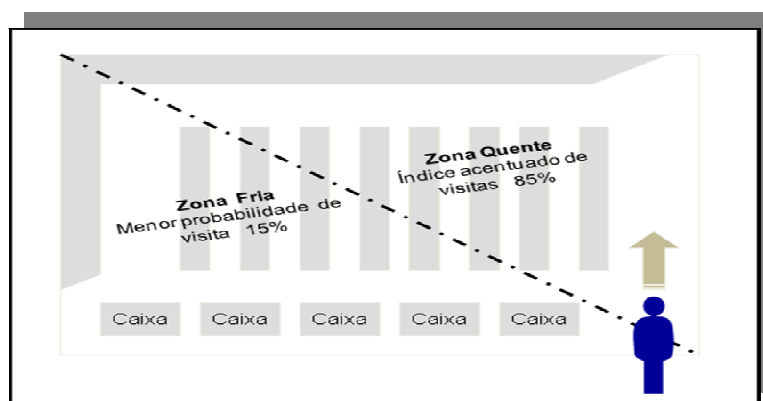
Segundo Masson e Welloff (1991), estudos realizados nos Estados Unidos, revelam que, cerca de 25% dos clientes percorrem toda a superfície de venda nas lojas que têm gôndolas contínuas, e apenas 5% o fazem nos casos em que existem corredores transversais na zona de produtos alimentares.

Por vezes, os corredores demasiados largos incitam a que só se olhe para um dos lados. A largura dos corredores deve corresponder, no mínimo, à de três carrinhos, mas também varia de acordo com a altura das gôndolas e da política comercial.

Para o correcto desenvolvimento do espaço, as secções devem estar dispostas de forma sistemática e enquadradas numa estratégia comercial coerente. Num ponto de venda existem dois tipos de zonas definidas pelas análises de fluxo efectuadas, designadas por zonas frias e zonas quentes (Zenone e Buairide, 2005).

Para Beirolas e Almeida (1998), a zona fria é o local de circulação com necessidade de dinamização na qual o cliente terá tendência a não se deslocar. Enquanto que a zona quente é o lugar de maior circulação, de interesse e acesso imediatos. O cliente, por hábito e por necessidade, e sendo influenciado pela lista de compras que traz consigo, define um trajecto específico que também é controlado pela implantação de secções, figura 11.

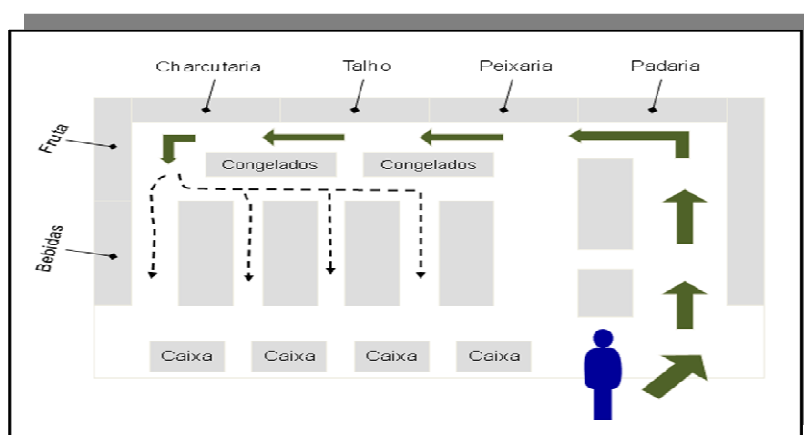
Figura 11 – Relação zona quente – zona fria



Fonte: Adaptado de Beirolas e Almeida (1998: 65).

Na implantação das secções, Dias (2006), afirma que, os primeiros lineares a serem colocados devem ser os produtos frescos, normalmente objectos de grande procura. É habitual colocá-los ao fundo da loja, articulando a sua extensão com a dimensão do estabelecimento e o volume do negócio. Ao espaço reservado aos produtos frescos, segue-se o espaço de implantação dos produtos de atracção e consumo corrente, devidamente dispostos de forma a permitir o cruzamento com produtos de compra por impulso, figura 12.

Figura 12- Implantação das secções de maior afluência



Fonte: Adaptado de Beirolas e Almeida (1998: 68).

Quanto à implantação dos produtos complementares e das áreas destinadas a promoções especiais, não existirá propriamente um espaço definido para elas; portanto, a sua localização obedecerá ao tipo de produto e à dimensão da exposição, entre outros factores. Para Beirolas e Almeida (1998), todos os produtos são implantados em função das compras premeditadas, criando a “obrigatoriedade” ao cliente de percorrer pelo menos dois terços do ponto de venda.

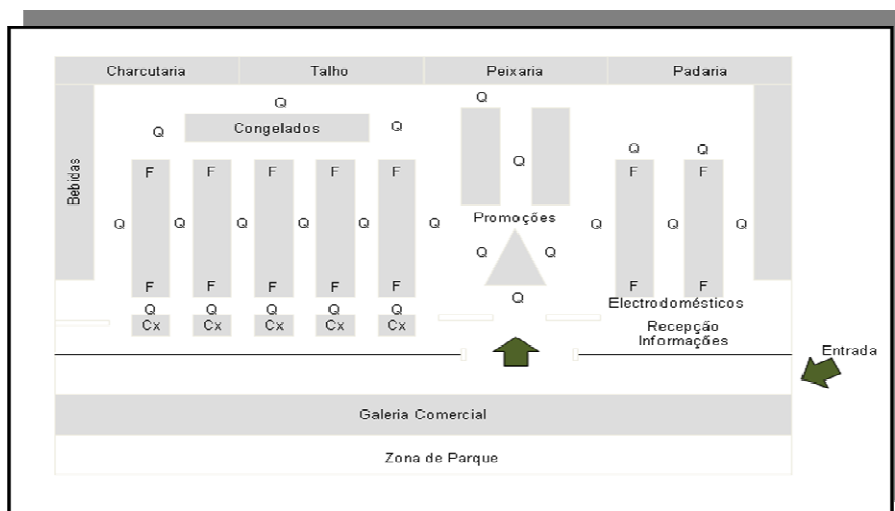
Será assim que o cliente, na sua deslocação pelo ponto de venda, definirá intuitivamente a existência de pontos quentes e frios. Analisando as suas pausas mais frequentes, é possível encontrar pontos quentes naturais, criados quer pela componente arquitectónica, quer pelo mobiliário ou pela sua localização.

Os pontos quentes artificiais são barreiras tecnicamente estudadas e criadas para o cliente, provocando a necessidade de compra impulsiva. Destacam-se, normalmente

como zonas quentes, os pontos próximos das balanças; os topos das gôndolas, as zonas onde são efectuadas testes de degustação, os pontos próximos aos produtos mais vistosos e mais caros, os pontos mais iluminados, os pontos próximos à iluminação de exposições especiais, e em sectores de promoção (Pinheiro, 2004).

Direccionando para o segmento de hipermercados, produtos como o arroz, feijão, óleo e farinha, por exemplo, são geradores de tráfego, ou seja, são muito procurados pelo consumidor principalmente por atenderem a uma necessidade básica, figura 13. Por isso, é fundamental na estratégia de *merchandising* identificar a melhor região de acordo com o *layout* do hipermercado e expor o produto próximo a outros que geram maior rentabilidade, ou seja, uma técnica de *cross-merchandising*. O *cross-merchandising*¹ pode ser definido, segundo Bernardino (2004), como a apresentação de um produto fora da sua secção tradicional, num local em que combine com outros produtos. Um bom exemplo de *cross-merchandising* é colocar, queijo ralado ou vinho próximo das massas, que atraem bom tráfego.

Figura 13 – Localização de pontos quentes e pontos frios



Fonte: Adaptado de Beirolas e Almeida (1998: 67).

As zonas quentes também variam de acordo com a época do ano. Durante as comemorações dos dias do Pai, da Mãe, Natal, Páscoa, férias, regresso às aulas e tantas outras que fazem parte do calendário promocional, alguns produtos tornam-se

¹ Este conceito é também designado por *cross-selling*.

indispensáveis nos pontos de venda. Esses produtos também são responsáveis por aumentar o tráfego na loja e na secção, portanto, devem ser colocados estrategicamente, com o objectivo de incrementar as vendas de outros produtos.

Os pontos frios, segundo Pinheiro (2004) são espaços da loja por onde passam e param menos consumidores, pelo que, conseqüentemente, vendem menos. São normalmente os locais mais distantes da entrada, os cantos e esquinas, os espaços apertados entre gôndolas, locais mal iluminados ou barulhentos.

As soluções para promover as compras impulsivas, transformando uma zona fria em quente, são diversas, destacando-se os seguintes: (i) estudo de colocação em gôndola; (ii) melhor iluminação; (iii) a anulação de ruídos, mas principalmente; (iv) a colocação de produtos íman e expositores promocionais nesses locais.

Uma boa implantação deve levar em conta, tanto os movimentos dos clientes como a reposição dos produtos de forma racional, evitando-se o aumento de mão-de-obra. Para tal, deve fazer-se com que o cliente se sinta à vontade e satisfeito com a distribuição do produto no espaço, visitando o ponto de venda na sua totalidade. A distribuição dos produtos deve ser feita de forma a criar no cliente a ideia de complementaridade no seu uso, para que possa aumentar as suas vendas, colocando-os junto dos produtos de primeira necessidade.

2.2.4. A Gestão do Linear

O desenvolvimento das grandes superfícies, o aumento da concorrência e a necessidade contínua de atrair e fidelizar os clientes, levou a maioria dos distribuidores a repensar a organização dos seus lineares, por forma a encontrar, em cada secção, uma disposição que corresponda às necessidades e desejos dos seus clientes cada vez mais exigente.

2.2.4.1. Definição e Apresentação do Linear

Chegámos assim, ao conceito de linear pelo qual se entende toda a superfície que, no espaço com o objectivo de venda, promove a exposição do produto. Para Beírolas e Almeida (1998), ao linear corresponde normalmente uma superfície, formada pela parte da frente das gôndolas e móveis de exposição. Denomina-se linear no solo o comprimento total (em metros) das gôndolas de ponto de venda, ou da parte das gôndolas atribuídas a uma categoria de produtos ou a um produto específico. Denomina-se linear desenvolvido, o comprimento total das prateleiras.

O linear de vendas atribuído a um produto desempenha uma dupla função, (Lindon *et al.*, (2004): (i) a função de armazenagem. Quanto mais importante for o linear atribuído a um produto, menores serão os riscos de ruptura de stock entre as duas operações de reposição das prateleiras. Ou seja, se um produto oferecer um linear insuficiente, em relação às suas vendas, ou estará frequentemente em ruptura de stock, ou deverá ser objecto de reabastecimento frequente; (ii) a função de atracção visual e de impulso à compra.

O comprimento de linear desenvolvido atribuído a um produto tem uma influência directa sobre as vendas, dado que quanto maior for a superfície de vendas ocupada por um produto, mais hipóteses ele terá de ser visto e identificado pelo cliente que passe em frente à prateleira. “Calcula-se, a este respeito, que o linear mínimo para que um produto tenha hipótese de ser visto é de 50 cm num hipermercado. Na realidade, quanto maior for o linear no solo ocupado por um produto, mais tempo terá o cliente, durante a sua deslocação face à prateleira, para olhar e pegar o produto. Enfim, numerosos estudos indicam que a apresentação massiva de um produto, graças a um linear importante, inspira confiança aos clientes, fazendo-os pensar que “se vende bem”, provocando, frequentemente, compras não premeditadas” (Lindon *et al.*, (2004:390).

De um modo contraditório, Beírolas e Almeida (1998), apontam como uma das vantagens do linear, a ajuda às compras premeditadas, porque é uma forma de possibilitar a memorização do produto, bem como, desperta a atenção para as compras impulsivas. Constitui um instrumento de presença diversificada das marcas que são

objecto de escolha pelo cliente. Através do linear é possível organizar e sistematizar a gestão do espaço, orientar o cliente e promover a venda.

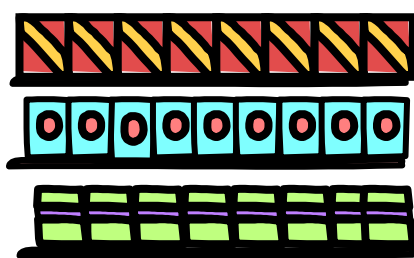
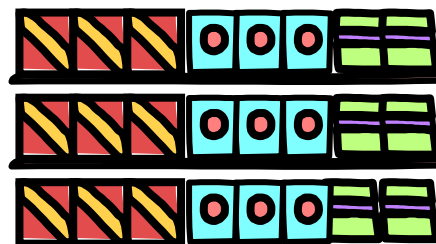
O linear é o substituto aparente do vendedor. Para manter as vendas, é preciso cuidar do espaço de exposição. Muito embora, o cliente dispense muitas vezes a ajuda do vendedor, estes conjuntamente com os repositores, devem ter a preocupação de manter o espaço atraente. A rentabilidade do linear é um dos objectivos do *merchandising*. Ao promover uma exposição apelativa e equilibrada o *merchandising* está a articular as necessidades com escoamento.

Quando se aproxima do linear, o cliente deve ter a visualização imediata de produtos e marcas que, expostos na quantidade ideal, contribuem para a animação e desencadeiam a vontade de compra. Cada produto tem a sua vida própria no linear, associada à publicidade e à promoção de vendas, desenvolvidas pelo fabricante.

Relativamente à posição dos produtos no linear, Bernardino *et al.* (2004) e também Beirolas e Almeida (1998), salientam três níveis de apresentação: nível dos olhos; nível das mãos e nível do solo. Considera-se que as melhores prateleiras são as que se encontram ao nível dos olhos e das mãos, e são, normalmente, destinadas aos produtos que possuem uma margem elevada de vendas. Os produtos correntes, aqueles que fazem parte dos hábitos de compra, e os de grande notoriedade são, normalmente dispostos ao nível do solo, reservando-se a prateleira superior para arrumar também este tipo de produtos.

Estes autores suportam a sua opinião através de estudos realizados onde comprovam que, a exposição do produto ao nível dos olhos é, de facto, aquela que vende mais, sendo responsável por 50% das vendas, seguido do nível das mãos com 30%. Ao nível da cabeça e do solo, o cliente recorre por necessidade, sendo da sua responsabilidade apenas 10% das vendas.

Lindon *et al.* (2004) defendem outros quatro tipos de apresentação. (i) a apresentação vertical - agrupa os produtos de uma mesma família, uns sobre os outros, em todas as prateleiras, dando uma impressão de ordem e de clareza, permitindo, ainda, uma rápida percepção dos artigos no linear. Este tipo de apresentação tem, contudo, o inconveniente de exigir frequentes aprovisionamentos, dado que os níveis mais acessíveis se esgotam mais depressa.



(ii) A apresentação horizontal - consiste em colocar uma família de produtos diferente por cada nível linear. Para além da má visibilidade de algumas sub-famílias, o cliente é obrigado a voltar atrás para procurar outra família de produtos exposta noutra prateleira, o que raramente acontece, perdendo-se assim vendas. Naturalmente que nas pequenas superfícies este tipo de apresentação é habitual, uma vez que a velocidade de passagem dos clientes é menor e a alternativa de utilização de uma exposição vertical implicava colocar um número muito reduzido de *facings* em vertical, o que permitiria obter uma visibilidade do produto ou ter um sortido muito reduzido.

(iii) apresentação dos produtos em paletes - permite uma grande exposição, criando uma ideia de quantidade. Dado o baixo custo de manutenção, este sistema é, frequentemente, utilizado nas lojas alimentares de *discount*.



(iv) apresentação em topos e ilhas - formas preferenciais de destaque dos produtos que favorecem as compras de impulso.

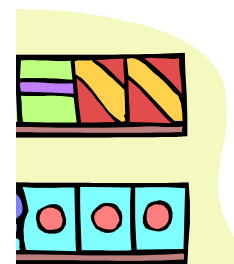
O tipo de exposição que apresenta maior número de vantagens, para Beirolas e Almeida (1998), é a vertical, pois dá uma maior noção de organização e sistematização. A exposição vertical leva o cliente a parar, contrariamente à exposição horizontal, que capta menos a sua atenção.

2.2.4.2. Métodos para a Determinação do Linear “Ótimo”

Em matéria de distribuição do linear, o principal problema do distribuidor é que o linear total de que dispõe é limitado e não extensível. Este linear, ou “espaço de venda” constitui, para o distribuidor, um recurso raro e dispendioso que ele deve rentabilizar ao máximo.

A rentabilidade é vista, por Fady e Seret (2000), como o factor de sucesso do ponto de venda. Assim sendo, o cálculo do linear a desenvolver para uma dada marca e para um dado produto ou família de produtos é fundamental. Pretende-se com este cálculo, otimizar a implantação, aumentando a margem bruta total e o volume de negócios, não esquecendo o custo de armazenagem do stock. Ao aumentar o índice de rotação do produto gera-se um aumento do volume de negócios, associado ainda à garantia de produtos frescos e de qualidade.

Para determinar o linear mínimo é necessário saber qual a extensão mínima que cada produto necessita para se tornar visto aos olhos do cliente. Normalmente o mínimo é de três *facings*, sendo por vezes, dois aplicáveis a produtos de maiores dimensões. O *facing* funcionará então como o conjunto das mesmas referências colocadas numa ou em várias prateleiras da gôndola. Os *facings* têm normalmente a largura mínima de 20 centímetros (Beirolas e Almeida, 1998).



A rentabilização tem em conta, basicamente, quatro factores: (i) o volume das vendas; (ii) a margem bruta obtida pelos produtos vendidos; (iii) os custos directos imputáveis à armazenagem e ao manuseamento desses produtos e (iv) a satisfação dos clientes. O desafio é, articulando estes factores, conseguir encontrar o linear “ótimo” para cada tipo de produto.

Podem ser tidos em consideração diversos critérios para calcular o espaço que deve ser atribuído a um produto, tais como: volume de venda; quota de mercado; rotação do produto; margem bruta (figura 14).

Figura 14 – Critérios para o cálculo do espaço

Critérios para o cálculo do espaço		
Critérios	Descrição	Observações
Em função do volume de vendas ou do n.º de unidades vendidas	Proporcional à sua importância para o volume de vendas total da secção: $\frac{\text{Vol. de vendas}}{\text{Vol. de vendas total secção}} \times \text{linear total secção}$	Este procedimento é simples e rápido de realizar mas pode conduzir a erros significativos por não ter em conta a margem.
Em função das quotas de mercado	Segundo este critério, o distribuidor atribui ao linear uma percentagem equivalente àquela que o mesmo produto detém no mercado.	Tendo, embora, o mérito de ser muito racional e pragmático, este método - preconizado pelos produtores de produtos líder – não tem em conta a rentabilidade dos produtos e desfavorece os novos produtos.
Em função da rotação do produto	Este método atribui ao produto uma parte de linear correspondente à rotação do seu stock: $\frac{\text{N.º unid. Vendidas} + \text{stock de segurança}}{\text{Período de reaprovisionamento (dias)}}$	Este método permite gerir o linear sem recurso à imobilização de produtos em reserva, tendo em conta as saídas diárias e a capacidade da secção. Tem, contudo, o inconveniente de favorecer os produtos com forte rotação, pois o responsável da secção constitui reservas no linear para prevenir rupturas de produtos líder.
Em função da margem bruta	A parte de linear atribuído a um produto corresponde à sua contribuição para a margem total da loja. Assim: $\frac{\text{Margem bruta produto}}{\text{Margem bruta total secção}} \times \text{linear total secção}$	Este método tem a vantagem de atribuir, ao responsável de cada secção de uma loja, a gestão de um centro de lucro, o que pode ser motivador. No entanto, é o método mais difícil de aplicar com rigor, porque varia mais ao longo do tempo, fruto das alterações da margem e rotação.

Fonte: Lindon *et al.* (2004).

Após esta pesquisa, compreendemos a ambiguidade que poderá ser gerir todo o *layout* de um ponto de venda, de forma a criar um espaço acolhedor e garantir a rentabilidade do mesmo.

A investigação científica requer cuidado e rigor (Sampieri *et al.*, 2000), daí a necessidade de se definir o caminho a seguir, uma metodologia. Só assim a investigação poderá cumprir a sua função de produzir conhecimento e de resolver problemas práticos.

3.1. Tipo de Investigação

Segundo Yin (1993), este estudo é um estudo de caso. Contudo, houve inicialmente uma revisão bibliográfica e documental, auxiliando a realização do enquadramento teórico, delineando os passos a seguir para poder ser feita de uma forma científica, e com base na observação assistemática, a análise das técnicas do *merchandising* num contexto o mais real possível.

Uma crítica frequente à metodologia do “estudo de caso” é que a dependência de um único caso torna incapaz a possibilidade de se obter uma conclusão universalizada. Yin (1993) apresenta a visão de “Giddens”, que considera esta metodologia microscópica, pois não reúne um número de casos suficientes.

Apesar das desvantagens associadas ao caso de estudo único, Hamel *et al.* (1993) e Yin (1993) defendem que o tamanho relativo da amostra, quer sejam, dois, dez, ou cem casos, não transformam a multiplicidade dos casos numa generalização. O objectivo do estudo deve estabelecer os seus parâmetros e estes devem aplicar-se a toda a pesquisa. Desta forma, um único caso pode ser considerado aceitável desde que atinja o objectivo estabelecido.

A metodologia do “Estudo de Caso”, descrita por Yin (2003), é muitas vezes utilizada: (i) quando questões como o, “como” e “porquê” são colocadas, (ii) quando o investigador tem pouco controlo sobre os factos, ou, (iii) quando o estudo é focado num fenómeno contemporâneo (recente) num contexto real.

Para a escolha de tal metodologia, de caso único, Hamel *et al.* (1993) sugerem a análise de três factores: o tipo de problema a ser resolvido, o controle que o investigador possui

sobre os acontecimentos e o grau de foco em eventos contemporâneos em contraste com factos históricos.

Com relação ao primeiro ponto, o tipo de pesquisa deste trabalho é exploratório com aspectos descritivos e explicativos, tentando responder com as diversas características encontradas no ponto de venda e a sua influência no comportamento do consumidor.

Sobre o segundo ponto, o controle sobre tais fenómenos por parte do investigador é muito pequeno, não podendo interferir directamente nas decisões e na forma de trabalho já institucionalizada.

Por fim, este estudo limita-se a analisar as características e técnicas observadas pelo ponto de venda. Algumas já referenciadas pelos teóricos, como práticas comuns, outras adaptadas e criadas pelo ponto de venda, com o objectivo de oferecer um espaço agradável e acolhedor aos seus visitantes.

Yin (2003) destaca três situações nas quais um estudo de caso único é mais apropriado: (a) Quando representa o caso decisivo no que toca a testar uma teoria bem formulada, dado que é necessário um caso único, que satisfaça todas as condições para se confirmar, contestar ou estender uma teoria; (b) Quando trata-se de um caso raro ou extremo; (c) Quando lida com um caso revelador, tendo o investigador a oportunidade única de analisar um fenómeno até então inacessível.

Este estudo trata de um fenómeno enquadrável no segundo item. O Grupo Jerónimo Martins é uma empresa líder de mercado em quase todos os segmentos em que actua a nível internacional. A empresa está em constante crescimento, e consequentemente, a insígnia Feira Nova, sendo umas das principais marcas de hipermercados a nível nacional.

3.2. Desenho da Investigação

Nesta investigação foi aplicada a metodologia qualitativa baseado num caso de estudo, de um distribuidor da área alimentar, mais concretamente do Hipermercado Feira Nova em Póvoa de Varzim.

Neste caso, foram aplicadas as tipologias de Yin (2003) e Vergara (2007). Baseado em Yin podemos considerar o tipo de estudo aplicado, no que se refere ao seu fim, como exploratório. Exploratório, no sentido lato do termo, dado que serão apresentados também aspectos descritivos e explicativos, visando localizar e fundamentar a exploração do caso.

O estudo pode ser classificado como exploratório, dado que procura proporcionar maior familiaridade com o problema, com vista a torná-lo mais explícito (Rodríguez *et al.*, 1996).

Na revisão bibliográfica foram levantados dados relativos ao conceito de *merchandising* (evolução histórica, objectivos, funções), às estratégias, actividades mais evidenciadas, e aspectos essenciais para a criação de um ambiente geral no ponto de venda que proporcione ao cliente uma sensação de satisfação e que o leve a tomar a decisão de compra.

Realizou-se ainda uma pesquisa individualizada com os actuais colaboradores do ponto de venda em estudo, para tentar compreender a actividade e a dinâmica utilizada na elaboração do *layout* do ponto de venda.

3.3. Universo e Amostra

Como mencionado anteriormente, o universo do estudo é o sector de consumo e não há amostra, pois, dentro da abordagem do estudo de caso único, será analisado somente um ponto de venda representativo deste sector, pois possui as características gerais, uma vez

que é líder de vendas na zona onde se localiza, e muito bem colocado entre os melhores hipermercados do país.

A empresa utilizada como estudo de caso é o Grupo Jerónimo Martins, a insígnia Feira Nova, uma das líderes de vendas e de satisfação do cliente do sector da grande distribuição. O ponto de venda escolhido foi um dos nove hipermercados da insígnia, em Portugal, localizado na Póvoa de Varzim. O ponto de venda actualmente emprega aproximadamente 250 funcionários, mas as entrevistas realizadas incidiram sobre o director geral e três dos responsáveis das secções do ponto de venda.

Este trabalho apenas tem o intuito de explorar um caso particular e específico, mas com características bem interessantes e próprias, que irão auxiliar a compreender a questão da diferenciação dos produtos no ponto de venda através da aplicação de técnicas de *merchandising*.

3.4. Recolha de Dados

A fonte consultada para levantamento do estudo de caso foi, basicamente, a Direcção Geral do Feira Nova da Póvoa de Varzim, havendo depois questões mais específicas colocadas aos responsáveis de cada secção.

Assim, nesta investigação recorreu-se sobretudo à observação assistemática para recolha dos dados necessários ao seu desenvolvimento. Através desta técnica o pesquisador procura recolher e registar os factos da realidade sem a utilização de meios técnicos especiais, ou seja, sem planeamento ou controle. Geralmente este tipo de observação é empregado em estudos exploratórios sobre o campo a ser pesquisado (Lakatos e Marconi, 1996).

Foram obtidos dados sobre o histórico do Grupo Jerónimo Martins, criação e evolução da insígnia Feira Nova, a política organizacional e toda a caracterização do ponto de venda em estudo, como, a estrutura organizacional aplicada ao ponto de venda, actividades que criam para interagir com a comunidade local, o *layout* de todo o espaço, entre outros.

As visitas realizadas consistiram em três etapas: um diagnóstico organizacional resumido do grupo; a análise das características gerais do ponto de venda; a análise a técnicas de *merchandising* detectadas no ponto de venda e a sua influência na rentabilidade e aumento das vendas.

Resultado do Estudo de Caso

O estudo de caso realizado neste trabalho incide sobre uma grande superfície de distribuição da insígnia Feira Nova, do Grupo Jerónimo Martins. Esse ponto de venda dedica-se à distribuição de produtos alimentares e não alimentares ao consumidor final. Assim sendo, iremos basear-nos na estratégia de *merchandising* do distribuidor, apresentada por Zenone e Buaride (2005), no enquadramento teórico deste trabalho.

Entre os objectos de estudo, irão ser apresentados aspectos indispensáveis ao ponto de venda, que proporcionam uma atmosfera agradável e satisfatória ao cliente. Nada num ponto de venda pode ser deixado ao acaso, e por isso, a gestão das secções, a sua implementação, a organização e apresentação dos lineares, também é alvo de uma especial atenção na observação do estudo.

4.1. Apresentação do Grupo Jerónimo Martins e Insígnia Feira Nova

O grupo Jerónimo Martins tem actualmente uma projecção internacional, onde actua no ramo alimentar, nos sectores da Distribuição e da Indústria. A sua história já tem mais de 200 anos. Iniciou-se em 1792, com a chegada do “galego” Jerónimo Martins a Lisboa e com a abertura de uma modesta loja no Chiado. Na sua "tenda", como lhe chamavam na época, vendia de tudo um pouco, desde enchidos carregados de colorau, a sacas de trigo e de milho, molhos de velas de sebo, barricas de vinho, vassouras, entre outros. O facto de ter um sortido diversificado fazia desta loja um ponto atractivo para quem visitava, pois era algo inovador. E desta forma, “extraordinária”, o jovem empresário foi construindo o grupo, que nos dias de hoje se posiciona como líder nos mercados em que opera.

A actividade do Grupo Jerónimo Martins na área da distribuição alimentar em Portugal iniciou-se entre o final da década de 70 e o início da década de 80. Hoje, o Grupo ocupa a posição de liderança, operando com as Insígnias Pingo Doce (supermercados e médias superfícies), Feira Nova (hipermercados) e Recheio (*cash & carry* e Plataformas de *food service*), sendo líder no segmento dos supermercados e dos *cash & carry*. Na Polónia, em 1997, o grupo adquiriu a cadeia de supermercados, Biedronka, onde já possui uma forte presença neste país com cerca de 1000 pontos de venda.

Jerónimo Martins é também um dos maiores grupos industriais de bens de grande consumo em Portugal, através da sua parceria com a Unilever, através da empresa Unilever Jerónimo Martins, e na qual as marcas detêm posições de liderança, entre outros, nos mercados de Azeite, Margarinas, *Ice-Tea*, Gelados e Detergentes para Roupa.

O portefólio do Grupo inclui, ainda, uma área de negócio vocacionada para Serviços de Marketing, Representações e Restauração onde se inclui a Jerónimo Martins Distribuição de Produtos de Consumo - que representa em Portugal marcas internacionais na área alimentar de grande consumo, na cosmética selectiva e na cosmética de grande consumo (através da sociedade PGJM), a cadeia de retalho especializada Hussel - com 18 lojas para comercialização de chocolates e confeitaria, a Caterplus - que comercializa e distribui produtos alimentares específicos para o *Food Service*, e a Jerónimo Martins Restauração e Serviços que se dedica ao desenvolvimento de projectos no sector da Restauração e que inclui a cadeia de quiosques de café Jeronymo, as geladarias Ben & Jerry e Olá e as lojas de *fast-food* Subway que oferecem uma alternativa mais saudável para uma refeição ligeira (sanduíches e saladas confeccionadas no momento, segundo o conceito *eat fresh* "prove frescura").

Em 1993, o Grupo Jerónimo Martins adquiriu, em parceria com a Ahold, ao Grupo Inovação, 53 supermercados Inô, oito *cash & carries* e três hipermercados localizados em Braga, Aveiro e Barreiro. Com esta aquisição o Grupo iniciou a sua actividade na área de hipermercados com a insígnia Feira Nova. Nos anos que se seguiram, a insígnia ganhou força, proporcionando a incorporação de mais pontos de venda, Santarém e Évora. No parque de pontos de venda do Feira Nova, nasceu o conceito de média superfície: com área de vendas inferior a 2.000m² que conciliam a variedade de um hipermercado com o conforto de um supermercado. A partir deste momento, verificou-se uma grande expansão de lojas Feira Nova, sobretudo nas zonas de província.

Após dois anos da aquisição, o Feira Nova inaugurou o seu primeiro ponto de venda construído de raiz na Póvoa de Varzim, em estudo neste trabalho, em 1995. E abriu ainda uma média superfície em Mirandela. No ano seguinte entrou na zona da Grande Lisboa com a aquisição do hipermercado Ibérico que foi totalmente remodelado dando

lugar ao Feira Nova de Telheiras. Até aos dias de hoje, a abertura e crescimento dos pontos de venda, não tem abrandado, expandindo-se no mercado nacional, de forma a estar presente em quase todos os centros populacionais do país.

Com vista a melhorar os seus pontos de venda, o Grupo criou um novo conceito de ponto de venda, agregando ao hipermercado, um ponto de venda exterior de electrodomésticos, *Electric Co*, e de têxtil, com a marca *New Code*, onde se diferencia por um serviço especializado. A aposta é também feita na remodelação dos pontos de venda, baseado na segmentação e sinalética departamental, cujo objectivo é transmitir uma melhor organização no acto de compra, assegurando uma circulação fácil, familiar e recompensadora. O novo conceito de loja apresenta o “hipermercado encarado como uma cidade, em que os corredores são as suas ruas, a sinalética representa o mapa das ruas e os departamentos as lojas das ruas. Os espaços promocionais são os grandes eventos da cidade”.

Durante o ano de 2005, decorreu a campanha de comunicação, que vigora até hoje, e é reconhecida por todos os portugueses – "Só!", apostando na percepção do preço baixo... Além disso, abriu o 1.000º ponto de venda do Grupo Jerónimo Martins, sendo um marco significativo.

No último ano, a insígnia Feira Nova foi eleita o "Hipermercado mais barato do país" pela Revista Deco Pro-Teste. Apostaram em pontos de venda com Parafarmácias e Gasolineira. No Natal de 2007, apelando à responsabilidade social, o Feira Nova desenvolveu uma Campanha de Brinquedos inédita, no seguimento da qual mais de 3.000 crianças receberam presentes dados pela empresa e pelos seus clientes.

Durante o ano corrente, o grupo colocou em prática uma reestruturação nos seus pontos de venda, passando assim, a insígnia Pingo Doce, a incorporar todas as pequenas e médias superfícies, estando apenas presente a insígnia Feira Nova, nas grandes superfícies, sendo apenas nove em todo o país. Entre as nove grandes superfícies, está o hipermercado Feira Nova da Póvoa de Varzim, em estudo neste trabalho.

4.2. Caracterização do Ponto de Venda Objecto de Estudo de Caso

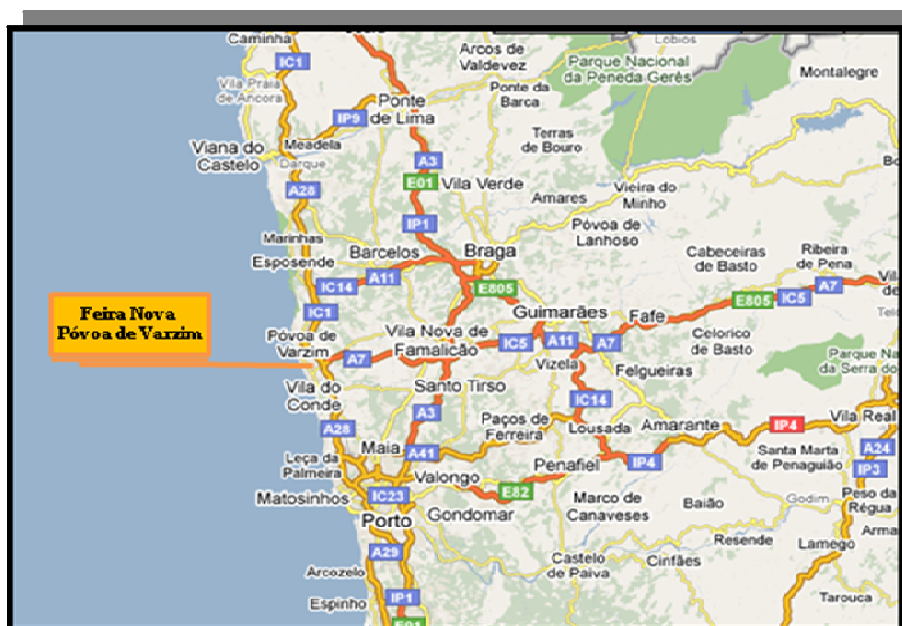


Desde 5 Fevereiro do ano 1995, que o Feira Nova da Póvoa de Varzim é um ícone de sucesso. Este hipermercado foi a primeira grande superfície a ser construída de raiz pelo Grupo.

Este ponto de venda está situado na freguesia de Argivai, no concelho da Póvoa de Varzim. Esta localização permite que esteja acessível não apenas para os habitantes da Póvoa de Varzim, bem como, aos de Vila do Conde, a cerca de 10 minutos do percurso mais distante. Mas a sua área de abrangência não são apenas estes dois concelhos, pois o ponto de venda tem apostado na atracção de clientes de outras zonas, como os concelhos de Esposende e Vila Nova de Famalicão, estando estes também no seu raio de atracção, a cerca de 15 a 20 minutos.

Toda a envolvente é constituída por uma extensa zona de habitação, indústria e serviços. Apresenta-se também muito acessível, com transportes públicos, como rede de autocarros urbanos, autocarro gratuito para clientes do ponto de venda, com ligação ao centro da cidade, e a rede de metro do Porto, com estação próxima do ponto de venda. Para os clientes que se deslocam de transporte próprio, também encontram bons acessos, estando ligados pelas auto-estradas, A28 (Viana - Porto), A7 (Vila do Conde – Guimarães) e de outras acessibilidades locais que permitem aos seus clientes optarem pelo ponto de venda, representadas na figura 15.

Figura 15 – Localização do ponto de venda



Fonte: Adaptado de Google Earth (2008).

Este raio é considerável, uma vez, que este ponto de venda apresenta grandes dimensões e um leque bastante diversificado de produtos, não oferecidos pelos concorrentes mais próximos. Estando a grande superfície, com padrões semelhantes a cerca de 30km deste, o hipermercado Continente da Senhora da Hora, em Matosinhos. Assim, a principal concorrência encontra-se nas várias médias superfícies espalhadas pelas zonas habitacionais, como as insígnias, Minipreço, Modelo, Lídl, e também as Pingo Doce e Recheio, que apesar de pertencerem ao mesmo grupo não deixam de ser seus concorrentes.

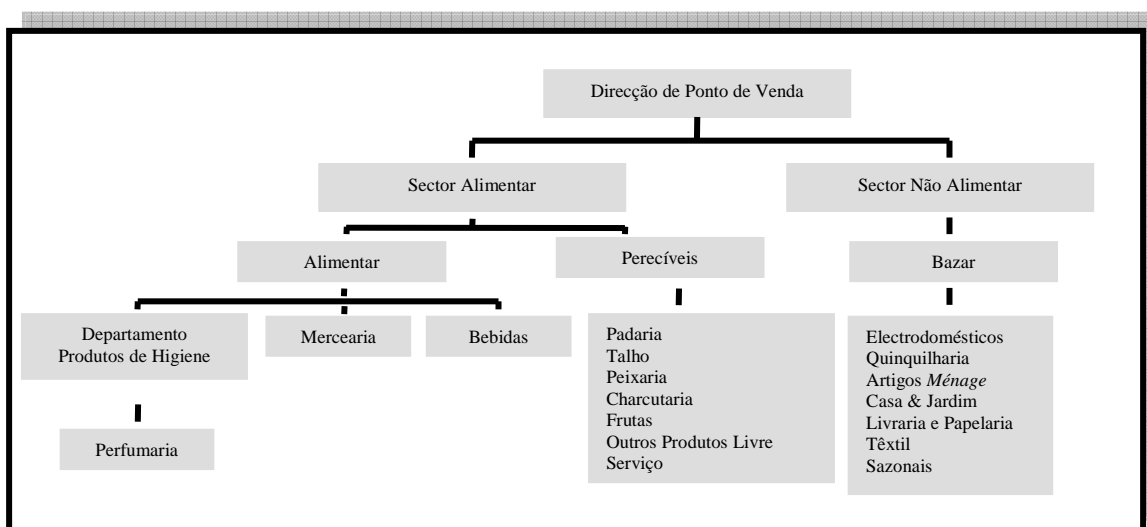
O Feira nova apresenta uma área de venda 8.245m², e uma área de armazém de 3.723m². Possui um parque de estacionamento com capacidade próxima dos 1.500 automóveis, tendo uma área coberta com 12.525m², e uma descoberta com 24 432m². Agregado à área de venda do hipermercado encontra-se também uma galeria comercial com acerca de 20 lojas, dos mais diversificados ramos, para que se crie um espaço multifacetado e para que o cliente que o visita possa encontrar tudo o que necessita.

Actualmente, sob direcção de Francisco Veiga, este ponto de venda aguarda por projectos que o irmão reformular e criar um ambiente mais moderno, pois ainda possui as

mesmas características base da data de abertura. Este facto obriga os actuais colaboradores, a uma ginástica e a uma capacidade criativa surpreendente, para que este ponto de venda se mantenha bem cuidado e sempre atraente e apelativo a quem o visita.

Apesar do exterior ser um pouco rudimentar, devido aos anos que já possui, o interior do ponto de venda é uma agradável surpresa, e esta situação nunca poderia ser possível sem os seus cerca de 250 colaboradores, que laboram todos os dias para melhorar o ponto de venda e o serviço prestado. O Feira Nova da Póvoa de Varzim apresenta-se organizado da forma apresentada na figura 16.

Figura 16 – Organigrama do Ponto de Venda: Feira Nova da Póvoa de Varzim.



Fonte: Elaboração própria.

A interacção com a comunidade também é uma das preocupações que este ponto de venda tem, por isso está presente nos principais eventos realizado na sua zona de actuação. Entre as várias actividades por ele apoiadas encontram-se o desporto local, com o “Ocean Cup Feira Nova” (Torneio de Futebol de Praia); o “Open Ténis Póvoa de Varzim”; a “1.ª Maratona



BTT na cidade da Póvoa de Varzim". Entre outras iniciativas há a destacar o apoio a eventos musicais, como as "Noites de Verão Feira Nova", a parceria com o concerto Tony Carreira, na *tour* 2007/2008, o apadrinhamento a associações de ajuda à comunidade, e outras iniciativas que visam alegrar e interagir com as crianças.

4.3. Aspectos Essenciais no Ponto de Venda

De acordo com a abordagem teórica referida neste trabalho, foi efectuado um levantamento e uma comparação com o que poderemos encontrar ao visitar o ponto de venda em estudo. Assim, iremos analisar os aspectos encontrados no exterior e no interior do ponto de venda.

4.3.1. Exterior do Ponto de Venda



A indicação de que existe um Feira Nova na Póvoa de Varzim, começa muito antes da cidade; existem alguns *outdoors* espalhados na periferia com indicações da localização do ponto de venda. A sinalética, também designada por stop-passeio encontra-se bastante patente nos percursos com destino ao hipermercado, tentando despertar a atenção e ajudando os clientes a chegarem de uma forma mais eficaz ao ponto de venda. Também nos podemos cruzar com o "autocarro Feira Nova", que se encarrega diariamente e com uma vasta oferta de horários, ao transporte gratuito dos clientes entre o centro da cidade e o ponto de venda.

Ao mencionar o exterior do ponto de venda em estudo, não se pode deixar de referir que este, desde a sua abertura, não sofreu alterações, o que o leva a apresentar uma imagem algo desadequada face aos novos parâmetros de estética arquitectónica.



Assim, hoje, podemos encontrar um edifício rectangular simples, com cores pouco apelativas, predominantemente, jogando com as cores próprias da insígnia, o laranja e o azul.

No seu exterior encontra-se um enorme parque de estacionamento descoberto, com fáceis acessos e de ampla visibilidade, apresentando nos seus espaços limítrofes pequenos jardins, o que contribui para criar um espaço mais acolhedor. Este está notoriamente cuidado, sempre limpo e sem material danificado.

A iluminação é intensa, pois durante a noite conseguimos facilmente detectar o ponto de venda. Existem candeeiros ao longo do edifício, iluminando-o de forma regular, mas também devido à sua dimensão, foram colocados postes de iluminação, para se iluminar também todos os locais de estacionamento durante a noite.

As portas de entrada estão localizadas nas zonas laterais do edifício, ambas largas, simples, e com bastante visibilidade. São portas automáticas, o que faz com que o cliente não se preocupe com a sua abertura. Ambas dão acesso ao corredor central exterior, que tem passagem pela galeria comercial, tendo como destino a entrada do ponto de venda em estudo. Por vezes, encontram-se na porta alguma comunicação alusiva a campanhas promocionais que estejam a decorrer no interior do ponto de venda, incentivando assim, os visitantes a entrarem.



4.3.2. Interior do Ponto de Venda



Já no interior do ponto de venda, a entrada possibilita que várias pessoas entrem ao mesmo tempo pois é significativamente larga. Tal como, a revisão de literatura aponta, esta grande superfície adopta a localização mais

comum e por isso esta situa-se à direita do ponto de venda, estando do lado esquerdo as saídas das caixas. A entrada conduz-nos para a secção promocional, onde por norma, estão expostos os produtos pertencentes ao folheto promocional; estes produtos são de variadas famílias, e encontram-se neste local de destaque cerca de duas a três semanas, dependendo da duração da campanha.

Este aspecto é de alguma importância, pois se o visitante não se sentir agradado com esta primeira secção, pode não continuar a sua visita pelo restante ponto de venda. No caso, das grandes superfícies, esta secção funciona como uma espécie de demonstração de tudo aquilo que pode ser encontrado no ponto de venda.

A sinalética utilizada no interior do ponto de venda indica aos clientes, a localização dos produtos nas secções, o preço do produto, os artigos em folheto, entre outros. Podemos subdividir em dois tipos, sendo, a sinalização institucional, aquela que está permanente, por exemplo, os painéis com a indicação dos produtos ao início de cada corredor. E também a sinalização de campanha, neste grupo estão todos os painéis colocados temporariamente, como sendo predominante, os *stoppers*²; os diversos *móviles*³, utilizados muitas vezes, para imagens e marcas, por exemplo, painéis com os preços nos topos de gôndola e os *mupis*, com indicação de campanhas.



Apesar de Beirolas e Almeida (1998), defenderem a não utilização de fundos musicais nos pontos de venda, a insígnia em estudo optou por colocar um, discreto e neutro, para que abranja todo o seu público-alvo. Assim, quando realizámos uma visita ao ponto de venda, somos acompanhados por um fundo musical em todo o percurso. A gestão deste aspecto está a cargo de uma empresa exterior, que transmite a emissão via internet para

² *Stoppers* são pequenos cartazes de destaque que se sobressaem perpendicularmente à prateleira ou gôndola.

³ *Móviles* é material aéreo sustentado por fios.

todos os pontos de venda da insígnia. As escolhas musicais são definidas pelo departamento de Marketing da empresa Jerónimo Martins Distribuição, mas a informação pode ser complementada e particularizada para cada ponto de venda. Esta situação permite aos pontos de venda comunicar as suas campanhas locais, personalizadas a cada um deles.

A iluminação pode passar despercebida ao cliente, mas está lá e tem um papel fundamental. As lâmpadas fluorescentes de cor branca, percorrem todo o ponto de venda de uma forma uniforme criando um ambiente claro e subtil, dando a oportunidade ao linear de se destacar por si só. Existem alguns painéis luminosos dentro do ponto de venda a destacar algum linear ou produto específico, o que pode criar barreiras e cansar o cliente, fazendo com que ele não percorra a maioria do ponto de venda. Este aspecto é importante, tal como referido no enquadramento teórico por Beirolas e Almeida (1998), pois sem a luminosidade certa os lineares não têm o destaque merecido, podendo muitos produtos nem serem vistos, e criando uma sensação de mau estar para os clientes.

Em coerência com o exterior do ponto de venda, o jogo de cores é básico e simples, contribuindo deste modo para realçar os produtos nos lineares. Desta forma, as cores continuam a ser o bege claro maioritariamente, criando um ambiente clássico e uniforme em toda a superfície de venda. O chão é de tijoleira, proporcionando não só um ar fresco e limpo, como também facilita o manuseamento do mobiliário.

O mobiliário tende a ser standard, com estantes metalizadas, de cor branca. Encontrámos algumas excepções, por vezes, devido às dimensões dos produtos, ou pela danificação no mobiliário base e a necessidade de criar um substituto. O mobiliário ainda é o de origem apresentando uma grande profundidade, o que em termos de reposição do linear ajuda bastante, pois pode ser repostos em quantidades maiores, e não só, porque em produtos com maior rotação, possibilitam a colocação completa de uma paleta no interior do linear.



Os topos de gôndola são a continuação do linear, com o mesmo material, apenas se acrescentando materiais decorativos, alusivos a campanhas de destaque, que faz com que desperte mais atenção no

cliente. Este local também é um local de prestígio para os produtos expostos, uma vez que estão num local de fácil visibilidade para o cliente.

Os expositores promocionais são diversos ao longo do ponto de venda. O material é variável, mas leve para facilitar a sua movimentação. Dificilmente se encontrará um expositor repetido em toda a superfície, uma vez que são fornecidos normalmente pelo fornecedor. Tentam ao máximo, cumprir o objectivo de se diferenciarem dos restantes produtos, são por isso, ricos em imagem, formas, cores e muito criativos. Com mais incidência nos fins-de-semana, também é usual encontrarem-se expositores de prova acompanhados por promotores, onde é feita a demonstração de produtos, por degustação ou por mostra das suas funcionalidades.



As ilhas de produto também estão presentes no ponto de venda. Conhecidas por um lugar de destaque, têm em média a dimensão padrão de seis paletes, mesmo que não ocupadas pelo mobiliário, é delineado no chão o espaço pertencente à ilha. Tal como os expositores promocionais, as ilhas de produtos estão pré-determinadas no ponto de venda, ou seja, os locais onde se encontram não variam muito. Isto acontece, porque para o ponto de venda é importante dar a noção de total liberdade de circulação ao cliente, e a não estruturação do *layout* deste tipo de mobiliário, pode criar barreiras nos corredores e conseqüentemente na circulação dos carrinhos de compras.

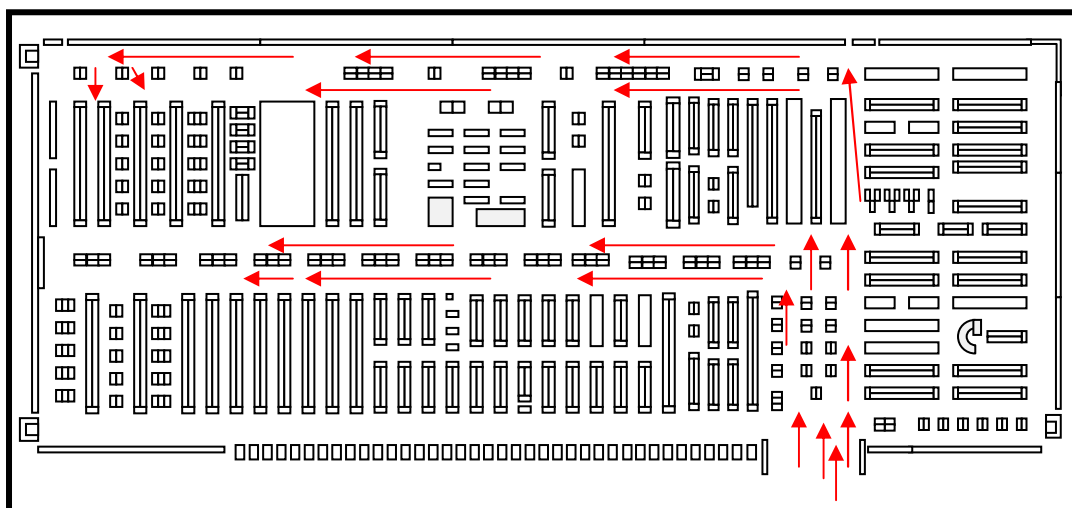
Muitos outros aspectos poderiam ter sido abordados. Neste ponto, tentou ilustrar-se alguns dos aspectos essenciais à criação de um ponto de venda agradável e com condições para alcançar o sucesso junto dos clientes.

4.4. A Gestão do Linear

Um ponto de venda com dimensões tão grandes tem que ter uma especial atenção com a gestão das secções, com a gestão dos pontos quentes e dos pontos frios. É difícil fazer com que o cliente percorra toda a área do hipermercado na sua totalidade, mas tenta-se que percorra o máximo de secções possíveis, sendo assim alvo de uma grande quantidade de estímulos.

Para que isso seja possível, é importante ter em conta os percursos que o cliente segue dentro do ponto de venda. Portanto, segundo o ponto de venda existem dois percursos, perfeitamente identificados, realizados pelos seus clientes (figura 17): (i) grande maioria dos clientes, entra no ponto de venda, percorre a primeira secção de produtos promocionais e segue pelo corredor central, optando depois pela entrada nos diferentes lineares; (ii) no outro percurso, o cliente entra no ponto de venda, dirige-se à área promocional, segue depois pelo corredor dos perecíveis, o mais ao fundo do ponto de venda, optando depois pelos corredores dos lineares. Também poderíamos denotar muitas outras trajectórias mas estas são as mais frequentes.

Figura 17 – Trajectórias mais frequentes



Fonte: Elaboração Própria.

Tendo em conta estes aspectos já vistos, é feito um planeamento mais eficiente do *layout* do ponto de venda, onde são estudadas as implantações das secções e a disposição do linear de forma a otimizar a rentabilidade por metro quadrado de superfície.

4.4.1. Gestão das Secções

A gestão de secções é vista e revista ao milímetro, pelos responsáveis do ponto de venda, sempre com o objectivo de dinamizar e melhorar não só o espaço mas também a rentabilidade. Em anexo, está representado o actual *layout* do ponto de venda, bem como, a disposição das secções e a colocação de ilhas de produtos.

Ao observarmos o *layout* deste ponto de venda, iremos encontrar muitas semelhanças nos *layouts* apresentados pelos teóricos, na parte inicial deste trabalho. A entrada encontra-se à direita do ponto de venda, dando acesso à área promocional, a zona mais quente do ponto de venda. No interior, temos do lado direito e com grande peso, as áreas não alimentar mais especializadas, onde são realizadas normalmente mais compras premeditadas. O ponto de venda está dividido em dois corredores horizontais, sendo um considerado, o corredor central.

A principal função deste corredor central, perpendicular aos outros, é “quebrar” os lineares, não os tornando demasiado comprimidos e cansativos para quem os observa. Ao longo do corredor central, estão expostas várias ilhas de produtos. O outro corredor principal é o dos perecíveis; este corredor percorre todas as áreas de produtos frescos e encontra-se no fundo do ponto de venda. Também já referido como passagem quase obrigatória para todos os clientes, estes corredores não só ajudam a dividir e a segmentar todo o ponto de venda, como se tornam num local cobiçado por todos os fornecedores, pois a probabilidade de os seus produtos serem vistos, dispara em comparação com os restantes expostos nos lineares.



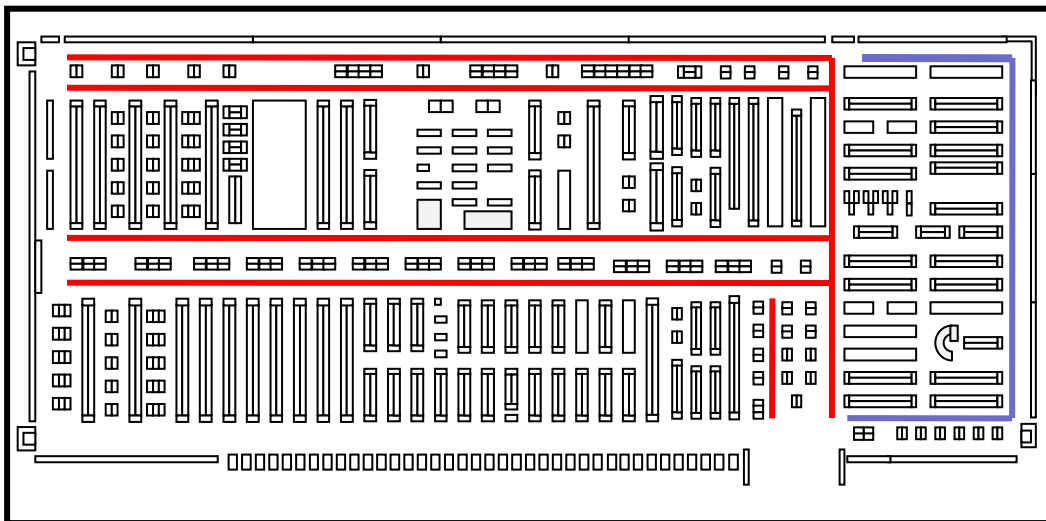
Quando questionado sobre os principais pontos frios do ponto de venda, o director responde que a zona com menos circulação é sem dúvida, a zona mais à direita do ponto de venda, o corredor que conduz à área de entregas de vasilhame, como por exemplo, os artigos de electrodomésticos, plantas/jardim e quinquilharia, onde a circulação é muito baixa, são áreas como mencionado um pouco mais especializadas, que só são percorridos pelos clientes que, efectivamente necessitam desses produtos.

Ao longo do ponto venda, estes pontos frios tendem a diminuir, uma vez, que se tenta conjugar entre os pontos frios e os pontos quentes. Uma estratégia adoptada por este ponto de venda para atenuar os pontos frios foi criar a secção de “pequeno-almoço”, onde se jogou com um ponto muito quente, o linear do leite, e um ponto frio, o linear dos cereais e se apelou ao *cross-selling*.

Esta junção fez com que, não só criassem uma zona equilibrada, como gerou o aumento das vendas dos dois sortidos, cereais e leite. Os clientes ao comprarem o leite lembram-se sempre do acompanhante, os cereais, que se encontram mesmo ao lado.

Neste ponto de venda, à semelhança do referido por alguns autores (Beirolas e Almeida, 1998; Pinheiro, 2004 e Dias, 2006), a zona mais quente é o corredor dos perecíveis, que se situa no fundo do ponto de venda. Neste corredor, encontram-se as zonas da padaria, charcutaria, talho e peixaria. O corredor central é também um dos pontos com mais afluência, sendo todo ele constituído por ilhas de produtos e serve como alternativa ao corredor dos perecíveis. Para além destas localizações principais, onde os fornecedores e representantes das marcas “lutam” diariamente para terem os seus produtos expostos, existem pontos considerados quentes e frios espalhados por todo o ponto de venda, como representando na figura 18.

Figura 18 – Zonas quentes e frias do ponto de venda



Fonte: Elaboração Própria.

A largura dos corredores dos lineares também não é feita ao acaso. A maioria dos corredores tem uma largura de cerca de 2,5 metros, o que se encontra em sintonia com o aconselhado por Beirolos e Almeida (1998), que apontam para uma largura de corredor correspondente a três carrinhos de compra. Esta medida pode variar, de acordo com a afluência dos clientes ao corredor, podendo os mais frequentados apresentar uma largura entre os 5 a 7,5 metros, de forma a evitar o seu congestionamento. Podemos encontrar estes corredores mais largos, no linear do leite ou das bebidas. É fundamental que o cliente que inicia o percurso pelo linear encontre liberdade de circulação para que possa observar todo o linear sem se deparar com barreiras.

As saídas da caixa não deixam de ser um aspecto menos relevante neste ponto de venda. Pois deparamo-nos com 38 saídas de caixa, para que possibilite ao cliente um tempo de espera mínimo, aumento assim, o nível de satisfação. Junto às saídas de caixa poderemos observar pequenos expositores persuasivos à compra impulsiva; os produtos mais usuais são os chocolates na época de frio, e as bebidas frescas e os gelados na época de calor. Para além dos expositores, estão também pequenos lineares, onde estão produtos pequenos, que por norma não constam na lista de compras mas que facilmente convencem o cliente a levar. São exemplo disso, as pastilhas elásticas, rebuçados, outras guloseimas, fósforos, pilhas, envelopes e revistas.

Em modo de remate, podemos afirmar que um aspecto observado de forma isolada pode não constituir um grande reflexo na satisfação e no aumento das vendas. Mas a conjugação de vários aspectos, proporcionam a criação de um espaço agradável aos clientes.

4.4.2. Apresentação do Linear

Uma superfície de distribuição, como do ponto de venda em estudo, tem milhares de produtos expostos nos seus lineares, portanto, fazer sobressair um produto não é fácil. No entanto, existem técnicas e formas de destacar determinado produto entre muitos, nomeadamente através do recurso ao planograma.

Os planogramas dos lineares são definidos pelo departamento de marketing da sede da empresa, sendo os locais e os níveis a que os produtos são expostos negociados entre a empresa e o fornecedor. Neste processo de negociação tenta-se conciliar o melhor interesse para ambas as partes, ou seja, melhorando a rentabilidade do espaço por parte do ponto de venda e um maior destaque e aumento das vendas por parte do fornecedor. Este é o procedimento inicial para todos os pontos de venda da insígnia. Os fornecedores, ou as marcas, escolhem o local onde querem ver os seus produtos expostos e negociam, de forma monetária ou de forma a apresentar incentivos que justifiquem a cedência de espaço por parte do ponto de venda.

A organização dos lineares tem que ser vista individualmente, porque cada linear é um linear. Existem aspectos específicos a ter em conta que não possibilitam a sua generalização, como, a família dos produtos; a sua rotação; o impacto que tem sobre os consumidores; o factor novidade; as dimensões dos produtos, os preços, entre outros. Por este motivo, e pela grande quantidade de lineares existentes no ponto de venda em estudo, iremos apenas restringir-nos à observação de alguns lineares, para que possamos ter uma percepção da sua organização.



Nos lineares da mercearia grossa (massa, arroz, etc.) a organização segue procedimentos idênticos. É importante mencionar que, este sector sofreu algumas alterações, aquando de uma redução de repositores de stocks cedida pelos fornecedores. Nesse momento foi necessário repensar em novas medidas que não afectassem a qualidade do serviço mas que também não envolvessem mais custos para o ponto de venda. E por isso, é usual encontrarmos ilhas de produtos constituídas por paletes, ou mesmo paletes nos lineares. Esta medida foi tomada de forma a facilitar a reposição rápida de produtos com uma grande rotatividade, sem acrescentar custos de mão-de-obra.

Os corredores destes lineares são normalmente um pouco mais largos, pois a afluência e a procura destes lineares é elevada, uma vez, que se tratam de bens considerados de primeira necessidade. Criou-se assim, uma forma de que o acesso não esteja muito condicionado, mesmo em momentos de maior movimento.

Por princípio do ponto de venda, os produtos devem estar expostos de forma horizontal. Estando colocados por linhas de produtos, por exemplo, um módulo só com esparguete, outro só com macarrão, etc. Esta forma de apresentação permite uma maior rapidez ao consumidor na escolha, e uma maior ênfase nos produtos de marca própria. Pois, é inevitável que nesta forma de apresentação o cliente não compare preços e não opte pelo mais económico, os produtos marca própria. Contudo, esta forma nem sempre é possível, varia através da extensão dos *facings*, o que faz com que se encontre mais a disposição vertical nestes lineares, e menos a horizontal.



Procura-se assim, uma apresentação baseada nas marcas e não tanto nas linhas de produtos. Os produtos com maior rotação são colocados ao nível das mãos; os de mais notoriedade ao nível dos olhos, restando os produtos menos procurados para os níveis inferiores e superiores.

Uma curiosidade, que difere de quase todo o restante ponto de venda, é que, nem sempre o líder de notoriedade junto dos clientes corresponde ao líder de vendas. Nesta secção os líderes de vendas são sem dúvida, os produtos de marca própria, que são colocados estrategicamente pelos fornecedores junto aos produtos âncora, para que possibilitem o aumento de rotação dos seus produtos.



A secção e os lineares de perfumaria são um pouco particulares, isto porque são produtos de pouca dimensão e onde a mesma família engloba muitos produtos. O que faz com que, na organização dos lineares haja uma boa gestão para que pelo menos exista um *facing* para cada produto. Estes produtos variam do linear anterior referido, pois são muito influenciados pela publicidade. O cliente gosta de experimentar e ver a novidade no linear, e é pouco fiel à marca ou produto, segundo a responsável do linear.

Mesmo que não compre, sente a necessidade de encontrar aquele produto que viu na televisão ou leu na revista, e sempre que isso não acontece, sente-se desiludido com o ponto de venda.

Nesta secção os lineares são quase todos alugados pelos fornecedores e marcas, que asseguram a exposição dos seus produtos durante uma determinada época. Esta situação é favorável, pois assegura a rentabilidade do espaço mas cria um problema sempre que ocorre algo inesperado e é necessário colocar um novo produto no linear.

Existe uma excepção que tem sempre o seu espaço assegurado, que é o líder de mercado, no caso dos *shampoos*, a “*Pantene*” é inevitavelmente líder de mercado, assim, não necessita negociar o seu espaço porque está garantido no linear. O líder para além de uma elevada rotação é também gerador de vendas. Assim, a “guerra” entre o melhor espaço, passa-se muitas vezes entre o segundo e terceiro produtos a terem algum poder de liderança no mercado, e que têm



como objectivo injectar o máximo de produtos possíveis no mercado e aumentar as suas quotas de venda.

Podendo haver alguns produtos que não o possibilitem, por norma, a apresentação dos lineares é de forma vertical. Assim, ao nível do solo são colocados os produtos com menos rotação, com uma maior dimensão, se bem que neste corredor os produtos são considerados pequenos. Ao nível das mãos, encontramos os produtos com maior rotatividade, para que estejam acessíveis ao cliente. Ao nível dos olhos, é considerado o nível mais nobre do linear, por isso, coloca-se produtos novidade e produtos *premium* para as marcas. Nos níveis superiores são coordenados os produtos de forma a conseguir o efeito de espelho, ou seja, tentam repetir os *facings* que se encontram nas prateleiras de baixo. Isto porque, é um nível de difícil acesso, em que por norma o cliente não chega ou tem que pedir ajuda a um colaborador do ponto de venda, reduzindo a sensação de liberdade e de autonomia que faz com que ele goste de visitar um ponto de venda de livre serviço.

Ainda nesta secção podemos encontrar alguns expositores, também estes quase sempre alugados e negociados pelo fornecedor ou marca. Salvo, quando se trata de um produto novidade, que o maior interesse parte do ponto de venda, em comunicar e demonstrar ao cliente que já o tem disponível. Os expositores nestes corredores não diferem do restante ponto de venda e encontram-se localizados de forma a não criar barreiras ao cliente. Também é usual, com mais incidência ao fim-de-semana, existirem promotores (as), que abordam os clientes e lhes oferecem muitas vezes brindes promocionais.



Quando percorremos o linear dos brinquedos devemos observá-lo de forma diferente, uma vez que, não preenche as mesmas medidas padrão do restante ponto de venda, pois este é idealizado para o alcance das crianças. Assim, procura colocar-se nas extremidades do linear aqueles produtos com mais impacto para a criança, actualmente poderemos dar como exemplo, uma “*Barbie*” ou um “*Noddy*”, conhecidos por todas as crianças. Isto faz com que as

crianças sejam atraídas para o corredor, e conseqüentemente os seus pais também.

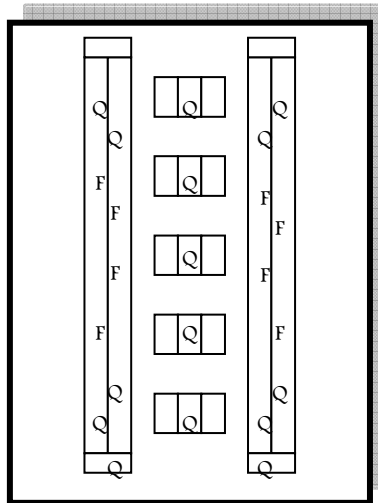
Ao nível do solo são expostos os produtos de grande dimensão, para facilitar ao cliente, em caso de compra, o acesso ao produto. Ao nível das mãos, um pouco mais baixo que o protótipo deste nível dos restantes lineares, estão os produtos de menor dimensão, aqueles que cativam a atenção das crianças e as induzem a agarrar o produto. Ao nível dos olhos, e porque já é um pouco elevado para as crianças, estão os produtos com maior interesse para os pais, normalmente educativos, ou também produtos com uma dimensão mais considerável.

O tipo de apresentação mais usual neste linear é a vertical, onde os produtos são colocados por família e distribuídos ao longo da altura dos lineares, consoante a notoriedade e a dimensão do produto. Um exemplo, os produtos da marca *"Barbie"*, tendem a ser colocados ao nível do solo, aqueles com adereços e acessórios, com uma dimensão mais considerável. Ao nível das mãos as bonecas individuais, de pequena dimensão e de fácil acesso, enquanto que, ao nível superior, tendem a estar os produtos derivados e aqueles com uma dimensão e uma rotação média.

A estratégia utilizada pelo ponto de venda na disposição dos produtos ao longo do linear é fazer com que o cliente percorra o linear até ao final. Os produtos que chamam a atenção são muitas vezes marcas conhecidas, produtos mediatizados, não necessariamente aqueles com maior saída, pois apresentam uma média rotação. No centro do linear, são colocados os produtos de baixa e média rotação, aqueles com menor procura.

E no final do linear estão os produtos de maior rotação, também chamados 20-80. Ou seja, 20% dos produtos que representam 80% das vendas totais. Estes produtos, requerem uma especial atenção por parte do vendedor porque são os líderes de mercado, os produtos com mais impacto para o consumidor e possíveis geradores de mais vendas. Contrariando Beirolas e Almeida (1998), podemos afirmar que o linear apresenta maioritariamente um esquema quente-frio-quente, sendo, os produtos média-alta rotação apresentados nas extremidades e produtos média-baixa no centro, como na figura 19.

Figura 19 – Gestão do linear



Fonte: Elaboração Própria.

Para além dos tradicionais lineares, temos também que observar os topos de gôndola e as ilhas de produtos. Estas são as mais procuradas pelos fornecedores, para anunciar um novo produto ou para relembrar os já existentes, com o objectivo de angariar mais vendas. Estes espaços são normalmente negociados entre a empresa e os fornecedores, não tendo muita influência o ponto de venda, por si só. São espaços muito procurados e por isso envolvem grandes quantias, tendo uma incidência em produtos líderes de mercado ou em produtos de marca própria.



O *cross-merchandising*, ou *cross-selling*, é uma técnica conhecida do *merchandising* e também bastante utilizada pelo ponto de venda. É frequente encontrarmos vários produtos fora da secção tradicional, mas que combinem com os produtos expostos nos lineares. São alguns

exemplos, as bebidas junto ao linear dos congelados; queijo ralado junto ao linear das massas; utensílios de cozinha junto aos lineares alimentares; entre outros.

4.4.3. Métodos para a Determinação do Linear “Ótimo”

É objectivo de qualquer grande superfície de distribuição, aumentar ou pelo menos igualar as vendas anuais do ano anterior, mas isso só é possível de duas formas: ou angariam novos clientes ou, os clientes habituais compram mais. Para que isso aconteça é importante proporcionar aos clientes experiências de compra agradáveis que o induzam ao acto de compra. Como já foi referido, o ponto de venda em estudo, tem dimensões elevadas e expõem todos os dias milhares de produtos. Portanto, torna-se crucial determinar quais os produtos a expor e onde os colocar.

A rentabilidade do espaço é um factor a ter em conta, pelo ponto de venda. Mas, como tem vindo a ser referido, estes espaços são muitas vezes pagos pelos fornecedores das marcas, através de incentivos associados aos descontos de quantidade obtidos nas encomendas, através de brindes promocionais, ofertas de produtos novidade, entre muitos outros.

O linear óptimo, segundo Beirolas e Almeida (1998), não deve ser menor que três *facings*, pois só assim, os produtos podem ser vistos pelos clientes. Mas, na prática, nem sempre é possível disponibilizar três *facings* por produto, como o linear da perfumaria, observado anteriormente.

Regra geral, a teoria é vista como princípio, mas que nem sempre pode ser seguida criteriosamente. Pois na prática, cada dia é um novo desafio, com clientes exigentes que testam a criatividade e a capacidade de superar expectativas por parte de todos os colaboradores.

4.5. Análise Crítica e Propostas de Melhoria

O grupo em estudo possui já um vasto trabalho realizado na área da distribuição, e nomeadamente na utilização de estratégias de *merchandising* nos seus pontos de venda. O ponto de venda analisado neste trabalho, está colocado entre os melhores do país e faz com a análise crítica seja um balanço positivo ao desempenho e a eficácia do mesmo.

Um ponto fraco, também detectado pela própria administração é o estado deteriorado em que o edifício se encontra, tendo mais incidência, sobre o aspecto exterior. O grupo tem novos projectos para o local que irão alterar e reestruturar o ponto de venda e apesar dos esforços em manter todo o espaço limpo e bem cuidado, o edifício já necessita de algo que lhe dê uma nova cara, que reflecta o espírito inovador que poderemos encontrar no interior.

Ainda derivado ao motivo pelo qual o edifício não sofre remodelações, está a perda de atributo da área de venda exterior. Neste momento não são realizadas reformas de melhoramento, o que faz com que o espaço não sofra grandes mudanças notórias e se encontre num estado rudimentar.

Neste momento no ponto de venda, existem em falta dois espaços notórios para uma grande superfície de distribuição, um espaço para a comercialização de medicamentos não sujeitos a receita médica, e um espaço especializado em produtos naturais. Quando questionados com esta falha, o ponto de venda reconhece e afirma estar para muito breve a sua criação, por isso, iremos ficar aguardar pela sua abertura.

Este ponto de venda pode considerar-se um ponto de venda de fácil acessibilidade a consumidores com deficiências motoras, ao longo de todo o espaço deparamo-nos com essa especial atenção. As escadas em degrau azularam dando lugar a tapetes rolantes, e os corredores suficientemente espaçosos para os lineares e os expositores não são uma barreira ao consumidor. O sucesso do propósito desta disposição, poderia ser alargado para outro tipo de lacunas, como os consumidores invisuais, através de um espaço especializado, com produtos devidamente rotulados, com rótulos em Braille, e com lineares falantes, para facilitar o acto de compra a este tipo de consumidores.

A interacção com a comunidade é para o ponto de venda um aspecto importante, e é visível através das campanhas e dos projectos a que se associa, como o desporto, crianças e associações de defesa dos animais. Mas numa sociedade em que a tendência para o envelhecimento aumenta, e que o número de pessoas na 3.^a idade cresce, não encontramos neste ponto de venda nenhum espaço dedicado a esta faixa etária. Este tipo de consumidores carece de um espaço dedicado a eles, reunindo produtos personalizados num percurso menor, um serviço de apoio a idosos no interior do ponto de venda, entre outros.

Estas práticas não são muito usuais, mas a tendência é para crescer, e apostar cada vez mais em espaços segmentados e focados num determinado mercado alvo. As grandes dimensões deste ponto de venda permitem criar dentro do mesmo espaço, múltiplas zonas especializadas, alargando a qualidade do serviço e a satisfação dos seus consumidores.

Considerações Finais

O mercado está em constante mutação, a cada segundo que passa surgem novos produtos ditando a saída dos produtos em declínio. É objectivo comum de todo o fabricante manter os seus produtos o maior tempo possível no mercado. Este objectivo só é possível agregando valor acrescentado ao produto já existente, que permita satisfazer as exigências dos consumidores e superar mesmo as suas expectativas.

Perante esta entrada vertiginosa de produtos no mercado, o distribuidor depara-se com a questão “quais os produtos a colocar nos lineares?”. São incontáveis as referências sob as quais pode recair a escolha do distribuidor, mas a escolha final é quase sempre ditada pelo consumidor. Para além da questão “o que expor?”, surge a interrogação de “como expor?”. Como organizar um ponto de venda, de forma a que o consumidor se sinta satisfeito e que o distribuidor sinta que foi uma boa escolha, uma vez que conseguiu com ela alcançar óptimos níveis de rentabilidade por metro quadrado.

Esta gestão é um pouco complexa, mas não impossível. A utilização de *merchandising*, vem ajudar o fabricante e o distribuidor a responder às questões que surgem nesta área, bem como, auxiliá-los com as ferramentas e métodos a estes associados, na elaboração, na organização e na gestão de todo o *layout* do ponto de venda.

A implementação de um ponto de venda deve ter em conta vários aspectos que influenciam todo o seu funcionamento e conseqüentemente o seu sucesso. O produto deve assumir o papel principal mas todo o meio envolvente não deve ser deixado ao acaso, deve estar organizado de forma criativa e coerente de forma a dar ao produto o destaque pretendido.

O grupo em estudo apresenta um percurso já longo no ramo da distribuição alimentar. Este facto, constitui uma mais-valia para o trabalho realizado, pois a experiência e conhecimento de profissionais, permitiu uma visão mais real da importância do *merchandising* na diferenciação dos produtos e também o levantamento das principais estratégias de *merchandising* usadas numa situação real.

Por vezes, não são necessários elevados investimentos nem grandes mudanças, bastando apenas marcar a diferença com pormenores que, apesar de passarem muitas vezes despercebidos aos olhos do consumidor, resultam no sucesso de um ponto de venda.

Um ponto de venda necessita de aspectos essenciais, indispensáveis à sua organização e criação de ambientes mais apelativos. Estes aspectos podem variar dependendo da caracterização do ponto de venda, mas os mais focados no enquadramento foram constatados. A teoria é tida como princípio, de onde parte todo o processo prático, mas adaptado e personalizado a cada ponto de venda e à finalidade a que se destina.

Cada metro quadrado representa determinado volume de negócio, e por isso, cabe ao ponto de venda gerir todo o espaço de que dispõem de forma a criar uma coerência lógica, sem barreiras e bastante agradável aos seus clientes. Este objectivo só é possível aliado à utilização de estratégias e métodos de *merchandising*, que permitam não só a concepção de um ambiente agradável mas também assegurando a rentabilidade do ponto de venda.

A implementação das secções deve ter como propósito a criação de um espaço uniforme, para que a circulação em corredores com tráfego um pouco mais condicionado, não crie barreiras aos consumidores no ponto de venda. É importante que o consumidor se sinta livre e sem obstáculos que o impeçam de circular a seu gosto. O despertar do consumidor deve estar na forma criativa de apresentação do linear, das ilhas de produtos, nos topos de gôndola, a até mesmo, na própria disposição dos produtos.

Para finalizar, acredito ter sido atingido o objectivo deste trabalho, sendo reconhecida a importância do *merchandising* na diferenciação dos produtos e na criação de um ambiente atractivo no ponto de venda. Este conceito não se resume apenas à sua aplicação, uma vez, que o segredo de uma prática correcta de *merchandising* não reside apenas em fazer, mas sim, em fazer bem.

Añanã, Edar da Silva; Nique, Walter Meucci, A professional category positioning: The role of personal values and their influence on consumer perceptions, *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*. London, Jul 2007.

Beirolas, Mário e Almeida, Rui, *Merchandising - A Nova Técnica do Marketing*, 3.^a ed., Lisboa, Texto Editora, 1998.

Bernardino, Eliane, e outros, *Marketing de varejo*, FGV, Rio de Janeiro, 2004.

Bussada, Ewerton, Merchandising: sabe o que é?, [Http://www.revistameioemidia.com](http://www.revistameioemidia.com), (9/2007), 2005;

Carvalho, Ana, Simbologia das Cores, <http://olhandoacor.web.simplesnet.pt>, (10/2007), 2006.

Chalmers, Ruy B., *Merchandising: a estratégia do marketing*, Atlas, São Paulo, 1976.

Christopher, Martin, *Logistics and Supply Chain Management: Strategies for Reducing Cost and Improving Service*, Financial Times, Prentice-Hall, 2^a Edição, Londres, 1998.

Costa, A. R., *Marketing promocional para mercados competitivos*, Atlas, São Paulo, 2003.

Dias, Márcio Albino, A força do ponto de Venda, <http://www.portaldomarketing.com>, (10/2007), 2006.

Fady, A., Seret, M., *Le merchandising : Techniques modernes du commerce de détail*, Vuibert, Paris, 2000.

Farley, J., Ring, L., A stochastic model of supermarket traffic flow, *Operations Research*, 1966.

- Ferracciú, J. S. S., Promoção de vendas, Saraiva, São Paulo, 2003.
- Hamel, J., Dufour, S., Fortin, D., Case study methods, Newbury Park, CA:Sage Publications, 1993.
- Kasper, João, Estratégia de marketing em supermercados, Metrópole, Porto Alegre, 1981.
- Kotler Philip, *Principles of Marketing*, Prentice –Hall, 2006.
- Lakatos, Eva Maria, Marconi, Marina de Andrade. *Técnicas de pesquisa*. 3^a edição. Editora Atlas, São Paulo, 1996.
- Larson Jeffrey S., Bradlow , Eric, Fader, Peter, An exploratory look at supermarket shopping paths International, International Journal of Research in Marketing, April, 2005.
- Lindon D., Lendrevie J., Lévy J., Dionísio P. e Rodrigues J., Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing, Publicações Dom Quixote, 2004.
- Malhora, Naresh, Marketing Research: an applied orientation, 4.^aEdição, Bookman, 2001.
- Masson J.E., Welloff A., Qu'est-ce le Merchandising?, Bordas, Paris, 1991.
- O Grande Dicionário Larousse Cultural da Língua Portuguesa, Círculo de Leitores, 2002.
- Pancrázio, P., Promoção de vendas, Futura, São Paulo, 2000.
- Park, C., Iyer, E., Smith, D., The effects of situational factors on in-store grocery shopping behavior, The Journal of Consumer Research, 1989.

Pinheiro, Eduardo P., Promoção de vendas e merchandising, RG Editores, São Paulo, 2004.

Rodríguez G., Gil, J., García, E., Metodología de la investigación cualitativa, Aljibe, Málaga, 1996.

Sampieri, R., Collado, F. e Lúcio, P., Metodologia de la investigación”, 2ª edição McGraw Hill, 2000.

Sant’Anna, A., Propaganda: teoria e prática, Pioneira, São Paulo, 2005.

Silveira, J. A. G. (Org.) ; Angelo, Claudio Felisoni de (Org.) . Varejo competitivo, 11.ª Edição, Saint Paul Editora, São Paulo, 2006.

Underhill, P. Why we buy, Simon and Schuster, New York, 1999.

Vergara, Sylvia C., Projectos e Relatórios de Pesquisa em Administração, 9.ª Edição, Edições Atlas, São Paulo, 2007.

Yin, R., Applications of case study research, Beverly Hills, CA:Sage Publishing, 1993.

Zebian, Linda, Transforming lists into usable data, Folio, Stamford, 2008.

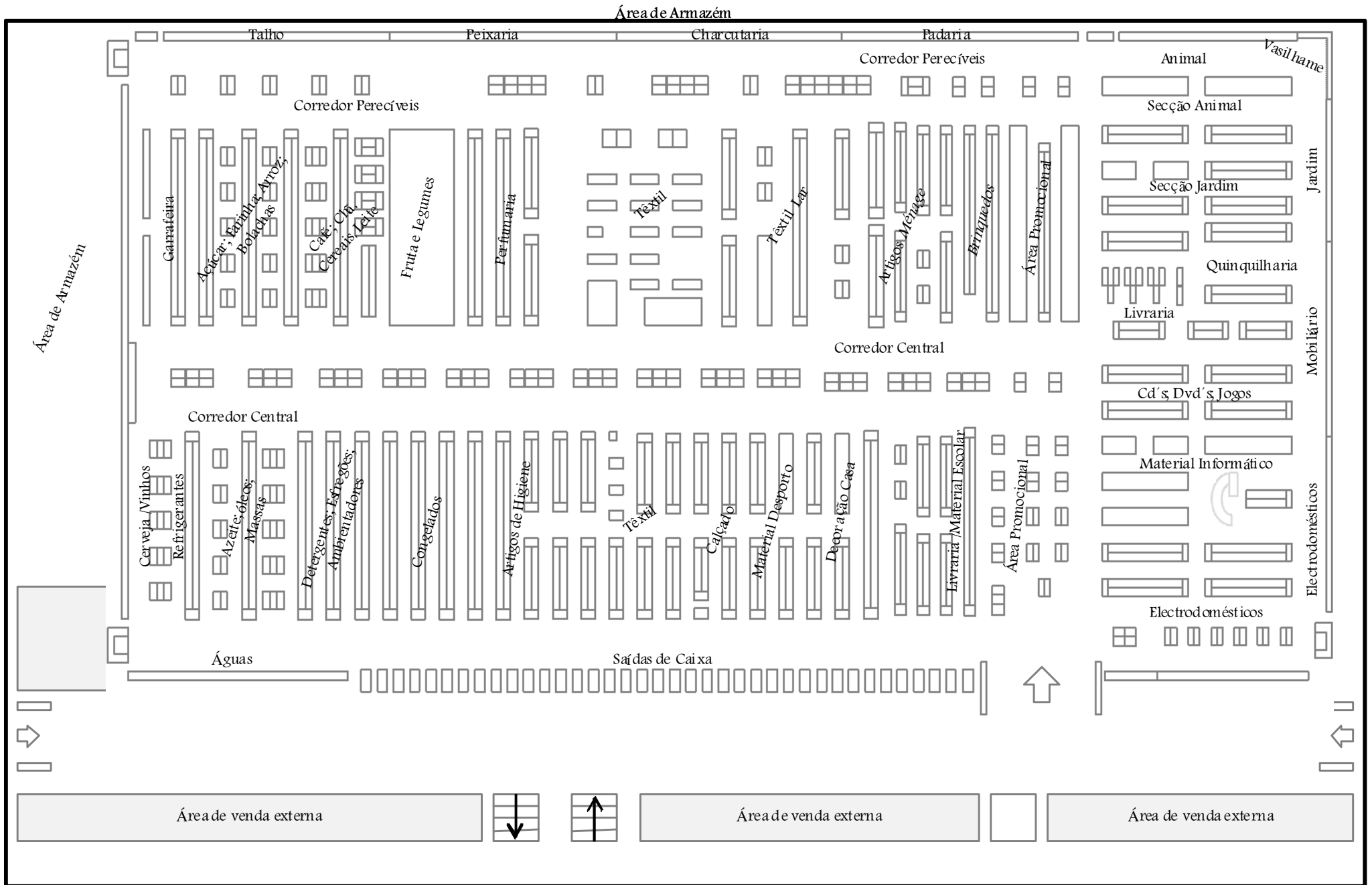
Zenone, L. C. e Buairide, A. M. R. Marketing da promoção e merchandising: conceitos e estratégias para ações bem-sucedidas, Pioneira Thomson Learning, São Paulo, 2005.

Zenone, Luiz C., Marketing de Gestão e Tecnologia, Editora Futura, 2001.

Anexo A



Layout do Ponto de Venda



Anexo B



Roteiro da Entrevista

As visitas ao ponto de venda decorreram entre o mês de Março e o mês de Julho de 2008, e consistiram na observação e análise do ponto de venda em estudo, o hipermercado Feira Nova da Póvoa de Varzim. Foram realizadas entrevistas informais ao director geral do ponto de venda, e a três dos responsáveis das secções de perfumaria, mercearia grossa e bazar.

Apesar da tipologia de entrevista utilizada, houve uma estrutura que guiou todas as visitas, e foi com base nela que se elaborou a análise ao ponto de venda. De seguida, encontram-se descritos os assuntos questionados e observados, que constituíram a base do caso de estudo.

1. Levantamento histórico do Grupo Jerónimo Martins e Insígnia Feira Nova;
2. Caracterização do Ponto de Venda:
 - a. História; Interação com o meio envolvente (Concorrência; Fornecedores; Comunidades);
 - b. *Layout* do ponto de venda; dimensões; distribuição de sectores;
 - c. Análise ao consumidor e as alterações detectados pelo ponto de venda na adopção de novas implementações estratégicas.
3. Aspectos Essenciais existentes:
 - a. Exterior do Ponto de Venda (Painéis; Porta; Cores e Iluminação; Estacionamento; Manutenção do espaço);
 - b. Interior do Ponto de Venda (Painéis; A entrada; Fundo musical; Materiais chão e mobiliário, Cores e Iluminação; Mobiliário Standard e Expositores Promocionais, Ilhas de Produto, Saídas de Caixa).
4. Implementação das Secções:
 - a. Detecção de zonas frias e zonas quentes;
 - b. Distribuição das secções e gestão dos corredores;
 - c. Coordenação e utilização de topos de gôndolas; ilhas de produtos e técnica de *cross-merchandising*.
 - d. Organização e realização de campanhas Promocionais.

5. Gestão do Linear:

- a. Tipologia de Apresentação;
- b. Elaboração e disposição do Planograma;
- c. Critérios para determinação da rentabilidade do ponto de venda.

Estes parâmetros foram detectados e observados no ponto de venda junto dos seus responsáveis que colaboraram nesta análise. A escolha desta metodologia de recolha de dados (entrevista), deveu-se ao facto de a investigação partir maioritariamente da observação assistemática, e do relato de experiências e conhecimento partilhados entre entrevistador e entrevistado.



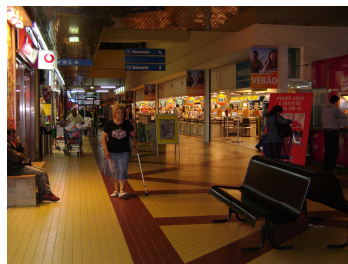
Anexo C



Exterior do Ponto de Venda:



Interior do Ponto de Venda:



Exemplos de Expositores Promocionais:



Exemplos de Lineares:



Exemplos de Ilhas de Produtos:



Exemplos de Topos de Gôndola:



Exemplos de Campanhas Promocionais:



Feira Auto 2008



Feira do Bacalhau 2008



Feira do Livro 2008-



Páscoa 2008



Feira Apoio à “Cerca” 2008



Feira dos Vinhos

Exemplos de Campanhas Promocionais:



Campanha Dia dos Namorados



Espaço Kinder, reservado a crianças na, Campanha de Natal 2007



Campanha de Natal 2007

Caixas:



“O degrau de uma escada não serve simplesmente para que alguém permaneça em cima dele, destina-se a sustentar o pé de um homem pelo tempo suficiente para que ele coloque o outro um pouco mais alto.”

Thomas Huxley

