

CATARINA RAMOS ROCHA

***MERCHANDISING* NUM SUPERMERCADO PINGO
DOCE**

Orientador: Professor Doutor Eduardo Moraes Sarmento

**Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias
Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação**

Lisboa

2017

CATARINA RAMOS ROCHA

***MERCHANDISING NUM SUPERMERCADO PINGO
DOCE***

Dissertação defendida em provas públicas na Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias no dia 20 de Novembro de 2017, perante o júri, nomeado pelo Despacho de Nomeação n.º 292/2017 de 19 de Setembro, com a seguinte composição:

Presidente: Rui Carlos de Lemos Correia Estrela

Arguente: Miguel Nuno Vieira de Carvalho d'Abreu Varela

Orientador: Eduardo Manuel Machado de Moraes Sarmiento Ferreira

Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias

Escola de Comunicação, Arquitetura, Artes e Tecnologias da Informação

Lisboa

2017

Epígrafe

*A grande originalidade não é dizer coisas novas
mas ser novo diante das coisas velhas.*

Vergílio Ferreira, Contra-Corrente III

*O marketing não é uma batalha de produtos, é
uma batalha de percepções.*

Al Ries, The 22 Immutable Laws of Marketing

Dedicatória

À minha mãe, o meu pilar, a minha melhor amiga.

Agradecimentos

Foram várias as pessoas que acreditaram no meu valor motivando-me a que excedesse as minhas próprias expectativas. Quero agradecer em especial:

Ao Professor Doutor Eduardo Moraes Sarmiento por ter aceite orientar esta tese, pela sua disponibilidade e apoio;

Ao Sr. João Andrade e à restante equipa do Pingo Doce pela disponibilidade em esclarecer todas as minhas dúvidas;

Aos clientes do Pingo Doce que simpaticamente aceitaram responder aos meus inquéritos;

Aos meus amigos, a todos eles. À Raquel, à Joana, à Sarah e à Rita que me escutaram e deram força;

À minha família que sempre se preocupou e me deu tudo para ser feliz. À minha mãe, por ser o meu grande apoio. Ao Luís, à minha querida avó Carmo, aos meus tios Eurico e Anabela, e à minha prima Cynthia. Sem vocês nada teria sido igual;

À Teresa e ao Manuel por todos os conselhos que me deram;

Ao João pelo seu carinho, amizade, paciência e apoio mútuo e sobretudo por ter sempre uma palavra amiga nos momentos mais difíceis;

A todos, o meu sincero agradecimento.

Resumo: Hoje, mais do que nunca, os supermercados concorrem uns contra os outros com grande intensidade. Isto é notório sobretudo ao nível do marketing: fortes promoções, estratégias de merchandising inventivas, e um grande recurso a publicidade. O investimento a que se recorre para estimular as vendas, pretende também fidelizar e aumentar a satisfação dos clientes.

O merchandising é uma ferramenta fulcral dentro do marketing e consegue retirar maior rentabilidade dos pontos de venda. O marketing e o merchandising contribuem em vários aspetos para uma loja mais atractiva, mas também para um percurso lógico, onde o consumidor consegue fazer uma escolha facilitada pela racionalidade e clareza das informações e visibilidade das implantações de mercadoria. Deve-se permitir ao cliente um apuramento simples, rápido das informações.

A presente dissertação propõe-se primeiro a fazer uma análise de carácter teórico seguindo-se depois um estudo de caso a um supermercado Pingo Doce de forma a que se consiga apurar quais as técnicas de marketing e *merchandising* que o Pingo Doce aplica nas suas lojas. Metodologicamente foram também aplicados 120 inquéritos a clientes que tinham acabado de fazer compras no supermercado Pingo Doce em questão. Isto foi feito de forma a permitir ter uma ideia da satisfação do cliente sobre esta loja, mas também para ter uma perceção sobre o tipo de cliente e o seu comportamento.

Em conclusão, serão então salientados os pontos positivos e negativos ao nível do *merchandising* nos supermercados pingo doce, e serão sugeridas algumas possíveis alterações, e novas ideias. E ainda, será feita uma sugestão para investigação futura nesta área do conhecimento.

Palavras-chave: Merchandising; Marketing; Retalho; Supermercado; Pingo Doce.

Abstract: Nowadays supermarkets are very competitive among each other. This is notorious the marketing sector: aggressive promotions, creative merchandising strategies, and a massive investment in advertising. Moreover, the final goal is not only to grow in sales but also to satisfy the needs of consumers and retain them.

Merchandising is a core tool in the marketing strategy and, if well done, can improve rentability at the point of sale. It makes the store more appealing, and it creates a logical path in order to facilitate the choice-making through the rationality and clarity of information.

This dissertation, through a theoretical analysis, aims to explore the history of merchandising in the retail sector, focusing on supermarkets. After this it will be made an observation to one of the Pingo Doce's stores in order to find out which merchandising techniques are being used. A survey was conducted to 120 clients of this store in the interest of getting a better idea of the type of customer, its behaviour and also its level of satisfaction.

As a conclusion, the positive and negative aspects of the merchandising techniques currently in place at Pingo Doce are to be highlighted. Regarding these, some remarks will be made about what could be changed as well as a suggestion for further investigation on this subject.

Keywords: Merchandising; Marketing; Retail; Supermarket; Pingo Doce.

Lista de Acrónimos (abreviaturas, siglas e símbolos)

AMA – American Marketing Association

DPH – Secção de drogaria, perfumaria e higiene

EDLP – Every day low prices

EFJM – Escola de formação Jerónimo Martins

EUA – Estados Unidos da América

FEFO – First Expire First Out

FIFO – First In First Out

FMOT – First Moment of truth

HI-LO- High prices-Low prices

ILV – Informação no lugar de venda

Mega – Gíria utilizada para descrever um supermercado grande/ megamercado

PDV – Ponto de venda

PLV – Publicidade no local de venda

POS – Point of sale

SKU – Stock keeping unit

T.G. – Topo de gôndola

Índice

Introdução.....	14
Capítulo 1 – Revisão da Literatura	15
1.1 - Marketing e <i>Merchandising</i>	15
1.2. - O comportamento do consumidor.....	26
1.3 – O sector do retalho e os supermercados	30
Capítulo 2 - O Pingo Doce.....	37
Capítulo 3 - O <i>merchandising</i> num supermercado Pingo Doce	43
Capítulo 4 - Enquadramento metodológico	64
Conclusão.....	73
Bibliografia	77
Webgrafia.....	79
Anexos.....	I

Índice de Figuras

Imagem 1: <i>Merchandising</i> - ponto de encontro entre Comunicação e Distribuição.....	18
Imagem 2: Exemplo de circuito de distribuição utilizando dois canais.....	30
Imagem 3: Portefólio de negócios Jerónimo Martins em 2015.....	37
Imagem 4: Evolução do logo da marca Pingo Doce.....	39
Imagem 5: Planta do supermercado em estudo.....	44
Imagem 6: Possíveis constrangimentos na gestão de espaço.....	45
Imagem 7: Vendas cruzada em frente ao balcão de charcutaria e <i>take-away</i>	47
Imagem 8: Corredor de sumos com fitas de cross de batatas-fritas.....	48
Imagem 9: Adaptação das gôndolas ao ângulo de visão.....	48
Imagem 10: Gôndola de vinhos.....	49
Imagem 11: Gôndola das bolachas e gôndola das papas infantis.....	50
Imagem 12: Topo de gôndola DPH.....	51
Imagem 13: Boa exposição vs. incorrecta exposição dos produtos.....	52
Imagem 14: Expositores junto à caixa de <i>check-out</i>	53
Imagem 15: Expositores na caixa de <i>check-out</i>	53
Imagem 16: Capa de antena de alarme.....	54
Imagem 17: Expositores refrigerado e não-refrigerado	55
Imagem 18: Expositores de chão	56
Imagem 19: Cartazes informativos	57
Imagem 20: <i>Wobblers</i>	57
Imagem 21: <i>Stoppers</i>	58
Imagem 22: <i>Stopper</i> , languete e autocolante de chão (Planta).....	59
Imagem 23: Ilha para escoamento de produtos.....	60

Imagem 24: Ilha celebrativa da Páscoa.....	60
Imagem 25: Ilhas para promoções.....	61
Imagem 26: Merchandising na secção “Bem-Estar”.....	63

Índice de Tabelas

Tabela 1: Evolução do marketing.....	17
Tabela 2: Comparação entre marketing e <i>merchandising</i>	20
Tabela 3: Tipos de expositores.....	23
Tabela 4: Comportamentos dos consumidores no PDV	29
Tabela 5: Vantagens e desvantagens do desenvolvimento da distribuição moderna para os consumidores.....	34
Tabela 6: Principais tipos de retalhistas.....	36
Tabela 7: Exemplo informações enviadas para a loja sobre o <i>merchandising</i> no móvel Bem-Estar.....	63
Tabela 8: Perspectiva dos consumidores acerca dos seus comportamentos e satisfação (%).....	66
Tabela 9: Tabulação cruzada entre “seguiu lista de compras” e “sexo”.....	68
Tabela 10: Teste do qui-quadrado – sexo*seguiu lista de compras.....	69

Índice de gráficos

Gráfico 1: Valor do PIB em Portugal (2011-2016)	31
Gráfico 2: Volume de vendas (€) das unidades comerciais de dimensão relevante dedicadas ao comércio a retalho com predominância alimentar.....	32
Gráfico 3: Volume de vendas Global do retalho “mass market” (milhões de Euros).....	33
Gráfico 4: Evolução do número de Lojas Pingo Doce (1980-2016).....	38
Gráfico 5: Evolução do número de colaboradores JM 2011-2015.....	40
Gráfico 6: Vendas Pingo Doce em €000.000 (2011-2015).....	40
Gráfico 7: Comprou mais coisas do que o planeado?.....	69
Gráfico 8: Relação entre compras por impulso e proximidade.....	70
Gráfico 9: <i>Merchandising</i> que pode ter desencadeado compras por impulso nos inquiridos.....	71

Introdução

O objectivo principal da introdução é apresentar o tema da dissertação. Este capítulo explana o motivo de escolha do tema e da metodologia seguida.

O tema “*merchandising* num supermercado pingo doce” tem origem em dois grandes interesses da autora. Por trabalhar num supermercado desta companhia existia uma grande vontade da sua parte em conhecer melhor diversos aspectos do negócio e também uma grande curiosidade para aprofundar conhecimentos ao nível do marketing, mais especificamente do *merchandising*, da empresa. Além disso, pretendeu-se também consolidar, de uma forma mais profunda os seus conhecimentos teóricos com a sua experiência prática. Para que isto fosse possível inicia-se esta dissertação com um enquadramento teórico sobre os temas abordados. De seguida é feita uma pesquisa sobre a empresa Pingo Doce, de forma a conhecer melhor a sua história e o negócio. Depois disto seguiu-se uma análise ao que era posto em prática num determinado supermercado Pingo Doce – nesta dissertação o foco centra-se na loja onde a autora é colaboradora. De forma a enriquecer esta dissertação foram aplicados inquéritos a 120 clientes do estabelecimento em questão para se conhecer melhor alguns aspectos sociodemográficos dos mesmos, bem como os seus comportamentos e nível de satisfação.

O *merchandising* sempre existiu e é uma ferramenta fundamental do marketing, até mesmo a nível digital. Fazer destacar determinados produtos pode ser determinante para o sucesso de uma empresa e para o aumento das vendas. Tudo se resume a colocar o artigo certo, no local certo, no momento certo. Torná-lo atractivo de forma a criar estímulos e, conseqüentemente, impulsos de compra nos clientes. Desta forma torna-se indispensável que sejam feitos estudos de mercado adequados e que se invista em conhecer o consumidor.

Em suma o objectivo principal objetivo desta dissertação consiste no desenvolvimento de conhecimento empírico e teórico relativamente às técnicas de *merchandising* aplicadas num determinado supermercado Pingo Doce, situado na periferia da cidade de Lisboa.

Capítulo 1 – Revisão da Literatura

1.1. Marketing e *Merchandising*

Este primeiro capítulo serve como introdução ao tema central. Ao ser feita uma revisão da literatura das definições de marketing e *merchandising* abre-se caminho para uma análise mais pormenorizada daquilo que é feito actualmente nestas áreas. É ainda relevante compreender como é que o *merchandising* se posiciona dentro do marketing, e analisar possíveis ligações entre ambos os conceitos.

Entende-se por marketing o conjunto de técnicas e meios que visam estimular as vendas, criando valor. Isto é feito através de estudos para conhecer o mercado mas também para compreender e consequentemente satisfazer as necessidades ou os desejos do consumidor. Esta área recorre a diversas áreas do conhecimento como a economia, estatística, sociologia, psicologia, entre outras. Kotler (2000) define Marketing como um processo social através do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com outros. É uma área multidisciplinar que procura que as relações de troca sejam vantajosas para ambas as partes, satisfazendo necessidades e maximizando o consumo. Dias (2003) acrescenta que o marketing deve ser aplicado de forma contínua, eficaz e competente, possibilitando o crescimento sólido das receitas e dos lucros das empresas.

Segundo a AMA (2013), entende-se o Marketing como o desempenho das atividades dos negócios que conduzem o fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor. É o processo de planeamento e execução da criação, estabelecimento de preço, comunicação e distribuição de ideia, produtos e/ou serviços. Tem como objetivo criar os intercâmbios que poderão satisfazer as necessidades dos indivíduos e organizações

A atividade comercial é nos dias de hoje, inseparável da natureza do ser humano. Adquirir por troca ou compra está intrinsecamente ligado ao homem racional. O marketing sofreu algumas mudanças ao nível da sua ideologia, pois é uma disciplina que evoluiu com o meio, com as empresas e com os consumidores. Até ao início do século XX era muito mais difícil produzir os produtos do que vendê-los, portanto a preocupação centrava-se em produzir mais e melhor, nesta altura o papel do 'marketing' era menos significativo, ainda assim é possível considerar-se que o pequeno empresário praticava um marketing individualizado e relacional.

A partir dos anos 20 a gradual industrialização dos mercados veio mudar o paradigma do marketing. A escassez de produto deixou de ser um problema, uma vez que a prática comum na indústria passou a ser a produção em massa, utilizando técnicas inovadoras como por exemplo o Fordismo. O principal problema das empresas da época era agora arranjar forma de escoar grandes quantidades de produtos. Entre 1930 e 1950 o enfoque passa para a gestão de vendas. No início a procura superava a oferta, mas a situação reverte-se quando aparecem os primeiros sinais do excesso da oferta, como o acumular de produtos em *stock*.

A importância do marketing aumenta gradualmente, as atenções centram-se em fazer chegar aos clientes e aos consumidores os seus produtos - promoção. A chamada fase do marketing dá-se no início da década de 50: o regressar dos soldados americanos da Segunda Guerra Mundial e o conseqüente aumento da taxa da natalidade resultam num aumento da produção e consumo sem precedentes (Ferreira et al.2015).

A partir de 1970 percebeu-se que era necessária uma maior orientação para o cliente, e desta forma aposta-se na criação de valor, na diferenciação e na segmentação. Por volta de 1990 dá-se começo a uma orientação para o marketing social e relacional baseada na interatividade e personalização, isto acontece devido à influência da internet e da globalização de uma forma geral (Lindon et al., 2011).

O século XX faz nascer o marketing holístico e o marketing digital, fertilizado pela evolução das novas tecnologias e das redes sociais. É então possível concluir que se trata de uma área que evolui com a sociedade, e depende das pessoas e daquilo que fazem, do que seguem. Está assim em constante mudança. Por esta razão deverá optar-se por uma definição mais ampla [do conceito de marketing]:

(...) É o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos.” (Lindon et al., 2011: 28)

Por estas razões é evidente que a maneira como se pratica o marketing não tem sido sempre a mesma, segundo Kotler (2016, pag:18) “ao longo dos anos, o marketing tem evoluído através de três fases a que chamamos Marketing 1.0, 2.0 e 3.0 (ver imagem seguinte).

“Muitos *marketeers* de hoje ainda praticam o Marketing 1.0, alguns praticam o Marketing 2.0 e uma parte está a dirigir-se para o Marketing 3.0. As maiores oportunidades advirão aos *marketeers* que optam pelo 3.0.” (Kotler, 2016, pag:18).

Tabela 1: Evolução do marketing

	Marketing 1.0	Marketing 2.0	Marketing 3.0
	<u>Marketing centrado no produto</u>	<u>Marketing orientado para o consumidor</u>	<u>Marketing movido por valores</u>
Objetivo	Vender produtos	Satisfazer e reter os clientes	Transformar o mundo num sitio melhor
Forças impulsionadoras	Revolução Industrial	Tecnologia da informação	Tecnologia de nova vaga
Como as empresas vêem o mercado	Compradores em massa com necessidades físicas	Consumidores mais inteligentes, com mentes e corações	Seres humanos completos, com mente, coração e espírito
Conceito-chave de marketing	Desenvolvimento do produto	Diferenciação	Valores
Diretivas empresariais de marketing	Especificação do produto	Posicionamento corporativo e de produto	Missão, visão e valores empresariais
Proposta de valor	Funcional	Funcional e emocional	Funcional, emocional e spiritual
Interação com consumidores	Transação «um para muitos»	Relação «um para um»	Colaboração «muitos para muitos»

Fonte: Kotler (2011: 20)

Por ser a mudança uma variável intrínseca do marketing, cabe-lhe a ele fazer uma análise das ameaças e oportunidades ao seu redor. Por isso deve estar sempre atento às flutuações de mercado e a todas as outras mudanças que acontecem na sociedade, e aproveitar todas as oportunidades para evoluir.

Da evolução das funções do marketing nasce o marketing estratégico e o marketing operacional. O primeiro analisa o mercado e toma decisões, o segundo põe-nas em prática, pela aplicação do “marketing *mix*”. (Ferreira et al., 2015).

O termo *merchandising* tem várias definições e significados distintos. Autores como Helfer & Orsoni (1996) e Jallais (1987) associam este instrumento do marketing à distribuição, outros como Lendrevie (2015) e Leão (2000) mostram também como se insere no *mix* de comunicação, uma vez que se trata de comunicar algo ao cliente, seja aplicado pelo distribuidor ou pelo produtor. Nesta dissertação as ações de *merchandising* são colocadas algures entre o P de *placement* e o P de *promotion*:

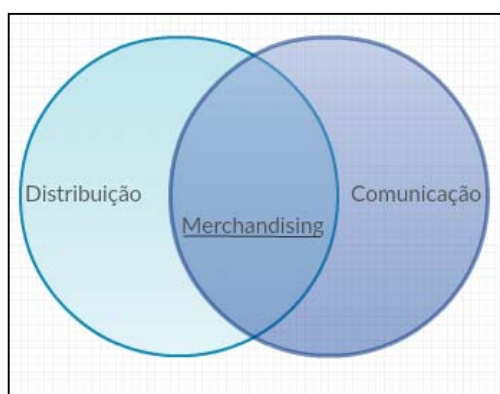
- Distribuição - o objetivo deste “P” é conseguir que o produto chegue de forma satisfatória ao cliente. Define os canais de distribuição, formas de transporte, níveis de *stock*, armazéns, onde se vai produzir, onde se vai vender (ponto-de-venda); A

estratégia de *merchandising* está presente nas políticas de distribuição uma vez que ambos envolvem o ponto de venda;

- Comunicação – para que uma marca, um produto, uma ideia ou um serviço tenham sucesso no mercado os seus benefícios devem ser comunicados de forma eficaz ao *target*. A comunicação é essencial porque conta às pessoas o que se faz, devendo maximizar a perceção de valor ao consumidor e, em ultima análise fidelizar o consumidor. Segundo Leão (2000) o *merchandising* é uma variável do *mix* de comunicação na sua vertente de sedução.

É então possível justificar este posicionamento do *merchandising*, pois trata-se de um conjunto de ações e meios levados a cabo no ponto-de-venda (distribuição) de forma a promover (comunicação) o produto e torna-lo mais atrativo através da sua disposição e exposição. As técnicas de *merchandising* estão intrinsecamente relacionadas com as políticas de distribuição e de comunicação, podendo considerar-se um ponto de contacto entre eles.

Imagem 1: *Merchandising* - ponto de encontro entre Comunicação e Distribuição



Fonte: Elaborado pela autora

O *merchandising* é uma das mais importantes de ferramentas de que o marketing se serve. Rousseau (2001) salienta a definição do Instituto Francês de Merchandising que o define como “o conjunto de estudos e técnicas aplicadas e postas em prática, separada ou conjuntamente, por distribuidores e fabricantes, com o fim de incrementar a rentabilidade do ponto de venda e a circulação dos produtos através da adaptação permanente do sortido às necessidades do mercado e através de uma apresentação apropriada dos produtos. Blessa

(2001) define *merchandising* como o conjunto de técnicas responsáveis pela informação e apresentação destacada dos produtos na loja, de maneira tal que acelere sua rotatividade. É uma das principais ferramentas de marketing e de retalho por provocar ao consumidor a necessidade da compra.

Citando Ferreira et. al., (2015: 145) “*merchandising* é o planeamento e a operacionalização de atividades que se realizam em estabelecimentos comerciais, tendo como objetivo expor os bens de consumo de modo a criar impulsos de compra tornando mais rentáveis as ações de distribuição de marketing”.

Esta ferramenta pode ser manipulada por produtores e por distribuidores, tendo para cada um significados que se podem distinguir. Para o produtor o *merchandising* é um elemento importante do marketing e o dinamizador principal da sua estratégia comercial, em especial nas grandes e médias superfícies comerciais modernas, onde pode obter maior visibilidade e aumentando o volume de vendas. Por outro lado, para o distribuidor o *merchandising* tem como objetivo fazer uma exploração e rentabilização do linear e, de uma forma geral, do ponto-de-venda; fazer que o consumidor escolha sempre a sua loja - fidelizar os clientes, satisfazendo-os pela exposição clara e economização do tempo de procura; que o cliente passe maior tempo na loja (aumentando a probabilidade do cliente efectuar mais compras); fazer com que o consumidor repare em novos produtos. (Lendrevie, 2015; Masson 1985; Santos, 2008).

Por vezes certas condições como o acesso ao linear podem tornar-se motivos de conflito entre produtores e distribuidores. Isto acontece porque o distribuidor tem de negociar o espaço de forma a satisfazer as necessidades dos vários fornecedores e as suas. Por exemplo, na secção de refrigerantes, o distribuidor (ex. Pingo Doce) tem de gerir da melhor maneira o espaço que cede à Coca-Cola, à Pepsi e à marca própria (neste caso marca Pingo-Doce). As marcas, muitas das vezes pagam para ter mais espaço de prateleira do que as suas concorrentes, mas em última análise, é o distribuidor quem toma a decisão final.

Este tipo de situações de conflito nem sempre é resolvido através de um só departamento da empresa. Para a sua mediação é importante o intercurso entre as várias áreas como: logística, *merchandising*, publicidade e promoções. Aliás, não só esta interdisciplinaridade é importante neste exemplo, mas também, de uma forma geral, no sucesso do *merchandising* (Oliveira et. al., 2008).

Segundo Borja (2009) existem dois tipos de *merchandising*: o *merchandising* visual e o *merchandising* de gestão. O primeiro trata de problemas como o *packaging*, a

arquitetura da loja, vitrinismo, atmosfera da loja, apresentação, publicidade no ponto de venda, e tem como objetivos maximizar a imagem/marca, entusiasmar o cliente e provocar vendas por impulso. O segundo preocupa-se com assuntos como o mercado, o sortido, a rentabilidade, a superfície comercial, o linear e a comunicação, com intenções de fazer uma gestão estratégica do ponto de venda, satisfizer o público-alvo, e ser mais competitivo. Beirolas (1998:p 21) distingue ainda um terceiro tipo de merchandising que segundo ele, ao contrário do marketing de gestão que tem como objectivo a rentabilização do espaço e do produto de forma a gerar lucro, o merchandising de optimização concerne a optimização da implantação dos produtos no linear a que chama coerência de sortido de forma a melhorar a oferta.

Este instrumento tem como funções: tornar a loja atractiva e apelativa; facilitar a escolha do cliente através da clareza das informações; criar um percurso lógico no estabelecimento comercial para guiar os clientes de forma a fazê-los passar por todas as zonas e assim equilibrar as discrepâncias entre zonas quentes e frias da loja; tirar maior rentabilidade dos lineares; induzir novos clientes a experimentar o produto; diferenciação do produto, e suscitar o desejo de compra (Carvalho, 2009). Em última análise, o seu objetivo é garantir a otimização das vendas.

O seguinte quadro faz uma simples distinção entre os conceitos marketing e *merchandising*:

Tabela 2 – Comparação entre marketing e *merchandising*

Item	Fabricante	Distribuidor
Técnica	<i>Marketing</i>	<i>Merchandising</i>
Enfoque	Produto	Cliente
Interesse	Consumidor	Comprador
Análise	Ação de consumo	Ação de compra
Satisfação	Consumidor	Comprador
Elementos	Marketing Mix: produto, preço, distribuição, promoção	Canais, sortido, serviço, comunicação
Integração	<i>Merchandising</i>	<i>Marketing</i>
Lugar	Mercado global	Ponto-de-venda
Atributos	Produto	Estabelecimento
Estratégia	Eficiência	Eficácia
Objetivo	Vender	Vender

Fonte: Herrera (2006)

“Devido ao marketing, o *merchandising* pode adotar-lhe os métodos e as técnicas. Tal como o marketing, também o *merchandising* é composto por um determinado número de

elementos: o mercado do ponto de venda, a sua concorrência, os produtos que lhe convém, a psicologia do comprador, a gestão, o estímulo, etc.” (Mason et al, 1985: 9)

Também Blessa (2001) identificou algumas das principais funções do *merchandising*: aumentar as vendas por impulso; criar um elo forte entre a propaganda e o produto no PDV; atrair a atenção do consumidor; apresentar o produto de forma mais atraente; realizar melhor a promoção e identificação da marca ou produto; ajudar os funcionários do retalho; associar o tipo de loja ao produto; ajudar os representantes do fabricante e do distribuidor (melhor cooperação). Para além destas, outras funções se adequam: satisfazer as necessidades dos consumidores; aumentar a rotatividade dos produtos; aumentar as vendas; através da alteração frequente dos *layouts*, levar à necessidade de o consumidor procurar o produto desejado e provavelmente deparar-se com novos produtos; distinguir o produto no ponto de venda de maneira a que este se destaque dos produtos vizinhos; fidelizar os clientes ao ponto de venda.

O *merchandising* é um instrumento de apoio à venda, pois desperta a atenção do cliente para produtos que normalmente passariam despercebidos. É da sua responsabilidade tornar a loja atrativa, deixando o cliente confortável, para que passe mais tempo no seu interior aumentando a probabilidade de fazer mais compras. Também é importante que se crie um percurso lógico para os clientes pois este facilita que os mesmos percorram a loja por completo sem ter de repetir corredores. Sob este aspecto podemos considerar a loja sueca IKEA como um bom exemplo que, inclusive, faz uso de autocolantes de chão em forma de seta para indicar o caminho. As informações devem ser claras e breves, de forma a economizar o tempo dos clientes, para tomarem decisões rápidas. Dos lineares deve ser retirado o maior partido possível, através das premissas de que as prateleiras de baixo são as menos perceptíveis, as prateleiras mais altas, sobretudo as que estão ao nível dos olhos são as mais visíveis, e que as que estão ao nível das mãos tendem a estimular a compra por impulso.

Para se alocar as mercadorias da melhor forma deve ter-se em conta os pontos frios e os pontos quentes da loja, adequar a rotação dos produtos, para chamar a atenção do cliente e suscitar o desejo de compra. O *merchandising* tem um impacto significativo na tomada de decisão dos clientes no momento da compra, o que significa que uma boa aplicação das técnicas de *merchandising* leva a uma otimização das vendas e da produtividade da loja.

O ambiente da loja tem um impacto significativo ao nível do conforto e satisfação do cliente e conseqüentemente nas vendas. Elementos como as cores, a iluminação, os sons,

a temperatura, a largura dos corredores, a limpeza, os funcionários, entre outros, vão influenciar a atmosfera da loja.

Importa também que o *layout* do estabelecimento comercial seja bem planeado e faça uma boa gestão do espaço. Devem ser tidos em conta a dimensão da placa de vendas, *facings*, os níveis de *stocks*, o volume de vendas por produto, para uma melhor gestão do espaço. Uma loja organizada e que permita uma movimentação fácil e confortável aos clientes é um dos propósitos de um *layout*. Serve-se de mobiliário especializado para conseguir organizar os lineares por famílias e sub-famílias, e organizar os produtos por categorias (Oliveira, 2011). Torna-se assim importante conhecer o estilo de vida dos consumidores mas também adaptar às tendências do mercado. Hoje em dia o retalho tem evoluído bastante a nível tecnológico, a gama de perecíveis cresce constantemente, as marcas próprias são cada vez mais fortes e competitivas, surgem novos canais de vendas, e tudo isto é relevante quando se prepara um *layout* actual e moderno, pois deve atrair e reter o público. (Toaldo, 2009)

A aplicação de planogramas devidamente estruturados é uma forte impulsionadora do *merchandising*. O planograma é uma importante ferramenta pois faz a gestão da organização dos produtos nas prateleiras. Assim torna-se indispensável o emprego de várias técnicas de exposição: horizontalização, verticalização, angulo de visão, etc. (Oliveira, 2011, Bortolotti, 2013)

Ao cliente não interessa apenas como o produto está exposto mas também toda a informação relevante sobre o mesmo. Por vezes a falta de informação sobre determinado produto pode ser razão suficiente para o cliente não o comprar. Exemplo disto é o preço. As mercadorias devem estar devidamente etiquetadas de forma a que a compra por impulso seja facilitada, e que o cliente não tenha de procurar um funcionário para saber o preço. É um factor importante para os compradores, e que torna o processo de compra mais cómodo.

O *merchandising* possui diversas ferramentas, recursos, equipamentos e técnicas para expôr o produto, destacá-lo e gerar o impulso de compra no PDV. Estas estão muitas vezes interligadas tornando-se mais eficazes em conjunto do que isoladamente. Para uma compreensão mais clara separam-se aqui os materiais de *merchandising* das técnicas de *merchandising*.

Alguns dos mais conhecidos materiais são: gôndolas, expositores ou *displays*, totens, adesivos de chão, insufláveis, *banners*, tiras de *cross*, ilhas, sancas, *stoppers*, cartazes, cavaletes, etiquetas de preço, iluminação, *mobiles*, vitrines, balcão para

demonstração¹. Dentro dos mais comuns encontram-se (Carvalho 2009, Oliveira et. al., 2008, Bortolotti, 2013):

Gôndolas: Estantes com prateleiras presentes em lojas e supermercados, nas quais são expostos os produtos. Sendo que os topos de gondolas são zonas muito valorizadas, especialmente em hipermercados.

Expositores: Também conhecidos por *display*, têm como principal função colocar o produto em evidência. Podem ser da responsabilidade do produtor ou mesmo do distribuidor. Variam consoante o tempo, local e função. *Display* é mais especificamente um expositor isolado de produtos e tende a ter uma apresentação visualmente cuidada e temática com objectivos promocionais por essa razão é colocado em zonas específicas da placa de vendas.

Tabela 3 – Tipos de expositores

Expositor	
Quanto ao tempo	Permanente
	Semi-permanente
	Temporário
Quanto ao local	Chão
	Balcão
	Prateleira
	<i>Checkout</i>
Quanto à função	Refrigerado
	Não-refrigerado

Fonte: Elaborado pela autora

Cartazes: estes podem ser informativos, promocionais, institucionais ou preçários. Encontram-se nos mais diversos tamanho/formas e locais: aéreos, sancas, cavaletes, gravatas, tiras de languetas.

Tiras de cross: este tipo de material tem como objetivo estimular a venda cruzada (*cross selling*) como por exemplo: tira de *cross* com batatas fritas na zona dos refrigerantes.

Ilhas: o seu tamanho minino é de 1,20 x 1 metros (tamanho de uma palete). Localiza-se em zonas de maior fluxo de clientes. São alvo de exposições variadas servindo tanto para o escoamento de produtos, promoções, ou campanhas especiais (p.ex. Dia dos Namorados).

¹ Estas designações podem variar, os colaboradores por vezes dão-lhes outros nomes, por não terem formação e/ou informação sobre os mesmos.

Totens e Insufláveis: têm características publicitárias pois chamam a atenção para a marca ou produto. Totens são rígidos ao contrário dos insufláveis que podem até representar a embalagem ou a mascote.

Etiquetas de preço: A informação deve ser clara e ter letras/números fáceis de ler. Não devem faltar nunca, pois a sua ausência pode fazer com que o cliente fique incomodado e não compre o artigo.

Mobiles: Ou “aéreos”, são peças promocionais ou informativas, sustentada por fios, ficando pendurada no tecto ou entre góndolas. São utilizadas para mostrar marcas ou imagens, devido à altura não devem conter mensagens pois a sua leitura é difícil.

Balcão de degustação: Pequena bancada portátil, normalmente com um promotor como representante da empresa. Dá ao cliente a oportunidade de experimentar e ficar a conhecer o produto em destaque.

Stopper e Wobbler: são ambos sinalizadores que se encaixam na ponta da prateleira, com a função de atrair os clientes para determinado produto ou marca. São eficazes por serem visíveis ao longe. A sua diferença está apenas no posicionamento sendo que o *stopper* é mais visível de lado, e o *wobbler* de frente.

Banners e Faixas: São também sinalizadores, mas maiores, estes destacam uma marca ou uma gama de determinada marca. Os *banners* são verticais, e as faixas são horizontais.

Estes materiais devem destacar o produto e a marca de forma a fazer com que aquilo que estão a tentar vender pareça maior, deve ter letras grandes e deve existir um contraste de cores suficiente para se distinguir e chamar a atenção. Por isso, na sua elaboração deve haver criatividade, para se criar algo distinto e original. Para além disso devem também ser considerados o espaço, o ambiente e público-alvo em questão, numa perspectiva analítica.

Quanto às técnicas de *merchandising* utilizadas, deve-se ter em conta que serão sempre mais bem aplicadas e eficientes aquando do/ com o auxílio dos materiais de *merchandising*. Consideram-se técnicas de *merchandising* as seguintes:

- (i) Vitrinismo – decoração e exposição dos artigos na montra ou *vitrine* da loja para valorizar os produtos e convidar os clientes a entrar;

- (ii) Venda cruzada – cruzar (em exposição ou em venda sugestiva) dois ou mais produtos, que apesar de diferentes funcionam bem em conjunto – ex. queijo, pão, vinho;
- (iii) Venda sugestiva – quando o colaborado sugere algo ao cliente (normalmente através de venda cruzada ou para atingir determinado objectivo de vendas);
- (iv) Gerir zonas quentes e zonas frias – aproveitar e manipular os espaços da loja com maior e menor tráfego de clientes;
- (v) Técnicas de exposição – ex. ângulo de visão; verticalização; horizontalização. (Bortolotti,2013).

O *merchandising* deve ser feito em função dos gostos, necessidades e desejos do cliente e das estruturas do mercado. Por isso nada deve ser posto em prática sem que antes se faça uma análise a estas variáveis. Para além da correcta exposição dos produtos, deve-se garantir que o cliente percorra toda a loja com o objectivo de aumentar a probabilidade de compras por impulso, daí a importância de um *layout* bem planeado. A loja deve ser examinada, durante o seu horário de funcionamento, com o intuito de se conhecerem as suas ‘zonas quentes’ e ‘zonas frias’ e tentar equilibra-las. As primeiras referem-se a áreas onde os clientes circulam com maior frequência e onde passam mais tempo e onde a probabilidade de acontecerem compras por impulso é superior como por exemplo a entrada de loja, zona de promoções, zona de *checkout*. Quanto às zonas frias, são geralmente aquelas com um tráfego muito pequeno de clientes, nas quais só se passa quando se está à procura de um item específico como são exemplo os cantos da loja opostos à entrada da loja ou locais com pouca iluminação. Estes pontos podem ser ‘naturais’ devido ao tráfego de loja, ou artificiais caso sejam manipulados pela empresa. Muitas lojas ao observarem certas “zonas frias” decidem investir nas mesmas, tornando-as mais atrativas colocando algum expositor ou ilha com um produto muito procurado de forma a aumentar o tráfego de loja naquele espaço. Por exemplo, se certa zona tem um fluxo muito fraco de clientes, pode fazer sentido implantar-se aí um produto muito procurado, por exemplo o leite, tendo sempre cuidado com a gestão do espaço e com a aparência. Segundo Beirolas (1998:64) “(...)se nada se fizer em relação ao espaço de venda, por forma a eliminar as tendências naturais, 85% dos clientes visitam menos de um terço da loja e apenas 15% a percorrem em mais de metade.”.

As técnicas de exposição também trazem grandes vantagens à loja, sobretudo a exposição vertical por transmitir a ideia de organização e também porque acaba sempre por garantir que o produto fique ao nível dos olhos. Outra técnica de exposição célebre é o

ângulo de visão, no entanto, antes de se proceder à sua aplicação deve-se também levar em consideração alguns critérios demográficos do público-alvo. Neste caso estamos a falar de portugueses que medem em média entre 1,63m (mulheres) e 1,73m (homens)(Expresso, 2016). Devem, ainda, ser tidos em consideração aspectos como o facto de o alfabeto latino se ler e escrever da esquerda para a direita (Infopedia, 2003-2017) e por isso os olhos dos portugueses movem-se, naturalmente, nesta direção.

E é assim que se percebe o ângulo de visão dos clientes. Beirlas (1998: pp.78-79) assume existirem três níveis de exposição, relevantes, de produtos no linear:

- ao nível dos olhos – ponto de atração, bom para produtos impulsivos (responsável por 50% das vendas);
- ao nível das mãos – nível intermedio, de fácil acesso (responsável por 30 % das vendas);
- ao nível do solo – menor visibilidade, usado para produtos grande e/ou pesados (representam 10% das vendas).

O cliente gosta de organização e simplicidade, o que torna a recolha de informação mais fácil e rápida. Para uma optimização da exposição dos artigos, estes devem ser destacados, centrados, alinhados paralelamente, de fácil identificação do seu preço, devem estar direitos de maneira a que se possa ler facilmente a embalagem. Também deve ser tido em conta que determinado produto exposto em grandes quantidades é mais apelativo para o cliente.

Destas técnicas e ferramentas não se deve de forma alguma descurar a importância da formação dos colaboradores, sendo que estes são fundamentais para a sua boa aplicação. São essenciais colaboradores formados e motivados pois têm a função de informar, aconselhar, sugerir. Exercendo um papel fundamental na aplicação de técnicas e na gestão dos materiais de *merchandising*.

1.2. O comportamento do consumidor

A boa aplicação das técnicas de *merchandising* implica não só o perfeito conhecimento do ponto de venda como também do consumidor. Segundo Toaldo (2010) deve ser tido em consideração que os consumidores são todos diferentes uns dos outros, uns mais passivos outros mais activos, com objectivos e desejos muito diferentes. Existem

clientes que gostam de passear no supermercado, outros não querem perder tempo, assim como alguns que procuram variedade, outros apenas se interessam por promoções. As empresas não devem descurar estas individualidades e devem estar preparadas para se adaptarem às desigualdades. Os critérios que fazem com que um cliente escolha uma loja em detrimento de outra são diversos e variam muito consoante cada indivíduo, no entanto Beirolas (1998) sublinha alguns aspectos que são tidos em consideração pelos clientes: ambiente de loja, desenvolvimento da placa de vendas, eficiência na saída, gama de produtos de qualidade, sortido completo, boa apresentação e exposição, validades, tipo de implantação de mercadorias, satisfação sobre produtos adquiridos anteriormente.

Torna-se assim indispensável conhecer o cliente e tentar prever o seu comportamento através de Estudos de Mercado. Saber o que compram, por que compram, como reagem aos estímulos, é fundamental para criar estratégias de marketing mais adequadas e eficazes. Além disso, a segmentação de mercado é outro importante instrumento do Marketing que permite fazer uma divisão do mercado em grupos de indivíduos com características e necessidades semelhantes. Convém ainda lembrar a importância de um bom posicionamento e uma boa definição do público-alvo. Todas estas ferramentas são indispensáveis e facilitam a formulação de estratégias de marketing ou, neste caso, de *merchandising*.

O comportamento do consumidor no ponto de venda é portanto uma variável a ter em conta. Os consumidores deparam-se constantemente com a necessidade de tomar decisões sobre os produtos a adquirir, o que nem sempre é simples. Muitas vezes isto implica reunir e analisar informações de diversas fontes. Dependendo do produto em questão e do preço, o tempo de processo de decisão de compra pode variar bastante. Normalmente os produtos mais baratos estão mais facilmente sujeitos à compra por impulso. Por essa razão, é comum encontrarem-se, junto às caixas de *check-out* produtos como pastinhas elásticas, rebuçados, chupas, pois são guloseimas baratas que estimulam a compra por impulso. Regra geral, o processo de decisão de compra é constituído por 5 fases: reconhecimento do problema, pesquisa de informação, avaliação de todas as alternativas, escolha, avaliação de compra. Pode variar de pessoa para pessoa, é um processo individual (Carvalho, 2009). O tempo gasto neste processo também varia com o tipo de compra, sendo que as mais rápidas são as que acontecem por impulso. A compra planeada é racional ao contrário da compra por impulso que é rápida e espontânea, e resultam de estímulos provocados pelo ambiente de loja ou pelo produto. O *merchandising* é um dos maiores responsáveis pelas compras por impulso. Estas podem ser:

1. Planificadas – o cliente já tem uma ideia do que quer, mas a compra vai depender da oferta;
2. Relembradas – o cliente apenas se lembra que precisa daquele produto quando o vê exposto;
3. Por associação – acontece muito através do *cross merchandising*, o cliente compra um produto para complementar ou acompanhar outro (ex. batatas fritas ao lado das cervejas);
4. Sugeridas – ao ver determinado produto pela primeira vez decide experimentar;
5. Puras – imprevista, causada muitas vezes pelo factor novidade ou necessidade de evasão. (Rousseau, 2001)

Segundo estudos realizados pela Nielsen, empresa perita em estudos de mercado, 67% das decisões sobre a marca são feitas na loja, e é destacado o impacto que a loja, o corredor e a prateleira têm nas decisões do comprador (Nielsen, 2016). É o lugar onde maior parte das decisões de compra são feitas (Carvalho, 2009). A atmosfera da loja e o seu aspecto físico afectam o estado de espírito dos consumidores e o seu comportamento de compra. Assim, é possível admitir que, de uma forma geral, quanto mais agradável for o ambiente de loja mais positivo será o impacto da mesma sobre o consumidor e mais tempo se deixará passar o consumidor no seu interior. Consequentemente, quanto mais tempo o cliente passar dentro de uma loja à procura de determinado produto, maior será a probabilidade do mesmo concretizar uma aquisição, de um outro produto, por impulso (Toaldo, 2009).

Segundo Costa (2003 apud Santos 2008), a satisfação do cliente é o resultado não de um mas de vários serviços. São a utilidade, a acessibilidade, a boa exposição dos produtos os elementos que, num todo, permitem ao comprador satisfazer as suas necessidades de forma mais agradável e cómoda. Assim esta experiência torna-se mais positiva e mais favorável ao retorno do cliente. Em momento algum se deve descurar de satisfazer o consumidor. Uma das formas de o fazer, segundo o autor citado, é avaliar “os níveis de motivação e influência, considerando aspectos como o ambiente, a mobilidade, o espaço, a assistência”, entre outros factores. Nunca esquecendo que pode existir homogeneidade em alguns pontos, mas que os consumidores são todos diferentes.

Na tabela que se segue é possível identificar alguns comportamentos mais comuns dos clientes, que devem ser tidos em conta quando se planeia uma estratégia de *merchandising*, seja na elaboração de um *layout*, de planogramas ou expositores.

Tabela 4: Comportamentos dos consumidores no PDV

	Comportamentos	Possível explicação
a)	2/3 das decisões são tomadas dentro do PDV	Estímulos no PDV levam a compras por impulso
b)	Só 1/3 dos consumidores leva lista de compras	Planear as compras para não se esquecerem do que vão comprar e cingirem-se ao que realmente precisam
c)	O consumidor não gosta de se baixar ou esticar	Comodismo
d)	O consumidor não gosta de voltar atrás	Eficiência e economização de tempo
e)	O consumidor retira os produtos com a mão direita	Maior parte da população é destra
f)	O consumidor prefere o lado direito	“
g)	O consumidor não gosta de cantos	-
	O consumidor não gosta de corredores estreitos	Sente-se pouco à vontade e sente o seu espaço pessoal ser invadido por outros clientes
h)	Normalmente circulam em contra-relógio ou pela direita	Cogita-se que esteja relacionado com o facto de, em maior parte dos países, se conduzir pela direita
i)	O consumidor vê, em média, apenas 20% dos produtos	Com tantas informações e estímulos no PDV, é apenas possível reter uma parte. Além disso, raramente o cliente percorre o PDV por inteiro.
j)	O consumidor percorre, em média, 1m/seg no PDV	-

Fonte: Adaptado de Esbster (2015) e Catalão (1994)

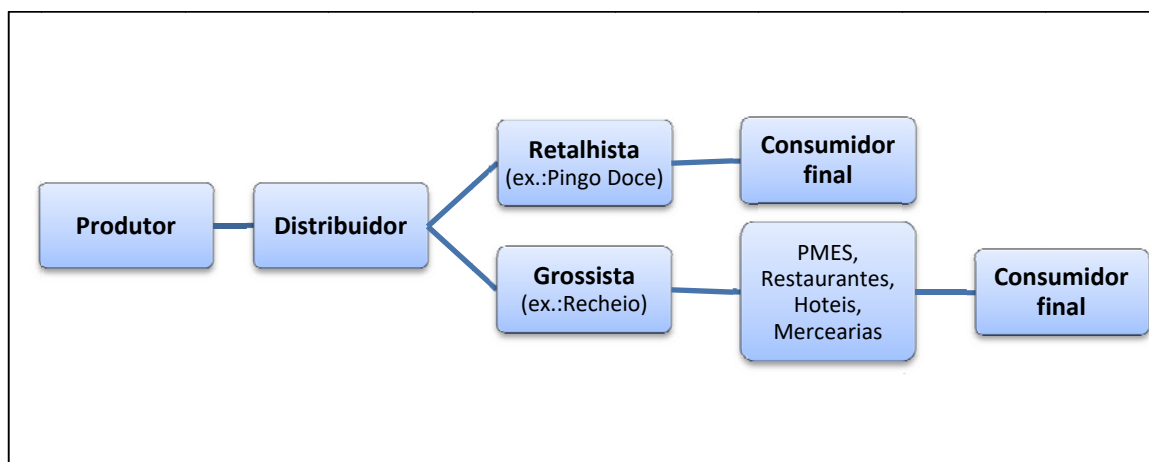
Apesar dos autores referenciados salientarem estes comportamentos como comuns, é possível que estes mudem consoante certas características (demográficas, geográficas, comportamentais, psicográficas) do seu público. Isto implica a necessidade de se fazer um estudo de mercado. Por exemplo, se uma loja abrir numa zona onde a maioria da população for envelhecida, o estabelecimento deve estar preparado para as características da mesma: dificuldades em esticar para alcançar artigos, demoram mais

tempo a percorrer a loja, mais dificuldades em encontrar os produtos, maior probabilidade de levar lista de compras e menos visão para ler preços e outras comunicações.

1.3. O sector do retalho e os supermercados

O conjunto de acções que levam o produto até ao consumidor é chamado distribuição. Esta é uma variável do *mix* de marketing importante na cadeia comercial que tem como funções: o transporte, o armazenamento, a gestão do sortido e de *stock*, o contacto com o cliente, a promoção e a venda dos produtos (Ferreira et. al. 2015).

Imagem 2: Exemplo de circuito de distribuição utilizando dois canais



Fonte: Elaborado pela autora

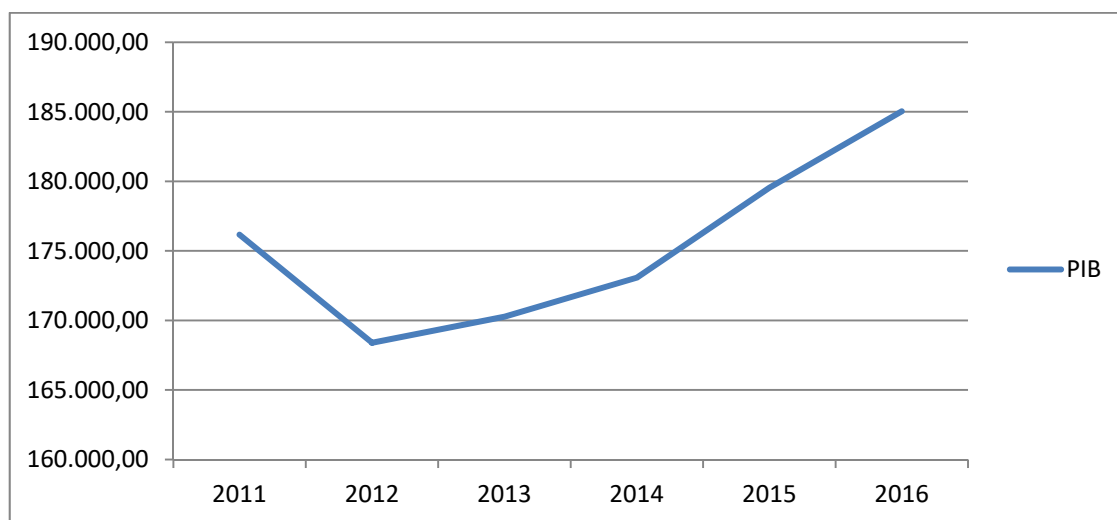
O retalho é um sistema comercial de venda de produtos ou serviços directamente ao consumidor final. Ao contrário do comércio a grosso este permite que o consumidor final adquira os produtos em pequenas quantidades possibilitando que estas se adequem às suas necessidades.

O retalhista negocia com outras empresas, normalmente fabricantes ou produtores mas não só, a compra de diversos produtos e revende ao consumidor final (Las Casas 1997 apud Massuko 2014). Isto requer bons conhecimentos sobre o mercado e sobre o público-alvo para que possa prestar um serviço de qualidade que o distinga da concorrência. Segundo Kotler (2009, pp.488-495) o retalho pratica um marketing que tem como principais focos o mercado-alvo, a boa gestão dos *stocks*, comunicação, a localização, a

atmosfera/decoração do PDV, dinamização do PDV, a experiência de compra, os preços e os serviços).

Para se poder analisar o sector do retalho deve-se considerar também a conjuntura macroeconómica do país. Portugal está ainda a recuperar de uma crise financeira com cortes nos serviços públicos, redução de salários, reduções nos apoios sociais, aumento do desemprego e aumento da carga fiscal. Ainda assim os dados apontam para um crescimento constante pós-crise.

Gráfico 1: Valor do PIB em Portugal (2011-2016)



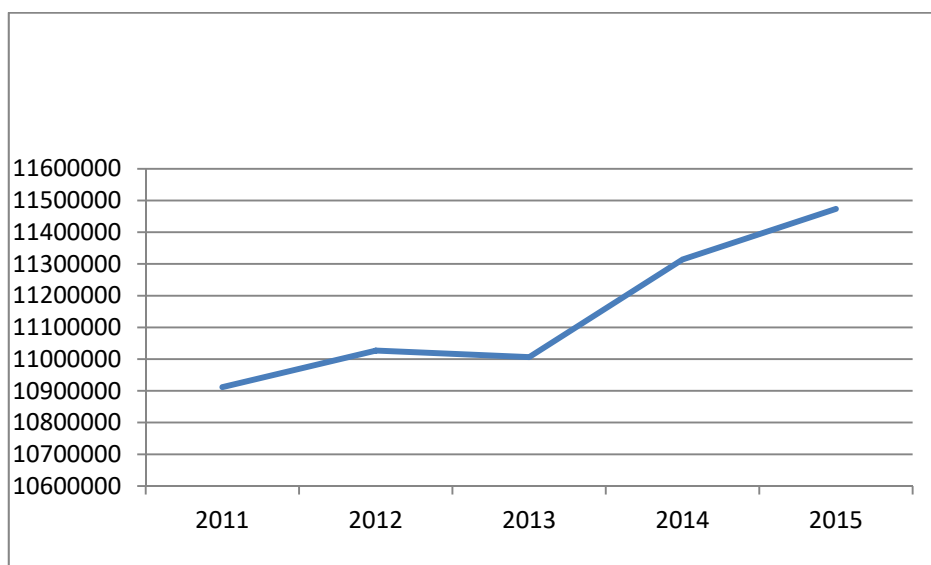
Fonte: Pordata (2017)

Assim observa-se uma grande queda do PIB em 2012, que podemos considerar o pico da crise económica. No entanto, ao fim de seis anos, a economia portuguesa recupera e ultrapassa os valores de 2011.

Estes valores devem servir de termo de comparação para se compreender a evolução do sector do retalho e conseqüentemente o crescimento das vendas no Pingo Doce.

Ao analisar o sector retalhista, é possível perceber que o volume de vendas no comércio a retalho tem vindo a evoluir nos últimos cinco anos (veja-se o gráfico seguinte). Apesar do ligeiro decréscimo em 2013, devido, em parte, à crise que se fez sentir no país, houve uma recuperação devido ao aumento do consumo e as expectativas são para que continue a crescer. Isto deve-se ao aumento da oferta, às ávidas campanhas publicitárias, à globalização, e à crescente tendência ao consumismo.

Gráfico 2: Volume de vendas (€) das unidades comerciais de dimensão relevante dedicadas ao comércio a retalho com predominância alimentar



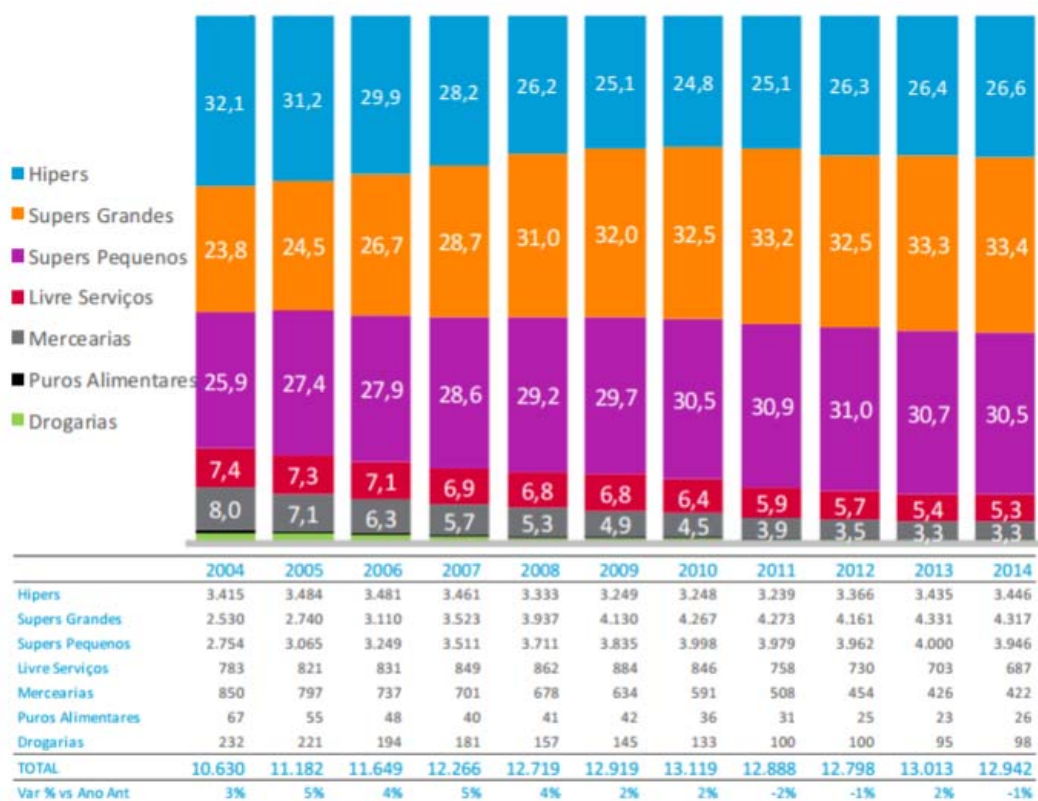
Fonte: Adaptado pela autora de INE (2015)

No gráfico seguinte é possível observar que no período em análise (2004-2014), o tipo de superfície que mais cresceu foram os “supers grandes” e as categorias que mais diminuíram foram as “mercearias”, “drogarias” e “puros alimentares”. Destes três, todos eles perderam mais de 50% das lojas. Os “supers grandes” quase duplicaram o seu número de lojas. O número de “hipers” manteve-se mais ou menos constante ao longo de 10 anos, e por isso, não acompanharam o crescimento que se pode observar nos “supers grandes” e “supers pequenos”. Desta forma pode-se assumir uma tendência: supers e hipers dominam cada vez mais e com grande margem o comércio a retalho esmagando drogarias e puros alimentares limitando-se a algumas dezenas de lojas.

As cadeias de supermercados conseguem preços extremamente competitivos, e os produtos também têm evoluído na qualidade, assim como a oferta. Estes factos, aliados a intensas campanhas publicitárias acabam por ser esmagadores para as pequenas empresas como drogarias e mercearias, que devido às dificuldades são levados a cessar actividade.

Também existe uma grande aposta por parte das cadeias de supermercado de estarem representadas em todo o país e acessíveis a quase todos os portugueses, sobretudo no litoral do país (onde a densidade populacional é maior).

Gráfico 3: Volume de vendas Global do retalho “mass market” (milhões de Euros)



Fonte: Retirado de Nielsen (2015)

O retalho é um sector extremamente competitivo, ao nível de preços, promoções, ambiente de loja, serviços prestados, etc. Isso cria uma grande pressão no sector e ao mesmo tempo impulsiona-o a crescer e a exceder expectativas. Segundo um comunicado de imprensa pela Deloitte em 2015, o ranking das maiores empresas de retalho do mundo é liderado pela americana Wal-Mart mas é de notar que, a nível nacional, a Jerónimo Martins SGPS, S.A. e a Sonae SGPS, S.A. asseguraram lugares relevantes na tabela, na 59ª e 157ª posições, respetivamente. (Jornal de negócios, 2016)

Segundo a agência Lusa no ano de 2015, apesar da menor frequência da ida às compras, as despesas por compra nos lares portugueses cresceram em 4,5% (Noticias ao minuto, 2015).

Em Ferreira et. al. (2011) é possível analisar um estudo de caso sobre a empresa Pingo Doce, onde é feita uma descrição do sector português da distribuição e das tendências de modernização na distribuição alimentar. Deste artigo, é de destacar a tabela seguinte, que sintetiza as vantagens e desvantagens que surgem com esta tendência.

Tabela 5: Vantagens e desvantagens do desenvolvimento da distribuição moderna para os consumidores

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"> Diversidade de produtos com acesso a novas categorias de produtos 	<ul style="list-style-type: none"> Possível apelo ao consumo excessivo
<ul style="list-style-type: none"> Preço mais acessível do que no comércio tradicional 	<ul style="list-style-type: none"> Campanhas publicitárias dispendiosas
<ul style="list-style-type: none"> Marcas brancas com preços acessíveis e cada vez mais associadas a qualidade 	<ul style="list-style-type: none"> Espaços, por vezes, incómodos devido à grande influência de pessoas
<ul style="list-style-type: none"> Flexibilidade de horários 	<ul style="list-style-type: none"> Esmagamento do pequeno comércio tradicional
<ul style="list-style-type: none"> Assistência e apoio ao cliente 	

Fonte: Ferreira et. al. (2011)

Dada a intensa e crescente competitividade no sector do retalho, especialmente nos hipermercados e supermercados generalistas, os retalhistas vêm-se obrigados a recorrer a novas técnicas de marketing e *merchandising* no ponto de venda, para conseguirem captar os clientes e aumentarem vendas. O *design*, a segmentação, o *layout* e o merchandising são fatores do ambiente de loja, cuja aposta é fundamental para que os retalhistas se diferenciem dos concorrentes e consigam oferecer uma experiência de compra superior aos seus clientes. Cartões e um bom serviço ao cliente são também indispensáveis para satisfazer os compradores e fidelizá-los.

A forte concorrência no retalho dificulta a diferenciação do produto, preço, promoção e localização. Uma das formas que os retalhistas têm de se diferenciar dos seus concorrentes é apostando no ambiente de loja. De acordo com um estudo, mais de metade das decisões de compra são feitas dentro da loja (Inman et.al., 2009), por isso a gestão do espaço da loja deve ser planeado com rigor.

É importante reconhecer algumas das mudanças que o comércio a retalho sofreu ao longo dos tempos. O retalho começou por ser praticado na rua, passando depois para lojas escuras onde a única entrada de luz era deixando aberta a porta de madeira, até chegar às modernas lojas com vitrines. Hoje em dia sabe-se que é grande o valor de uma montra para uma loja. Muitas vezes é este elemento diferenciador que convida o cliente a entrar.

Dois acontecimentos marcantes na evolução do retalho tiveram grande impacto nesta área: o aparecimento de supermercados de livre-serviço patenteado por Clarence Saunders em 1917, nos Estados Unidos da América, que levou à emergência do *merchandising*; e na década de 80, a introdução de *scanners* nos *checkouts* dos supermercados que veio alterar drasticamente a forma como se gerem os stocks e preços num estabelecimento comercial (Liljenwall, 2013).

Quando surgiram os primeiros supermercados o atendimento era ainda personalizado, mas a necessidade de reduzir custos abriu caminho para um novo sistema: o livre-serviço. Através do livre-serviço o cliente torna-se independente escolhendo sem assistência os seus produtos e transportando-os até ao ponto-de-venda. Assim, justifica-se a necessidade de se facilitar o acto de compra através de técnicas de *merchandising*, sobretudo no retalho de bens de consumo.

Também o tipo de atendimento mudou radicalmente. Antigamente o cliente dirigia-se à banca de rua ou ao balcão da mercearia e solicitava o produto que pretendia. Nos dias que correm este tipo de atendimento personalizado apenas acontece em certas lojas associadas a marcas de luxo ou mercearias mais tradicionais. Actualmente nos supermercados e na maioria das mercearias o indivíduo é independente, não precisando de ninguém que tire o produto da prateleira por si. E num hipermercado, quando se dirige à caixa, já pode escolher ser atendido por um operador ou registar ele mesmo as suas próprias compras. Esta é a era do *self-service*. Tudo acontece mais depressa e de forma mais autónoma e a liberdade de escolha é também cada vez maior.

Em Kotler (2009: 483) o supermercado é identificado como um dos principais tipos de retalhista e é descrito como um local onde são feitas “operações de livre-serviço relativamente grandes, de baixo custo, baixa margem e alto volume, com a finalidade de atender a todas as necessidades de alimentação, higiene e limpeza doméstica”. O sector do retalho está em constante mudança e evolução, e isto é possível observar no quotidiano: lojas e supermercados estão constantemente a renovar a imagem ou layout da loja (entre outros), para que as mesmas possam continuar relevantes e modernas. Para resistir este sector deve estar a par das tendências do mercado, conhecer os consumidores, avaliar constantemente o desempenho da empresa. A globalização aproxima os consumidores e os mercados mas também implica que os cenários possam mudar rapidamente. A sobrevivência depende de se saber satisfazer as necessidades do cliente. Para isso é necessário investigar e conhecê-lo. No marketing de retalho encontram-se características específicas de grande importância, que não devem ser descuradas, como é o caso do

atendimento ao cliente, a comunicação, a boa exposição dos produtos (merchandising), entre outras.

Um supermercado é uma forma maior de mercearia tradicional, é uma loja de auto-serviço que oferece uma grande variedade de alimentos e produtos domésticos, organizados em corredores. É maior e tem uma mais vasta selecção que uma mercearia, mas é menor e mais limitado na gama e *stock* do que um hipermercado. É um ponto de venda predominantemente alimentar e de produtos de grande consumo em sistema de livre serviço e com áreas compreendidas entre 400 e 2500 m² (Rousseau, 2001). Veja-se no seguinte quadro algumas das diferenças entre os principais tipos de distribuição retalhista.

Tabela 6: Principais tipos de retalhistas

Tipos de Loja	Sistema	Mercadoria	Área (m ²)	Obs.
Puro Alimentar	Geralmente atendimento ao balcão	Alimentares	n.a.	Ex. Charcutaria, Confeitarias, Leitarias, etc.
Mercearia	Geralmente atendimento ao balcão, não excluindo regime de livre-serviço	Alimentares, Higiene pessoal, Limpeza domestica	<50m ²	
Livre-serviço	Livre-serviço	Alimentares, higiene pessoal, limpeza domestica	50-399m ²	Exceptuam-se lojas que pertençam a cadeias de supermercados
Supermercado (pequeno)	Livre-serviço	Alimentar, Higiene pessoal, Limpeza domestica, outros	400-999 m ²	Surgimento: EUA, 1917 Incluem-se nesta categoria lojas com uma área inferior a 400m ² que pertençam a uma cadeia de supermercados
Supermercado (grande)	Livre-serviço	Alimentar, Higiene pessoal, Limpeza domestica, outros	1000-2499	Estas lojas são, na gíria dos operadores de supermercado, conhecidos como “megas”
Hipermercado	Livre-serviço	Alimentar, Higiene pessoal, Limpeza domestica, outros	>2500 m ²	Surgimento: França, 1963

Fonte: Adaptado de Rousseau (2001) e Anuário Nielsen (2015)

Capítulo 2 - O Pingo Doce

O Pingo Doce é uma cadeia de supermercados e hipermercados portuguesa, liderada actualmente pela Dr^a. Isabel Pinto. Esta marca portuguesa com já 36 anos a atuar no mercado português possui hoje em dia mais de 400 lojas em Portugal continental e na Madeira.

O Pingo Doce pertence ao grupo Jerónimo Martins, do qual a história remonta até finais do século XVIII. Jerónimo Martins era um jovem galego em 1792 quando abre a sua pequena loja na zona do Chiado. Vendia de tudo e era um grande fornecedor da casa real. Vendia sobretudo produtos exclusivos como o azeite produzido pelo famoso Alexandre Herculano, salames de Itália, vinho de Champagne, etc. Com o passar do tempo o nascimento de dificuldades económicas e a falta de herdeiros leva a que a loja acabe por ser entregue aos empregados mais competentes (Pingo Doce, 2017). Foi em 1921 que Francisco Manuel dos Santos, avô de Alexandre Soares dos Santos, e Elysio Pereira adquirem o estabelecimento. Em 1949 o grupo entra definitivamente na actividade industrial através da *joint-venture* com a Unilever. Após a morte de seu pai em 1968, Alexandre Soares dos Santos passa a liderar o do negócio de família – e teve um papel fulcral na sua evolução, marcando forte presença na distribuição moderna (Jerónimo Martins, 2016b)

Imagem 3: Portefólio de negócios Jerónimo Martins em 2015



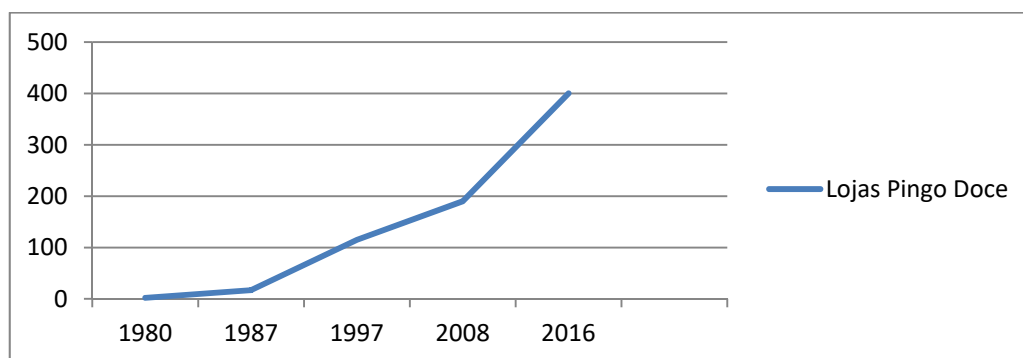
Fonte: Retirado de Jerónimo Martins (2016)

O grupo Jerónimo Martins decide explorar o segmento de supermercados, salvaguardando a sua posição na indústria alimentar e criando um contraponto à Unilever. Em 1980 começa a operar a rede Supermercados Pingo Doce, Distribuição Alimentar, Lda. Em 1988 o grupo adquire 60% do Recheio, numa oportunidade de consolidar-se no meio da distribuição alimentar. Poucos anos depois acaba por ter o controlo total do mesmo.

Assim, com as insígnias Pingo Doce e Recheio a JM torna-se no líder da distribuição alimentar, quer ao nível de comércio retalhista quer grossista, em Portugal. No ano de 1995 entra na Polónia, em 2013 inicia operações na Colômbia. É um grupo que está em constante evolução em diversas áreas e que não perde oportunidades de crescer.

Quanto ao Pingo Doce, desde a sua formação que tem vindo a crescer: em 1987 adquire 15 lojas Pão de Açúcar; entre 1993 e 1997 junta ao seu grupo 45 supermercados modelo, 53 supermercados INÓ, entre outras lojas e cadeias; em 2008 abarca a cadeia Plus. Para o seu desenvolvimento foi também relevante a adopção de um novo conceito de loja em 1994, que preconizava uma loja arrumada e organizada que possibilitaria a rapidez de compra e onde os frescos ganham um lugar de destaque. A isto se juntou a estratégia de dar um destaque cada vez maior à gama de frescos. Estas referências são ainda nos dias de hoje pontos fortes da marca Pingo Doce (Jerónimo Martins, 2016b).

Gráfico 4: Evolução do número de Lojas Pingo Doce (1980-2016)



Fonte: Adaptado pela autora de Pingo Doce (2016b)

Também a sua identidade visual tem evoluído ao longo dos tempos a par com as suas estratégias de negócio. O primeiro logo representa a parceria do Pingo Doce com o Grupo Delhaize “Le Lion” (1985); em 1992 a Ahold substitui a Delhaize como parceira estratégica do Pingo Doce, adquirindo 49% do capital da companhia, assim também o logotipo da empresa portuguesa muda, deixando de ter um leão preto e passando a ter as iniciais PD a vermelho e branco; em 1996 o Pingo Doce assume uma nova identidade visual, com um logo mais simples e apenas a verde e branco; em 2008 depois da fusão

Pingo Doce e Feira Nova e a integração de 77 lojas Plus a empresa assume nova identidade visual, mais moderna, usa um logo preto com o nome “Pingo Doce” e com o novo slogan da empresa “sabe bem pagar tão pouco” mantendo as cores verde, preto e branco (Jerónimo Martins, 2016b). A imagem seguinte retrata bem esta evolução do Pingo Doce, que se reflectiu nas estratégias, no *re-branding* e consequentemente no logo.

Imagem 4: Evolução do logo da marca Pingo Doce



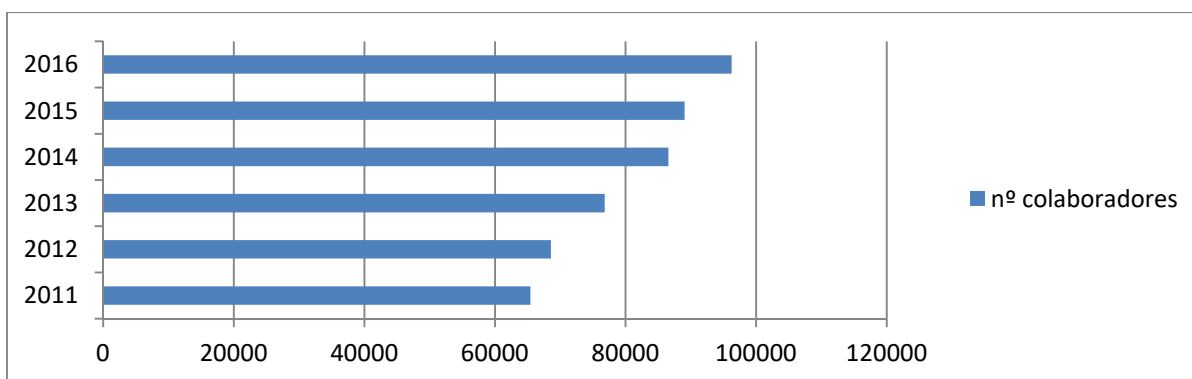
Fonte: Adaptado pela autora de Pingo Doce (2017)

Outros marcos importantes na história desta empresa são: em 1998 o nascimento do Pingo Doce Online, o primeiro supermercado virtual em Portugal; a nova estratégia comercial “every day low price” implementada em 2004; em 2006 abre o primeiro espaço “Bem-Estar”; a sua controversa e inesquecível acção de desconto de 50% em todos os produtos, realizada no dia 1 de Maio de 2012, assinalou uma nova estratégia de campanhas de poupança imediata; entre 2012 e 2013 é implementada uma nova forma de repor a mercadoria nas gondolas, em que o produto deixa de ser retirado da caixa e é a caixa aberta e colocada da prateleira – o que permitiu uma maior eficiência através da redução no tempo de reposição da mercadoria na loja; em 2013 é lançado o cartão Poupa Mais.

Atravessou períodos difíceis durante os anos 90, em que a marca estava presa a um mercado nicho porque os consumidores percepcionavam o Pingo Doce como elitista e com preços altos. Depressa a empresa se apercebeu que o seu posicionamento era desadequado ao mercado. Razão disto estará relacionada com a sensibilidade perante os preços por partes dos consumidores. Foi com a entrada de vários hipermercados durante os anos 80 e de várias lojas *discount* na década de 90 que os portugueses se tornaram cada vez mais mais sensíveis aos preços (Pinheiro, 2013).

Actualmente o grupo Jerónimo Martins tem cerca de 96.233 colaboradores, dos quais 77% são mulheres. Além disso cerca de 66% dos cargos de chefia são ocupados pelo sexo feminino (Pingo Doce, 2016^a). O Pingo Doce empresa conta actualmente com a colaboração de cerca de 23.500 funcionários, os quais representam 26% do total do grupo.

Gráfico 5: Evolução do número de colaboradores JM 2011-2015

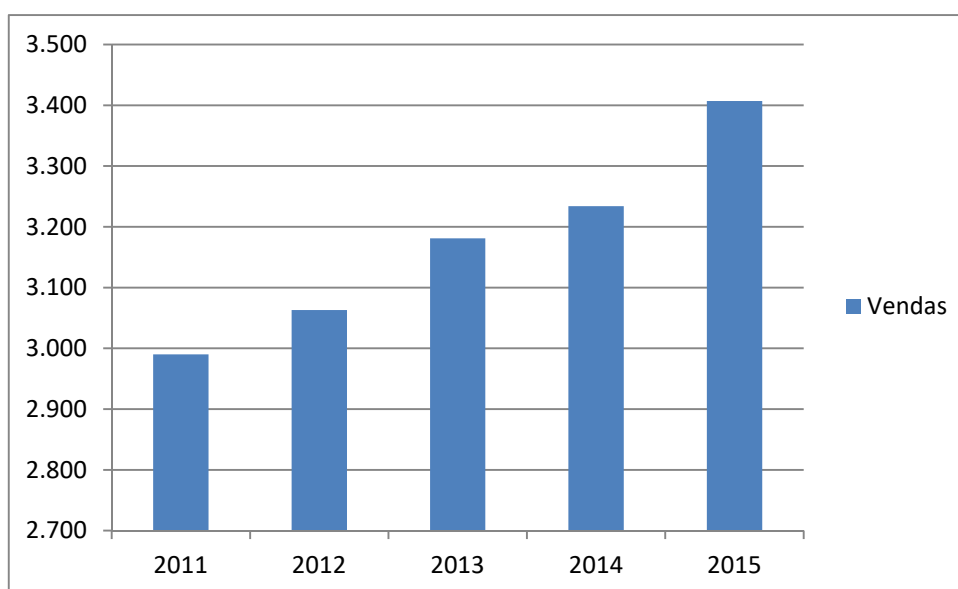


Fonte: Jerónimo Martins (2016c)

O aumento do número de colaboradores a par com o seu aumento quanto ao número de lojas resulta de uma evolução e crescimento constante em toda a empresa, que tem sabido adaptar-se às mudanças.

A facturação da insígnia Pingo Doce tem crescido de forma constante, mas modesta, nos últimos anos, que se deve também, como referi anteriormente ao crescimento do PIB e, conseqüentemente ao crescimento do sector retalhista.

Gráfico 6: Vendas Pingo Doce em €000.000 (2011-2015)



Fonte: Jerónimo Martins (2016)

Em 2015 o Pingo Doce reforçou a marca própria e investiu na experiência de compra, através da melhoria de serviços prestados aos seus clientes. E através do cartão Poupa Mais teve grandes avanços no seu programa de lealdade.

A sua missão é continuar a ser a melhor cadeia de supermercados em Portugal, satisfazendo as necessidades dos clientes com produtos de qualidade a preços competitivos. E a sua proposta de valor passa por conseguir: um sortido variado e completo; frescos de qualidade superior; marca própria inovadora e de qualidade - que em 2015 representava 35% das vendas (Jerónimo Martins, 2016d); preços competitivos; ambiente de loja agradável; alta segurança alimentar; forte oferta em *meal solutions*; excelente atendimento ao cliente; localização de proximidade.

O Pingo Doce faz uma aposta clara de diferenciação em várias vertentes, uma delas é sobre Ambiente de loja único: criar uma experiência de compra única, que seja semelhante a uma praça tradicional na área dos frescos. Além disso, enriquecida com a oferta de soluções alimentares e de ações de dinamização na loja (Pingo Doce 2016c). Também investiu numa intensa atividade promocional e reforçou a aposta na melhoria da experiência de compra dos seus clientes (Jerónimo Martins, 2016d).

O Pingo Doce tem maior número de lojas nos distritos mais populosos, como é o caso de Lisboa e Porto; no entanto também valoriza estar bem representado em regiões mais turísticas como é o caso de Faro e da R.A. da Madeira. Estas lojas variam entre supermercados, “megas” e 9 hipermercados. A estes formatos junta-se, desde 2015 um novo, o Pingo Doce & Go que se traduz numa loja de conveniência num posto de combustível BP.

O Pingo Doce preconiza uma relação de proximidade com os seus clientes. Isto traduz-se num maior número de lojas nos distritos com maior população. Por exemplo, compare-se o distrito de Lisboa (114 lojas) com a R. A. da Madeira em que a primeira tem 10 vezes mais lojas que a segunda (13 lojas), em que o rácio População por Loja é praticamente idêntico. De uma forma geral, pode-se afirmar que a cadeia Pingo Doce tenta que a população portuguesa se distribua equitativamente pelas suas lojas. Esta relação nota-se sobretudo no sul e centro do país. Isto relaciona-se com a densidade populacional, e não devemos esquecer que a população absoluta de Portugal não está distribuída de forma regular pelo seu território. Esta é mais densa no litoral do país. Lisboa e Porto são os distritos com maior densidade populacional, por isso a cadeia de supermercados quer estar representada com maior intensidade nessas zonas.

Ser empregador de referência é um dos pilares do Pingo Doce (Pingo Doce, 2016a). Por isso investe nos seus colaboradores através diversas formações ao nível pessoal e profissional, tendo inclusive uma escola de formação para o efeito, a EFJM. Em

2015 já contava com 1.046.475 horas de formação a colaboradores Jerónimo Martins, 2016d).

Também investe em prémios monetários para colaboradores com boa avaliação durante o ano, prémios de antiguidade, ajuda em material escolar para os colaboradores com filhos menores, bolsas de estudo, *kits* bebés, programas e protocolos para promover a saúde do colaborador como “SOS dentista”, “famílias especiais”, “psicologia infantil e juvenil”, entre outros que estão constantemente a ser pensados e desenhados a pensar no melhor para o colaborador. Entre estes cabem outros, vários, protocolos com outras empresas. Esta companhia acredita que o colaborador é dos seus activos mais valiosos e que o seu esforço deve ser reconhecido e recompensado (Jerónimo Martins, 2016d).

Capítulo 3 - O *Merchandising* num supermercado Pingo Doce

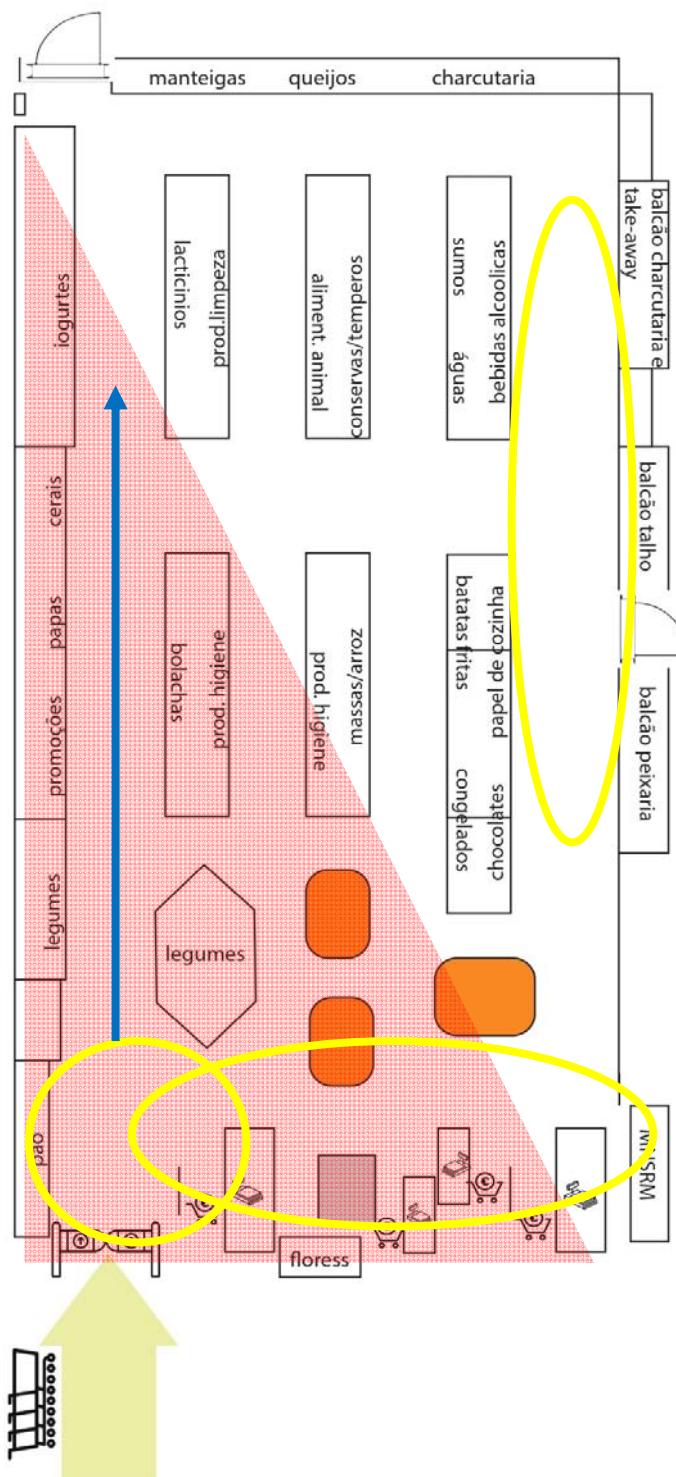
O presente capítulo pretende descrever e analisar as estratégias e operações de *merchandising* praticadas num determinado supermercado Pingo Doce, situado na periferia de Lisboa. Esta loja era um Plus até 2008. Nesse ano passou para Pingo Doce e apenas em 2009 foi remodelada para um formato mais actual e menos “*discount*”. Hoje em dia tem cerca de 800 m² de placa de vendas. Possui várias secções como charcutaria, *take-away*, talho, peixaria, padaria, café e bolos, fruta e legumes que permitem uma variada oferta de produtos frescos e de qualidade.

Este supermercado emprega 45 pessoas, sendo que a rotatividade das mesmas é frequente. Os colaboradores são por vezes transferidos de secção ou de loja, promovidos ou mesmo despedidos. Nesta empresa a polivalência dos funcionários é bastante valorizada, mas também a rotatividade entre lojas de forma a ganhar, entre outras coisas, experiência.

A loja em questão é um supermercado relativamente pequeno, no entanto a sua planta (Imagem 5) mostra que apesar do espaço é um estabelecimento bastante completo. Para que fosse possível satisfazer o cliente através de uma oferta ampla e variada foram necessários alguns arranjos. Fazendo uso de um *merchandising* de gestão como refere Borja (2009) teve-se em conta o sortido, a rentabilidade, o tamanho da loja, e o espaço no linear como o principal objectivo de ser um supermercado mais competitivo. Por essa razão os produtos foram agrupados estrategicamente por categorias, famílias e sub-famílias, de forma a que os produtos sejam localizados facilmente e com a melhor apresentação. É sempre uma das preocupações dos distribuidores rendibilizar o espaço, sendo que é mais difícil de o fazer num supermercado do que num hipermercado – quanto menos espaço existe, mais difícil será geri-lo e mais constrangimentos surgirão. Quando se planeia o layout de uma superfície comercial devem ser tidas em conta as possíveis zonas quentes e zonas frias, que apesar de se preconizar que as zonas quentes são a entrada da loja e primeiro corredor, e zona de *checkouts* numa forma de triângulo (veja-se zona a vermelho na imagem seguinte), a verdade é que estas zonas quentes e frias acabam por mudar de loja para loja e é importante estudar esse aspecto das mesmas e perceber quais são as áreas onde o tráfego é maior (veja-se zonas a amarelo na imagem seguinte). Nesta loja as zonas onde os clientes passam mais tempo são: na entrada, onde se encontram produtos de primeira necessidade como pão, fruta e legumes; nas zonas de balcão como a charcutaria, *take-away*, talho e peixaria são zonas quentes, pois para além dos produtos frescos fazer parte do core do Pingo Doce, são zonas em que os clientes ficam algum tempo parados na

fila à espera de serem atendidos; e pela mesma razão, a zona de caixas-checkout. Na mesma imagem, em cor-de-laranja estão assinaladas as ilhas, situadas num lugar estratégico para conseguir realizar sua função.

Imagem 5: Planta do supermercado em estudo



Fonte: Elaborado pela autora

O Pingo Doce segue rigorosos planogramas para aplicar aos seus lineares. E faz um *merchandising* orientado para a organização e gestão de loja – o plano está mais centrado sobretudo na rentabilidade do espaço de loja, sobretudo tratando-se de um supermercado. Existe uma equipa responsável pelo planeamento dos planogramas, no entanto este podem diferir entre supermercados, “megas” e “hipers” – a principal razão é o espaço e consequentemente a variedade da oferta. É a gerência de cada loja que tem a palavra final, e decide como gerir o espaço, como implementar o layout e o plano de sortido. Aquando da sua aplicação deve ser tido em conta o “sentido do cliente”, ou seja de onde vem o cliente, na imagem anterior este é representado por uma seta azul. Apesar da tentativa de uniformizar os planogramas para que os lineares sejam semelhantes nas diferentes lojas, para que o cliente consiga encontrar o que procura, mesmo numa loja nova, nem sempre é fácil consegui-lo pois as placas de vendas variam bastante de área ou de forma e em certos caso gestão do espaço pode levar a certos constrangimentos. Um dos constrangimentos nesta loja é, por exemplo, a secção de peixaria ficar de frente para a secção dos chocolates – por serem categorias de produtos que não têm qualquer tipo de ligação.

Imagem 6: Possíveis constrangimentos na gestão de espaço



Fonte: Fotografia tirada pela autora

Todo o espaço (actual) foi concebido de modo a facilitar a circulação e a movimentação em várias zonas da loja. O *layout* da loja já sofreu algumas alterações desde

que de supermercado Plus passou a Pingo Doce. Das alterações mais recentes fizeram-se as seguintes alterações:

- O pão que é feito na padaria da loja passou para a entrada de loja, por ser uma necessidade primária, para não ser esquecido;
- As promoções deixaram de ser a primeira coisa que se encontra quando se entra na placa de vendas e passou para meio do primeiro corredor – pois é algo que os clientes procuram;
- Fez-se uma redução de 5 para 4 corredores, de modo a torna-los mais amplos para que os consumidores se sintam mais confortáveis quando circulam com os carrinhos e com os cestos pela loja – isto criou certos constrangimentos como se pode ver na imagem anterior. No entanto teve-se em conta que os corredores demasiado largos originam a que os consumidores apenas olhem para um dos lados.
- Reduziu-se também o número de caixas de checkout de 5 para 4, pois uma delas passava a maior parte do ano fechada e foi uma forma da loja ganhar espaço – o qual foi aproveitado para se colocar num lado um expositor com produtos da padaria e no outro flores.

As secções foram definidas de forma a permitirem uma apresentação activa e apelativa dos produtos. Por vezes são expostos outros produtos perto das secções de modo a fazer venda cruzada como por ex. vinho branco ao lado do marisco na Peixeira ou batatas fritas junto ao frango assado na secção de *Take-away*. Na imagem seguinte é possível ver três expositores com vinhos, queijos e presuntos de forma a apelar à venda cruzada. Semanalmente, cada secção tem determinados objectivos de vendas devendo, por essa razão, os colaboradores, fazer sugestões aos clientes, e chamá-los à atenção para determinado produto. Para além desta sugestão semanal, o colaborador que atende ao balcão deve, segundo um *script* pré-determinado, sugerir uma venda cruzada - por exemplo se o cliente pedir 200 gramas de queijo, o colaborador que o atende deve perguntar se vai desejar fiambre para acompanhar. Esta técnica revela-se bastante eficaz, pois faz o cliente repensar as suas necessidades e muitas vezes o impulso fá-lo mudar de ideias.

O departamento de planogramas delinea cruzamentos mais óbvios que devem ser feitos, como por exemplo: toalhetas com fraldas; molho para salada com legumes e verduras; copos de vidro com bebidas; escovas com champôs; livro sobre vinhos com vinhos; Molhos e palitos junto da carne; pão junto a queijo e enchidos; leite com cereais; etc. No entanto a gerência de cada loja podem encontrar outras soluções para cruzar artigos.

Imagem 7: Vendas cruzada em frente ao balcão de charcutaria e *take-away*



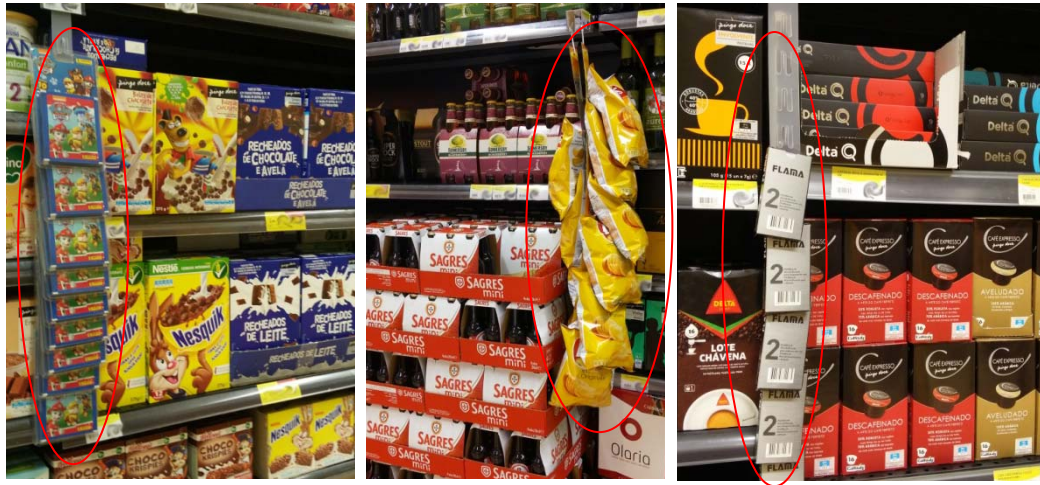
Fonte: Fotografias tiradas pela autora

A venda sugestiva é uma técnica de venda cada vez mais usada. Todos os colaboradores de todas as secções são informados pelos seus superiores sobre quais os produtos que devem impelir aos seus clientes. Os motivos variam, devem sugerir produtos novos, ou produtos que exigem uma maior urgência de venda (devido a validades, por exemplo). Uma vez que nestas secções trabalha-se com produtos frescos, é necessário aplicar os FIFO's e FEFO's² com rigor. Além disso também se apela aos colaboradores que façam vendas cruzadas, para aumentarem as vendas. Tudo isto tem o mesmo objectivo: servir de estímulo para conseguir que os consumidores acabem por comprar mais por impulso e, conseqüentemente aumentar o lucro do negócio.

As superfícies comerciais apostam muito em vendas cruzadas, usando recorrentemente tiras de *cross*, como se pode observar na imagem 8. Desta forma a sugestão de artigos que não são o destino primário do cliente, mas que colmatam uma necessidade complementar, tem forte influência sobre o consumidor no momento da compra. É uma óptima estratégia para aumentar o lucro sem que isso apresente grandes custos para a empresa. Além do lucro permite aumentar o preço médio de compra, vender produtos com margens mais elevadas, aumentar a percepção de sortido por parte do cliente, apresentar soluções válidas para complementar as necessidades do cliente, fidelizá-lo e dinamizar a loja. A imagem seguinte mostra o cruzamento de cromos com cereais para crianças, cerveja com batatas-fritas, e capsulas de café com descalcificantes para as máquinas de café.

² Técnicas de gestão de *stock*, normalmente aplicada a produtos perecíveis.

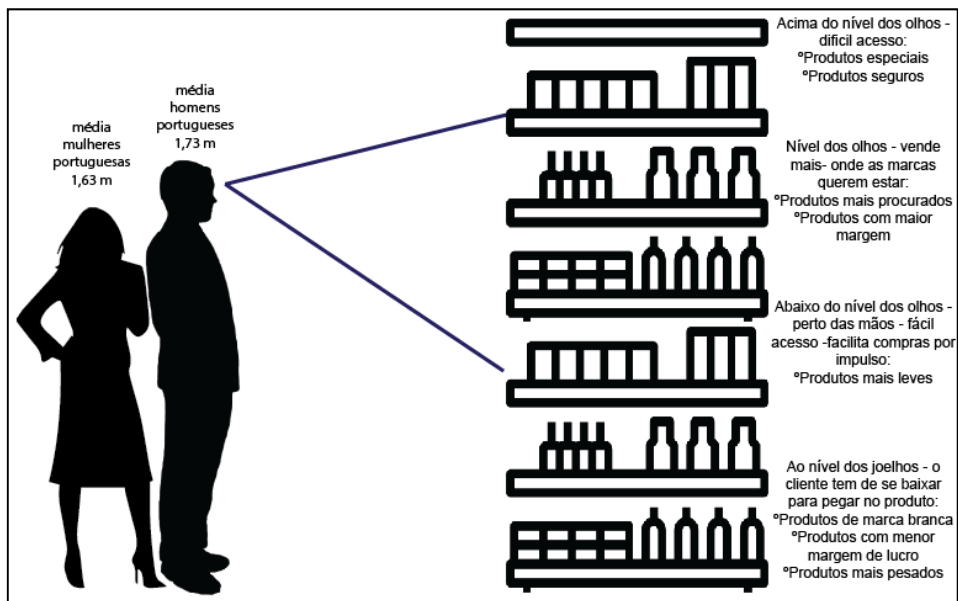
Imagem 8: Fitas de *cross-merchandising*



Fonte: Fotografias tiradas pela autora

As lojas de livre serviço, como é o caso desta, apresentam os produtos em gôndolas, que são compostas por várias prateleiras. No pingo doce a organização das prateleiras e das gôndolas é feita através do cumprimento de planogramas. Para a sua realização devem ser tidos em conta os certos aspectos. A exposição dos produtos no linear situa-se, de modo geral, a três níveis: dos olhos, das mãos e ao nível do solo. As prateleiras preferidas pelas marcas são aquelas que estão ao nível dos olhos e das mãos, destinando-se a receber os produtos de margem mais elevada. Veja-se a imagem seguinte:

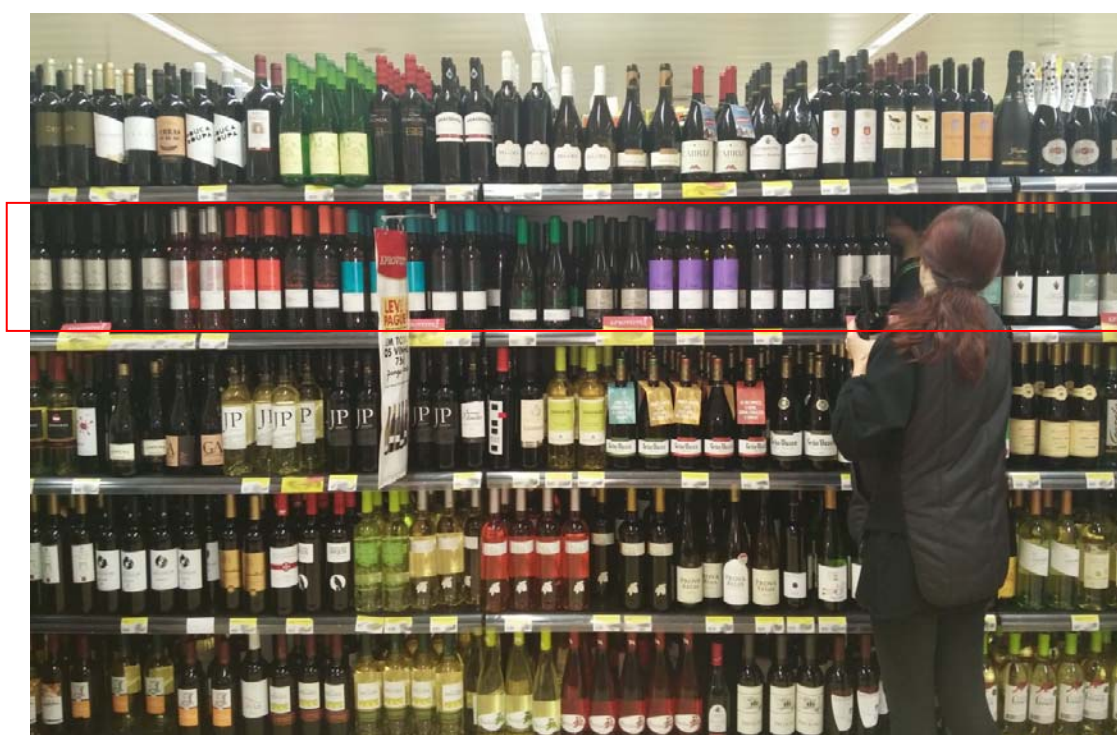
Imagem 9: Adaptação das gôndolas ao ângulo de visão



Fonte: Elaborado pela autora adaptado de Expresso (2016) e Beirolas (1998)

Mas tudo o que é feito no PVD vai depender dos objectivos das marcas e da forma como o distribuidor decide geri-las. Na secção dos vinhos é a marca Pingo Doce que está ao nível dos olhos, é essa a marca que rende mais e onde a margem de lucro é maior. Além disso os vinhos vendem mais com base na região de origem, mas também por ser aconselhado por amigos ou pela publicidade – o cliente já sabe mais ou menos o que procura. Segundo a gerente-adjunta Vanda Cunha “os fornecedores de vinhos investem mais na rotulagem e em ganhar medalhas. Ganham nome e não têm de se preocupar com o espaço no linear.” Por estas razões o Pingo Doce dá primazia à Marca Própria na zona de garrafeira (veja-se a imagem seguinte).

Imagem 10: Gôndola de vinhos



Fonte: Fotografia tirada pela autora

Após uma cuidadosa observação concluiu-se o Pingo Doce prefere dar destaque á sua marca, colocando-a na maioria dos casos à altura dos olhos. A empresa tem vindo a fazer, incessantemente, uma forte aposta na marca própria, apresentando uma grande variedade de produtos de grande qualidade e a preços extremamente competitivos. Por estas razões é natural que prefira destacar a sua em detrimento das outras.

Apesar disto é possível que algumas secções da loja as preferências possam diferir - pois depende dos possíveis lucros para o distribuidor e do grau de rotatividade dos produtos em questão.

Imagem 11: Gôndola das bolachas e gôndola das papas infantis



Fonte: Fotografia tirada pela autora

Na imagem 11 é possível notar que as bolachas estão divididas por tipos, no entanto deve-se assinalar que as bolachas Tuc assumem uma posição de exclusividade ao assentarem na prateleira mais acima.

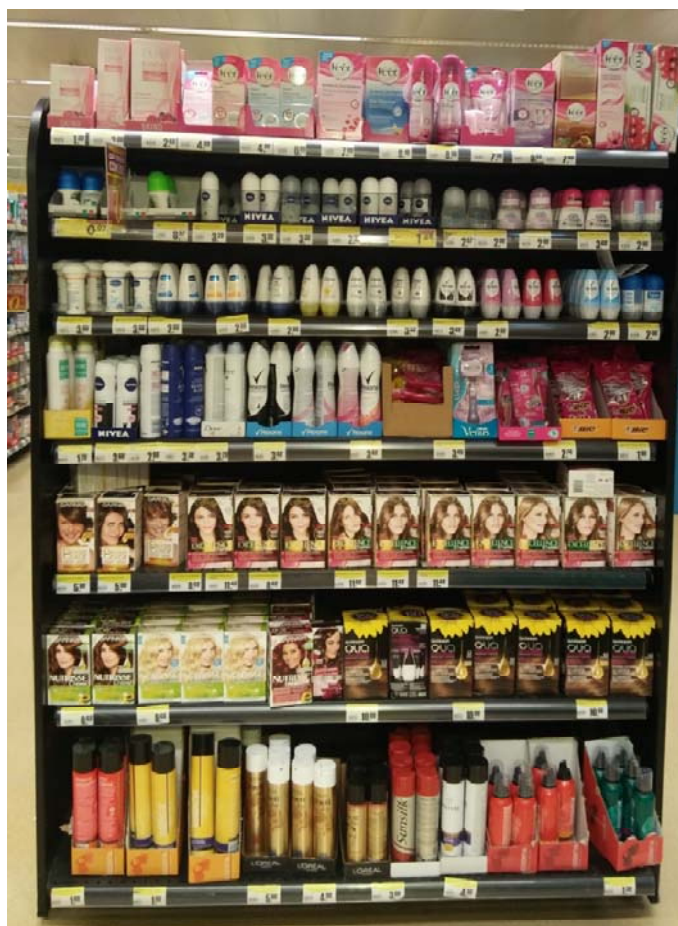
Também na secção de papas para bebés o leite em pó NAN assume-se como produto especial, pois é um alimento dietético destinado a fins medicinais para bebés. Depois à altura dos olhos apresentam-se as papas mais prestigiadas: a Bledina e a Nutribem, e a Cerelac. À altura das mãos está o Nestum, que é um produto de qualidade mas mais barato. Nas prateleiras junto ao chão encontram-se os produtos mais pesados, mais uma vez por questões de segurança, mas também a marca Pingo Doce, por possuir caixas com maior quantidade, são também mais baratas, o que pode justificar o “trabalho” de o cliente se baixar para as alcançar.

Ao contrário daquilo que se possa julgar, os topos de gôndola em supermercado não têm qualquer característica especial, e acabam por ser apenas uma extensão do linear. Se num hipermercado encontramos topos de gôndolas extremamente apelativos e que promovem marcas líderes de mercado, num supermercado, devido ao limite de espaço não se investe num *merchandising* visual, mas sim num *merchandising* de gestão (Borja, 2009).

No caso deste supermercado, como se pode observar na imagem seguinte, os topos de gôndolas são ocupados por produtos que acabam por não ter espaço suficiente no

linear. Neste caso em concreto, os desodorizantes, produtos de depilação, tintas de cabelo e lacas, foram reunidos num topo dedicado ao sexo feminino – pois é importante que os produtos vizinhos tenham algum tipo de relação entre eles, neste caso são produtos maioritariamente utilizados pelas mulheres.

Imagem 12: Topo de gôndola DPH



Fonte: Fotografia tirada pela autora

É indiscutível que uma boa exposição do produto é fundamental para que este se venda mais facilmente. Como referido anteriormente, desde 2013 que a reposição dos produtos deixou de ser feita à unidade e passou a ser feita à caixa – isto veio a poupar muito tempo aos colaboradores para a execução das suas tarefas. Muito se debate se esta é uma boa opção sob o ponto de vista visual, porém esta parece ser uma grande vantagem considerando a gestão de tempo. No entanto, conta a forma como se abre a caixa e a forma como os produtos se apresentam. Os produtos devem tapar toda a frente do linear (a 1 cm da margem), de forma a dar a ideia de estar cheio – por ser assim mais apelativo. Devem evitar-se as ruturas no linear assim como as ruturas de *stock*. E os produtos devem estar sempre virados de frente (parte do rótulo com o nome do produto e marca) para o cliente,

para não correrem o risco de passarem despercebidos. E quando isto não é possível, ou quando é difícil expor o produto de forma a que o seu nome se leia na horizontal, da esquerda para a direita, outra opção é colocá-lo na vertical (apenas usado em última instância) com atenção ao sentido do cliente. Quando o cliente passar por este corredor (supostamente) terá as bolachas à sua direita, é por essa razão que as mesmas foram colocadas ao alto de forma a serem lidas pela direita e não pela esquerda.

Imagem 13: Boa exposição vs. incorrecta exposição dos produtos



Fonte: Fotografias tiradas pela autora

Numa loja onde existem milhares de SKU's, as marcas tentam ao máximo aumentar a sua visibilidade em detrimento das outras. Por essa razão investem em materiais de *merchandising* que enviam para as lojas, e por vezes destacam também técnicos especializados para os aplicar da melhor forma. Marcas líderes de mercado investem em publicidade e em *merchandising* mais intensamente que as outras. No PDV também querem ter o destaque que consideram meritório. Isto significa que querem estar alocadas nas zonas quentes da loja.

Na imagem que se segue encontra-se um dos *check-outs* da loja em que se podem observar três expositores enviados por fornecedores diferentes: Nivea, Mentos e Chupa-chups. Quanto à função são os três não-refrigerados. Quanto ao local o expositor Nivea assenta no chão e os outros dois estão adaptados ao móvel de checkout. Quanto ao tempo, o expositor Nivea é temporário, pois contém protectores solares, produtos sazonais, e os outros dois são semi-temporários, pois podem ser removidos a qualquer altura e mudar de sítio se necessário, mas à partida são colocados a longo-prazo.

Imagem 14: Expositores junto à caixa de *check-out*



Fonte: Fotografia tirada pela autora

Os *check-outs*, para além de considerados uma zona quente, são a última fase pelo qual o cliente passa dentro da loja, o que significa a última oportunidade de efectuar uma compra. Muitas vezes os clientes lembram-se que querem comprar algum produto quando já estão a ser atendidos pela operadora de caixa. Caso não se recordem de necessidades esquecidas, o *merchandising* tenta fazer esse trabalho pelos clientes. Desde vários expositores a outros materiais de *merchandising* como “seixo de POS” (imagem 15 à direita) e capas de antenas de alarmes (imagem 16), esta zona está repleta de estímulos visuais.

Imagem 15: Expositores na caixa de *check-out*

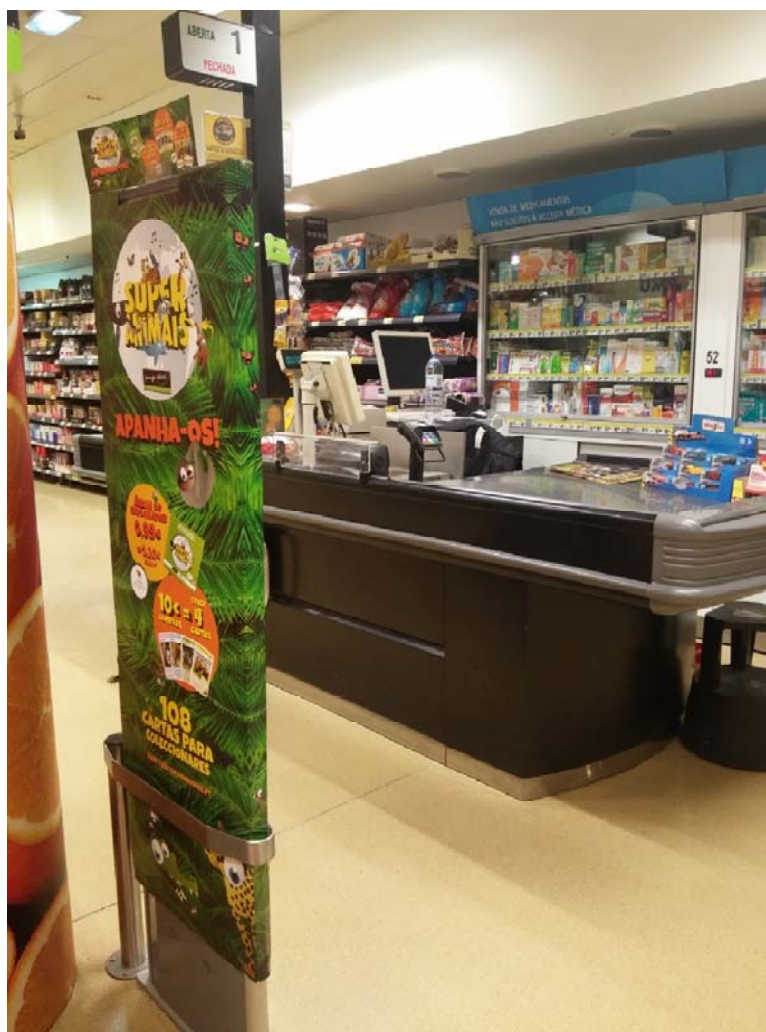


Fonte: Fotografias tiradas pela autora

O seixo de POS é um pequeno cartaz que se coloca por cima do visor de cliente e pode servir para promover um produto ou comunicar uma campanha ou promoção. Ainda nas caixas de *check-out* é comum encontrar-se alguns expositores, na imagem 15 encontramos vários expositores de livros, MNSRM, chocolates e bálsamos para os lábios.

O “último” material de *merchandising* com que nos deparamos ao sair da loja são as capas de alarme. Cada vez mais utilizadas pelas superfícies comerciais, estas capas para além de disfarçarem um elemento menos atractivo da loja, são uma boa opção visual que permite fazer comunicação de campanhas, promoções ou apenas para comunicar a marca. No caso da imagem 16, as capas de antena estão a comunicar a campanha “Super Animais”. Também existem separadores de clientes, nas caixas de *check-out*, em que existe uma capa de plástico onde se colocam folhas A4 através do qual é feita a comunicação de promoções, da marca ou de campanhas temporárias.

Imagem 16: Capa de antena de alarme



Fonte: Fotografia tirada pela autora

A imagem seguinte mostra, ainda na zona de *check-outs*, dois expositores de chão, um da Red Bull e outro do Pingo Doce. O primeiro, refrigerado, contém latas de bebidas energéticas que, frescas, estão prontas a consumir e assim são mais apetecíveis e sujeitas a compra por impulso. O segundo expositor é do distribuidor e serve para expor revistas “Sabe Bem” e pastilhas elásticas de outro fornecedor, numa parceria com a Trident.

Imagem 17: Expositores refrigerado e não-refrigerado



Fonte: Fotografia tirada pela autora

São normalmente os fornecedores ditos líderes de mercado que mais investem em *merchandising*. Na imagem que se segue é possível observar expositores de chão da Donuts e da Royal. Neste caso, apesar de não ser perceptível na imagem, o expositor da Donuts está numa zona quente junto aos *check-outs*, e o expositor da Royal está numa zona fria da loja, num canto, junto aos produtos frescos (iogurtes/gelatinas). O que acontece é que, mais uma vez, a loja não tem espaço suficiente para conseguir alocar todos os materiais em zonas privilegiadas da loja. Assim sendo, alguns têm de ficar ou perto de produtos da mesma categoria – neste caso o expositor com a gelatina em pó ficou ao lado da gelatina pronta a comer – ou perto de produtos complementares, de forma a conseguir-se a venda cruzada.

No entanto, esta gestão dos materiais de *merchandising* nem sempre agrada aos fornecedores. Quando chega ela é feita pelos funcionários da loja, de forma a que seja conveniente para a loja. Os representantes comerciais das marcas quando fazem a sua visita tentam negociar um melhor posicionamento dos seus materiais com a gerência de loja.

Imagem 18: Expositores de chão



Fonte: Fotografias tiradas pela autora

São vários os tipos de expositores que existem e vão continuar a ser criados, com cada vez maior criatividade. Todo o material que consiga expor produtos e publicitar a marca é um expositor. Quando os desenham pensam em como tornar o produto e a marca mais apelativa, como é que se podem adaptar melhor ao produto e ao consumidor e aumentar a conveniência. Destacam-se assim os expositores da Chupa-chups que se adaptou ao produto tornando-o mais apelativo, o expositor da Red-Bull que torna o produto mais conveniente e apetecível ao consumidor

Os materiais informativos, ILV, também são considerados merchandising, e são fundamentais para que o cliente fique a conhecer mais sobre a loja, a campanha, o produto, etc. O cliente moderno gosta de ser bem informado, e por vezes a falta de informação pode fazer com que o cliente não compre o produto. É importante comunicar claramente com o consumidor, para que este possa tomar decisões de forma mais fácil e rápida. A imagem que se segue mostra cartazes informativos que se encontram na secção de fruta e legumes. Estas placas têm nelas inscritas mensagens para o consumidor sobre a qualidade e diversidade dos produtos, e outras informações úteis.

Imagem 19: Cartazes informativos



Fonte: Fotografia tirada pela autora

Nas imagens seguintes é possível observar mais materiais de *merchandising* utilizados nesta loja com o intuito de diferenciar o produto ou a marca, para conquistar a atenção dos clientes e conseguir compras por impulso. Nestas imagens podemos observar um *wobbler* da Royal, a promover um novo sabor de gelatinas em pó. Na imagem do lado esquerdo é possível observar um *wobbler* a destacar a marca Philadelphia. Mais uma vez, estes materiais são enviados pela marca para a loja e são os operadores de supermercado que os colocam da melhor maneira possível.

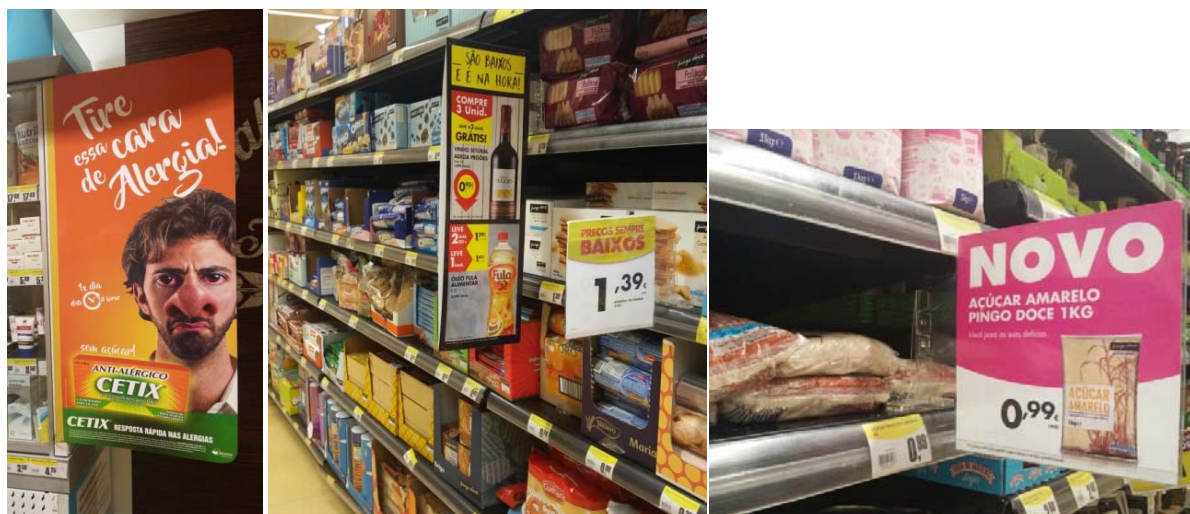
Imagem 20: Wobblers



Fonte: Fotografias tiradas pela autora

Na loja em estudo não se encontraram mais exemplos de *wobblers*. O que se encontra mais são *stoppers*, cuja maioria é providenciada pelo distribuidor. Na imagem que se segue podemos observar o mesmo tipo de material, mas que desempenham diferentes funções. À esquerda observa-se uma divulgação de um antialérgico Cetix, esta publicidade no ponto de venda serve para reforçar a mensagem da campanha publicitária da marca que também passou na televisão, sobretudo com a tarefa de chamar à atenção e apelar à memória do cliente. A este tipo de *stopper* é também dado o nome de badana.

Imagem 21: Stoppers



Fonte: Fotografias tiradas pela autora

Na imagem que mostra o linear das bolachas encontram-se dois *stoppers*: o maior está a comunicar uma campanha; o outro, menor, é um destaque de preço, uma estratégia para convencer os clientes que os preços apresentados oferecem um bom valor, neste caso para comunicar a política de “preços sempre baixos” do Pingo Doce.

Outros destaques de preços podem ter outras funções como potenciar a venda de artigos com maior margem de lucro, comunicar promoções, novos produtos, etc.

Na imagem que se segue observa-se o linear das manteigas, em que a marca Planta faz uma comunicação integrada de marketing: faz uso de três materiais de *merchandising* diferentes para destacar a sua marca, melhorar a visibilidade e atrair o consumidor. Integrando *stoppers*, *languetes* de segmentação e autocolantes de chão a marca passa uma imagem coerente, uma mensagem concisa e uniforme. Com tantos estímulos visuais a apontar para o mesmo produto, torna-se extremamente difícil não reparar nesta marca.

Imagem 22: Stopper, languete e autocolante de chão (Planta)



Fonte: Fotografia tirada pela autora

Das técnicas de *merchandising* mais comuns e menos discretas no ponto de venda são as ilhas. As ilhas, montadas numa ou em várias paletes, servem para alocar grandes quantidades de produtos, que muitas das vezes não caberiam no linear. As suas funções são também muito diversas. Por estarem assentes em paletes são fáceis de mover, tornando-as bastante convenientes.

A imagem seguinte mostra uma ilha que tem como objectivo escoar produtos, neste caso são tostas e cervejas que ficaram da campanha de Ano Novo. Certas campanhas ou épocas do ano implicam um pedido maior de determinados produtos, por exemplo, de cerveja, espumante, camarão, etc. O objectivo da loja é vender, e por essa razão nessas alturas o *stock* não pode falhar, a loja não deve deixar faltar esses artigos. Assim, muitas vezes acontece um excesso de *stocks*, cujo escoamento torna-se urgente.

Imagem 23: Ilha para escoamento de produtos



Fonte: Fotografia tirada pela autora

Outras ilhas podem ser criadas para dinamizar a loja, para celebrar eventos especiais como o dia dos Namorados, o Natal, a Páscoa, etc. Estas ilhas “celebrativas” aglomeram num só espaço produtos únicos, sazonais, relativos à época. Na imagem que se segue observa-se uma ilha comemorativa da Páscoa, onde se encontram diversos tipos e qualidades de amêndoas, chocolates, e outros brindes. Este tipo de ilha dinamiza a loja, para além da convivência traz também vantagens quanto ao aspecto visual. Os clientes valorizam cada vez mais a experiência em loja, e este tipo de feiras são uma forma de dar alegria e dinamismo, tornando a loja mais atractiva.

Imagem 24: Ilha celebrativa da Páscoa



Fonte: Fotografia tirada pela autora

As ilhas dedicadas a promoções são as mais comuns, especialmente desde o dia 1 de Maio de 2012 em que a política de preços do Pingo Doce mudou de EDLP para HI-LO. Assim, com o apoio de folhetos, os clientes procuram as promoções mais vantajosas e preços especiais. A ilha de promoções é uma forma de conseguir aglomerar grandes quantidades de produto num sítio fácil de identificar. É uma forma de alocar maiores quantidades de *stock* e numa zona quente - normalmente perto dos checkouts, nesta loja. Na imagem que se segue é possível observar vários sumos, refrigerantes e batatas fritas a preços reduzidos. São produtos de tamanho grande, que ocupariam muito espaço no linear e que, devido sobretudo à promoção, têm uma grande rotatividade. Por estas razões a exposição em ilha torna-se muito mais prática e vantajosa.

Imagem 25: Ilhas para promoções



Fonte: Fotografia tirada pela autora

O Pingo Doce envia periodicamente para todas as suas lojas materiais de *merchandising* e informações sobre como os aplicar, como por exemplo:

- Cavaletes para a entrada de loja;
- Cartazes/*banners*
- Folhetos
- Expositores
- Vendas sugestivas
- Tiras de *checkout*/ Separadores de clientes (*checkout*)
- *Crowners*
- Lançamento de novos produtos
- Sancas
- Vendas cruzadas – vinho branco x para a peixaria, vinho tinto y para o talho
- Languetes de segmentação
- Separadores verticais (*stoppers/faixas*)
- Criação de ambiente com feiras especiais, quando e como as montar (ex. feira da Páscoa, Natal, dia da Mãe, etc.)

Em ocasiões especiais também se faz uma animação da loja, atrai os clientes e tenta diverti-los. Por exemplo, na véspera de ano novo, algumas vezes ao longo do dia, os colaboradores juntavam-se na frente de loja e gritavam “Feliz Ano Novo” ao mesmo tempo que lançavam confettis. Isto divertia os clientes e deixava-os bem-dispostos. Situações como estas têm o objectivo de contribuir de forma positiva para a atmosfera da loja, criando ambiente, deixando o cliente satisfeito, à vontade e se possível mais propício a que este faça uma compra por impulso e, também, fidelizá-lo. São meios de estímulo, estas interações com os vendedores, e quando positivas são bastante benéficas para a loja. Por isso deve-se investir na sua formação, tanto ao nível de técnicas de *merchandising* mas também de atendimento, isto valoriza a loja e o colaborador e também traz inúmeras vantagens para os clientes.

Stands de degustação no seu conceito mais comum não existem neste supermercado, pois as empresas apostam mais em hipermercados para promover os seus produtos, pois é lá onde têm maior visibilidade. No entanto, ocasionalmente, secções como a padaria e a charcutaria disponibilizam a degustação de determinados produtos da marca própria. Nos meses de Outubro, Novembro e Dezembro a Padaria tem sempre para degustação bolo-rei, pois é um produto *premium*, com boas margens e em que a marca investe bastante: “todos os anos saem dos fornos do Pingo Doce 500 mil bolos-rei” (Pingo Doce 2017b). Nestes casos a degustação faz-se sempre acompanhar da venda sugestiva.

Espaço Bem-Estar

Os espaços Bem-Estar são caracterizados por um conjunto de serviços e produtos relativos à áreas da saúde e da beleza que se encontram nos supermercados pingo doce. Estes espaços podem apresentar-se numa de três formas: num móvel, disponível em cerca de 272 lojas; numa *corner*, ou numas das 24 lojas independentes que se encontram junto a lojas Pingo Doce (Pingo Doce, 2017c). Nestas áreas são vendidos MNSRM, suplementos alimentares, produtos de puericultura, cosmética, perfumes, entre outros. Por ser uma área ligada à saúde é necessária formação para que os colaboradores possam efectuar um aconselhamento mais competente.

Estes espaços diferenciam-se do supermercado pois, para além de estarem separados fisicamente de alguma forma, têm um *merchandising* próprio, dividido entre lojas e móveis. Existe uma equipa especializada nesta área que envia quinzenalmente informações para as lojas/móveis sobre materiais de *merchandising* que devem ser expostos, e com informações sobre como o fazer. Segue-se uma tabela a título de exemplo:

Tabela 7: Exemplo informações enviadas para a loja sobre o *merchandising* no móvel Bem-Estar

Decoração dos móveis 2ª quinzena de Dezembro	
Badana 1	Telfast
Badana 2	Canesten
Teimoso	Paradontax
Pendurante	Voltaren
Seixo POS	Campanha “Bem-Estar”

Fonte: Adaptado pela autora de Informação de Negócio – informação interna PD

A equipa responsável pela área “Bem Estar” gere campanhas e comunica às lojas através de um briefing as informações relevantes sobre os medicamentos, as vendas sugestivas, os materiais de merchandising, e como devem ser expostos os produtos. É da responsabilidade dos colaboradores responsáveis pelo móvel a alocação dos materiais quando chegam à loja ou quando chega a altura de os expor – no caso do exemplo da tabela 7, na segunda quinzena do mês de novembro.

Além destes materiais, também são enviadas para as lojas indicações sobre produtos “Bem-Estar” que devem ter destaque e ser expostos fora do móvel, como se pode ver na imagem seguinte, junto ao visor do cliente.

Imagem 26: *Merchandising* na secção “Bem-Estar”



Fonte: Fotografias tiradas pela autora

Capítulo 4 - Enquadramento metodológico

O presente capítulo descreve a abordagem metodológica utilizada nesta monografia.

Numa fase inicial desta dissertação procedeu-se a um enquadramento temático através de pesquisa bibliográfica sobre os temas que aqui se abordam: marketing, *merchandising* e retalho. Após isto e porque o foco incide num supermercado Pingo Doce, fez-se uma apresentação da empresa e do grupo Jerónimo Martins. Para complementar a vertente teórica sobre *merchandising* foi visitada, por várias vezes, uma determinada loja Pingo Doce na periferia de Lisboa para se poder fazer uma análise ao que era praticado na área em estudo. De forma a enriquecer este trabalho e com o objectivo de se conhecer o tipo de consumidor, seus comportamentos e satisfação, foi aplicado um questionário aos clientes deste supermercado.

Procedeu-se então à recolha de dados junto dos consumidores. O questionário foi aplicado entre os dias 20 e 25 de Fevereiro de 2017 a uma amostra, por conveniência, de 120 pessoas, as quais tinham acabado de fazer compras no estabelecimento em questão. Todos os inquiridos foram informados de que se tratava de um inquérito anónimo com fins académicos. Destes 120 questionários eliminaram-se 2, um por estar incompleto e outro por apresentar incongruências, remanescendo assim 118 válidos.

Optou-se por se aplicar um questionário pois desta forma é possível medir as atitudes e os comportamentos dos respondentes (Rubinfeld, 2004). Além desta razão, enveredou-se por uma abordagem fechada pelas várias vantagens deste método: barato, rápido, fácil de aplicar, maior controlo sobre o número de amostras (seja pequeno ou grande), possível colectar uma grande quantidade de dados, sem necessidade de envolvimento, os dados são analisados facilmente e por programas especializados (Salganik, 2015) como é o caso do SPSS.

No entanto também existem problemas em relação a uma análise através de questionários. Por um lado só revelam as percepções dos indivíduos, que podem ser diferentes das suas atitudes, mas também existem perguntas que podem levar o inquirido a não responder ou a ter dúvidas, como acontece quando se usa “dupla interrogação”, “duplo negativo”, “jargão” ou “vocabulário complexo” (Rubinfeld, 2004). Além disso os respondentes podem incorrer em erros de interpretação, podem não se sentir à vontade de responder honestamente o suficiente, responder sem atenção por falta de interesse ou de memória.

O questionário (ver anexos II e III) seguiu uma estrutura dividida em quatro partes:

- I - Uma primeira parte que pretendia traçar um perfil sociodemográfico onde indicava a idade, género, proximidade de residência à loja em questão, e se era cliente habitual da mesma;
- II - Segundamente apresentou-se um quadro onde, através de cruzes, o respondente indicava o grau de concordância numa escala entre: discordo totalmente, discordo, não concordo nem discordo, concordo, concordo totalmente. Neste quadro as perguntas relacionavam-se com a satisfação dos clientes e hábitos relacionados com a experiência de compra;
- III - A terceira parte prendia-se com a compra que os inquiridos tinham acabado de efectuar, incidindo sobre o tema da tomada de decisão no ponto de venda, e possíveis influências do *merchandising*;
- IV - Esta última parte relacionava-se também com o nível de satisfação do cliente e possíveis falhas no *stock* da loja.

Numa última fase, após a recolha de dados, procedeu-se à análise estatística com o auxílio do *software* SPSS.

Esta análise encontrou 118 questionários válidos dos quais 70 correspondiam ao sexo feminino e 48 ao masculino, cujas idades variavam entre os 21 e os 78 anos. Dos 118 respondentes 81,4% eram clientes habituais do supermercado em questão. Quanto ao nível de proximidade de residência 53% viviam a menos de um quilómetro de distância, 31% viviam entre dois a três quilómetros da loja e uma minoria, 16%, vivia a mais de quatro quilómetros de distância. Estes dados confirmam que por ser um supermercado, uma loja menor e com menos variedade, as pessoas que vivem nas suas redondezas escolhem-no pela conveniência, para fazer as suas compras quotidianas.

Analisou-se ainda um quadro de concordância (ver tabela seguinte) que permitiu de uma forma geral explorar os hábitos de processo de tomada de decisão dos clientes deste estabelecimento, bem como o grau de satisfação em relação à loja.

Começando por examinar as questões relacionadas com os processos de tomada de decisão, e recordando este é um tema complexo e que apenas podemos analisar a percepção que os inquiridos têm das suas atitudes, observe-se as questões 1.2, 1.3 e 1.4. Nestes pontos perceberemos que elaborar uma lista de compras não obteve uma resposta unânime, ainda que a maioria admita fazê-lo (44,8%), também existe uma grande percentagem que assume o contrário (39,7%). Assim sendo não se encontra nenhuma

tendência relevante no que toca a elaboração de lista de compras, ao contrário perguntas seguintes que tiveram resultados interessantes.

Tabela 8 - Perspectiva dos consumidores acerca dos seus comportamentos e satisfação (%)

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
1.1. Quando visita esta loja já sabe onde se encontram os produtos.	5,1		15,5	62	17,4
1.2. Costuma reger-se por uma lista de compras.	19	20,7	15,5	37,9	6,9
1.3. Costuma fazer compras que não estavam nos seus planos.	1,7	10,2	22	47,5	18,6
1.4. Costuma fazer compras por impulso.	8,5	41	22	20	8,5
1.5. Está satisfeito com a disposição dos produtos nesta loja.		6,8	15,3	62,7	15,3
1.6. Nesta loja sabe sempre onde encontrar os produtos, sem pedir ajuda ao colaborador.		13,6	27,1	50,8	8,5
1.7. Os preços são visíveis.	1,7	10,2	13,6	62,7	11,9
1.8. A iluminação é suficiente.		1,7	3,4	72,9	22
1.9. Esta loja faz uma boa gestão do espaço.		5,1	16,9	61	16,9

Fonte: Elaborado pela autora

Ao inquirir os clientes sobre se costumavam fazer mais compras que o planeado 66,1% responderam que sim, no entanto na pergunta seguinte sobre se costumavam fazer compras por impulso 49,5% respondeu que não. Cogita-se que estas respostas contraditórias possam estar relacionadas com vários factores:

1. Os indivíduos não associam compra não planeada a compra por impulso;
2. O conceito de compra por impulso tem muitas vezes uma conotação negativa, assim como o conceito de impulsividade;
3. Como foi referido anteriormente aquilo que são as percepções dos indivíduos, podem não corresponder às suas atitudes;
4. O respondente pode sentir-se em questão e, irracionalmente, não se sentir à vontade de responder honestamente o suficiente.

Ainda que os consumidores possam achar que habitualmente façam as melhores escolhas na tomada de decisão, a maioria é muito menos racional quando vai às compras (Ariely, 2008, Verplanken,2001). A compra por impulso está associada a algo irracional e ligado às emoções e estímulos, e como refere Ariely (2008) o ser humano gosta de pensar que é sempre racional e controla por completo as suas ações – o que não significa que seja verdade.

No que toca o estudo sobre a satisfação do consumidor as conclusões são, de uma forma geral, positivas. Apesar disto existem aspectos que devem ser melhorados. A maioria dos consumidores, em parte devido à maioria corresponder a clientes habituais, já sabe onde se encontram os produtos e é praticamente independente (da ajuda de colaboradores) no ponto de venda. No entanto é de salientar o contínuo e positivo esforço das equipas de gestão de *layouts* do Pingo Doce em uniformizar todas as suas lojas de forma a que seja fácil e intuitivo encontrar os produtos desejados em qualquer uma delas – mas é algo está em constante processo de melhoramento. Para além disto, e da aparente independência do cliente no PDV, é sempre favorável que se encontrem facilmente colaboradores “disponíveis” para responder a perguntas seja sobre o produto, preço, *stocks*,etc.

O resultado que mostra uma maior taxa de satisfação é sobre a iluminação, em que 72,9% concorda com a afirmação 1.8. da tabela anterior, e 22% concorda totalmente com a mesma. Assim sendo, é um factor positivo que não necessita qualquer mudança.

De um modo geral os clientes deste estabelecimento estão satisfeitos com a disposição dos produtos no mesmo, 62,7% da amostra concorda com a afirmação 1.5. e 15,3% concorda totalmente. Também na afirmação 1.9. “esta loja faz uma boa gestão do espaço” a resposta é favorável pois 61% dos inquiridos concordam e 17% concordam

totalmente. Estas são situações que beneficiariam de um melhoramento, no entanto tratam-se de conceitos subjectivos, pois uma boa gestão do espaço pode significar coisas diferentes para pessoas diferentes. Por outro lado, a afirmação 1.7. “Os preços são visíveis”, é uma observação que deve ser bastante clara, e não obstante de os resultados serem positivos (63% dos respondentes concordam e 12% concordam totalmente) existem resultados negativos que são indesejáveis para o sucesso da loja. O facto de cerca de 12% da amostra achar que os preços não são visíveis pode significar um grande número de produtos que não são adquiridos por etiquetagem deficiente.

A terceira parte do inquérito incidiu sobre as compras de os diversos inquiridos tinham acabado de fazer e sobre questões de tomada de decisão. Perguntou-se aos mesmos se na compra que efectuaram se tinham guiado por uma lista de compras, 71% respondeu que não e 29% respondeu que sim. Para se descobrir se existia alguma relação entra a variável “sexo” com a variável “lista de compras” foi realizado um teste Qui-quadrado através do *software* SPSS e concluiu-se que não existe uma relação significativa (tabela 10). Aliás, na tabela 9 podemos observar tanto 71% dos homens como 71% das mulheres inquiridas respondeu que não seguiu uma lista de compras. Observem-se as seguintes tabelas:

Tabela 9: Tabulação cruzada entre “seguiu lista de compras” e “sexo”

Sexo * Seguiu uma lista de compras? Crosstabulation

			Seguiu uma lista de compras?		Total
			Nao	sim	
Sexo	Feminino	Count	50	20	70
		% within Sexo	71,4%	28,6%	100,0%
		% within Seguiu uma lista de compras?	59,5%	58,8%	59,3%
		% of Total	42,4%	16,9%	59,3%
	Masculino	Count	34	14	48
		% within Sexo	70,8%	29,2%	100,0%
		% within Seguiu uma lista de compras?	40,5%	41,2%	40,7%
		% of Total	28,8%	11,9%	40,7%
Total		Count	84	34	118
		% within Sexo	71,2%	28,8%	100,0%
		% within Seguiu uma lista de compras?	100,0%	100,0%	100,0%
		% of Total	71,2%	28,8%	100,0%

Fonte: Elaborado pela autora em SPSS

Tabela 10: Teste do qui-quadrado – sexo*seguiu lista de compras

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)
Pearson Chi-Square	,005 ^a	1	,944		
Continuity Correction ^b	,000	1	1,000		
Likelihood Ratio	,005	1	,944		
Fisher's Exact Test				1,000	,552
Linear-by-Linear Association	,005	1	,944		
N of Valid Cases	118				

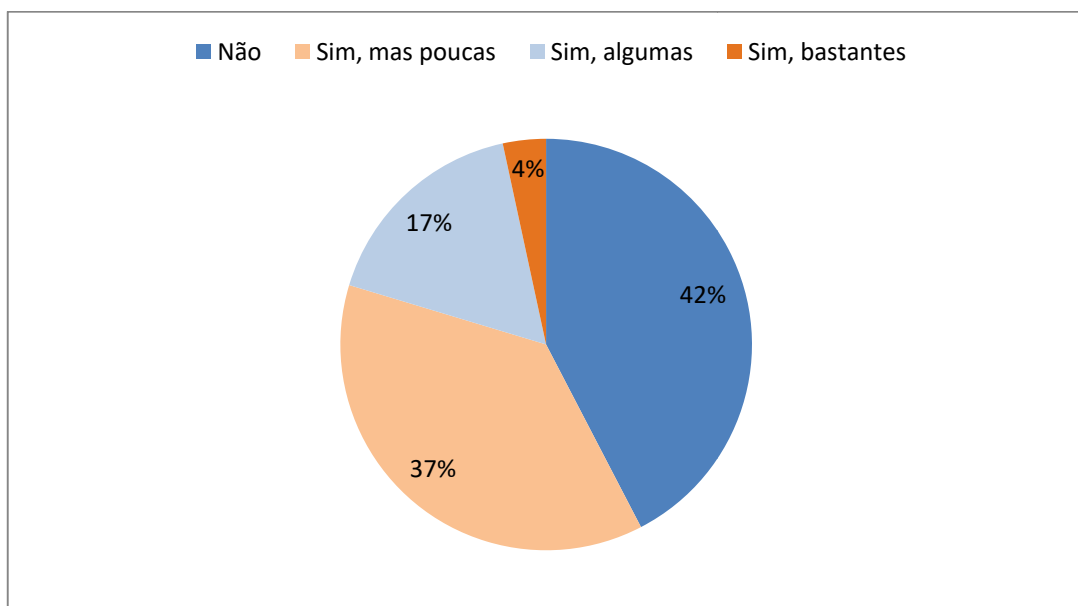
a. 0 cells (0,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 13,83.

Fonte: Elaborada pela autora em SPSS

Ainda se cruzou a variável “sexo” com as variáveis “compra não planeada” e “compra por impulso”, e também aqui não se encontrou qualquer relação.

Quando questionados sobre se tinham efectuado compras que não estavam planeadas 42,4% responderam que não, 37,3% responderam “sim, mas poucas”, 16,9% afirmaram que “sim, algumas” e apenas 3,4% escolheram a resposta “sim, bastantes”. Veja-se o seguinte gráfico:

Gráfico 7: Comprou mais coisas do que o planeado?



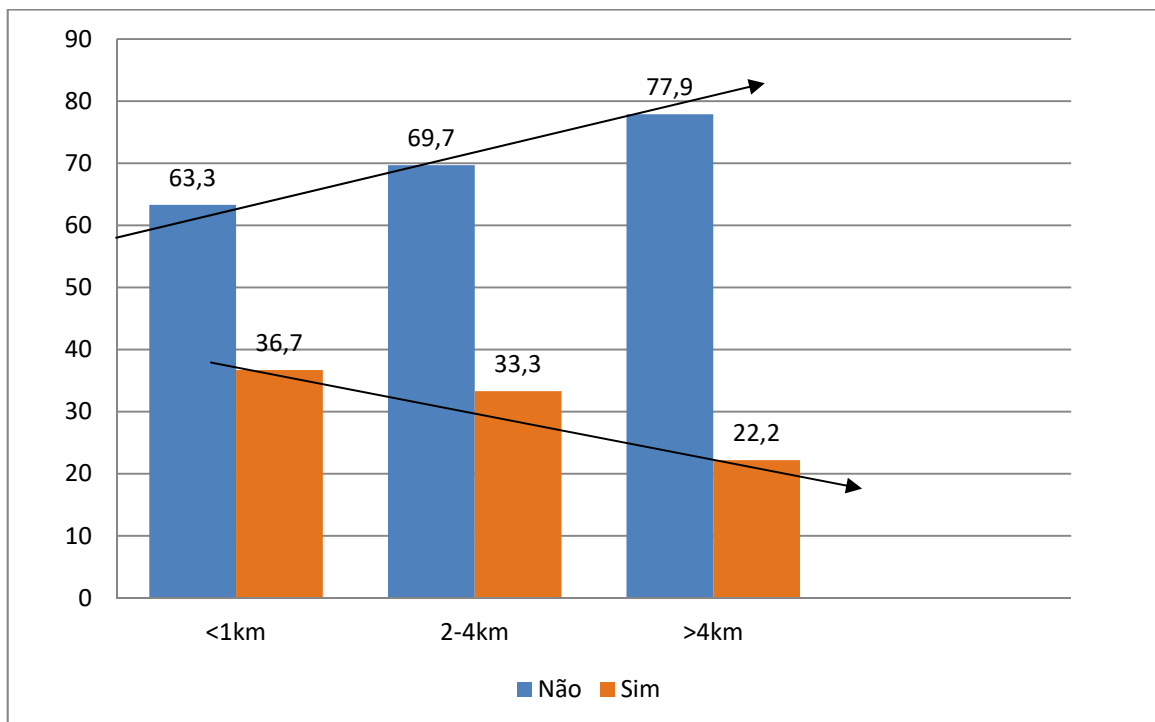
Fonte: Elaborado pela autora

Mais uma vez, e confirmando o que se observou na tabela de concordância, as respostas às questões “comprou mais coisas do que o planeado” e “considera alguma das aquisições que fez hoje compra por impulso” tiveram respostas muito diferentes. Enquanto que 57,6% da amostra admite ter feito compras não planeadas, apenas 32,2% considera ter comprado por impulso. Esta diferença de 25,4% é bastante significativa. Mais uma vez se propõem os factores apresentados anteriormente como resposta a este resultado (pag. 65).

Quanto ao número de aquisições por impulso, dos 38 inquiridos que respondeu sim, 26% responderam 1, 57% responderam que tinham adquirido entre 2 e 3 itens e 15,8% admitiu ter comprado por impulso mais de 4 produtos.

Ao cruzar as variáveis “compra por impulso” com “proximidade de residência” concluiu-se que existe uma relação entre elas. Veja-se o gráfico seguinte que analisa a percentagem de compras por impulso dentro de cada sub-grupo de distância:

Gráfico 8: Relação entre compras por impulso e proximidade



Fonte: Elaborado pela autora

Apesar dos resultados não relevarem uma relação com significância, observa-se que os respondentes que vivem mais próximo têm uma maior tendência a fazer compra por impulso e que, logicamente, os inquiridos que vivem mais longe desta loja pingo doce têm menos tendência a efectuar uma compra por impulso. Também Alauddin (2015) argumenta que a frequência de visita à loja aumenta a taxa de compra por impulso, e que de uma forma

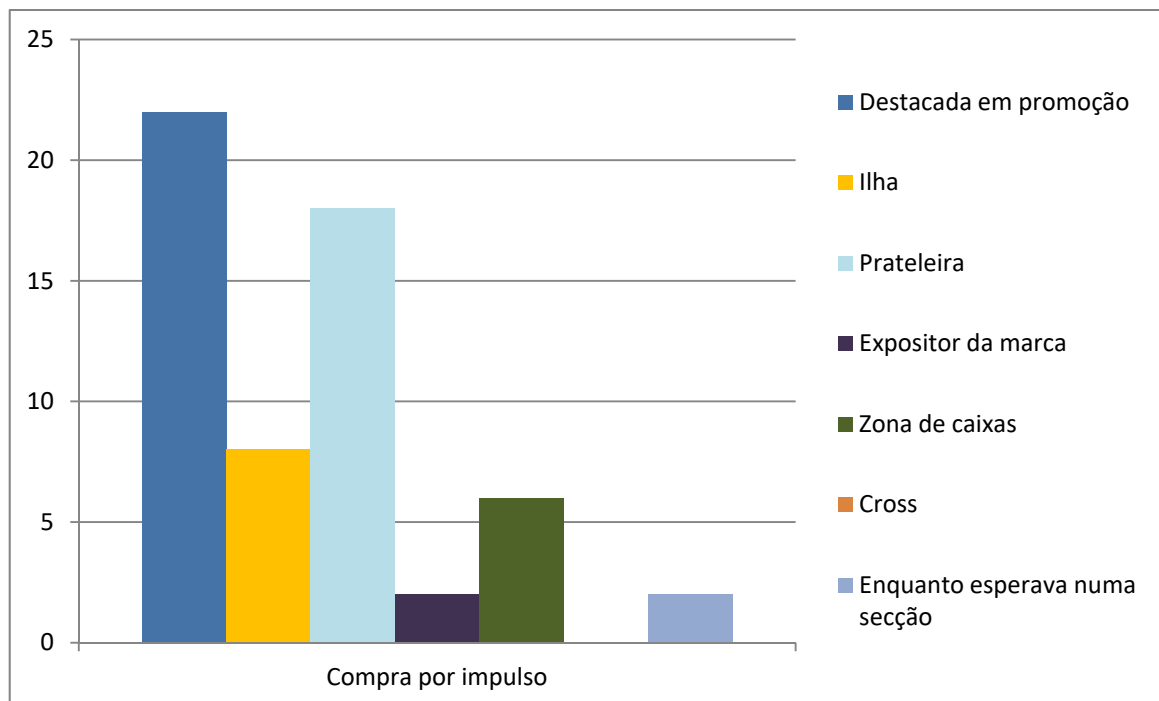
geral os consumidores elegem supermercados que ficam mais perto, devido à conveniência. Por estas razões a proximidade é um factor relevante, que deve ser tido em conta.

Ao analisarem-se as variáveis “loja habitual” e “seguiu uma lista de compras” concluiu-se que: das 22 pessoas que não frequentam habitualmente a loja em questão, 91% não seguem lista de compras. Uma das razões para isto acontecer pode ser mesmo essa, por não ser uma loja habitual, talvez aquela visita ao estabelecimento não tenha sido planeada.

Depois de se cruzarem as variáveis “idade” com “esta loja é habitual para si” através do Teste T para amostras independentes (anexo VI) este indicou que os clientes habituais deste supermercado são mais velhos ($M=39,68$, $SD=11,83$) do que os clientes que responderam que não são clientes habituais ($M=34,36$, $SD=6,70$), $t(116)=2,03$, $p=0,44$.

Analisaram-se também as possíveis influências dos materiais de *merchandising*, em específico onde se encontravam os produtos que tinham provocado o estímulo que levou o cliente à compra por impulso. Veja-se o gráfico seguinte:

Gráfico 9: *Merchandising* que pode ter desencadeado compras por impulso nos inquiridos



Fonte: Elaborado pela autora

Ao observar o gráfico anterior é possível compreender o empenho que o Pingo Doce tem em organizar promoções, pois atrai grande parte dos clientes. As ilhas são também muito atractivas e têm preços bem visíveis. Apenas uma pessoa respondeu que a sua compra por impulso foi de um expositor da marca, e outra que foi enquanto esperava por ser atendido numa secção. Ao contrário do esperado, apenas 3 pessoas responderam que a sua compra por impulso aconteceu na zona das caixas. Esta pergunta do inquérito não pretende descrever com precisão o que estimula as compras por impulso por ser uma tomada de decisão complexa. Outras razões para que esta questão não consiga ser muito escrutinadora: as compras por impulso tendem a acontecer de forma irracional; além disso muitas vezes os clientes não dão importância aos expositores ou ilhas – o seu foco é no produto; mas também o cliente pode não ter conseguido responder melhor a esta pergunta por desconhecer alguns termos mais técnicos.

A última parte do inquérito incidia sobre falhas no *stock*, as quais podem influenciar o grau de satisfação do cliente. Quando questionados sobre se “havia algum produto que não tinham encontrado naquela visita à loja” 11,9% dos inquiridos responderam que sim. Apesar de ser um supermercado e ter um *stock* menos diversificado deve conseguir satisfazer as necessidades dos consumidores e evitar ao máximo falhas no mesmo. Este é um factor que faz com que o estabelecimento venda menos e possivelmente, em caso extremos, perca clientes.

Conclusão

Vivemos num planeta de consumo onde tanto a oferta como a procura são cada vez maiores, com a grande ajuda da Globalização. As empresas recorrem a todas as técnicas que possibilitem vender mais, crescer, fidelizar clientes, atrair clientes, aumentar o preço médio de compra.

O marketing é fulcral em todos os pontos de contacto entre empresa e clientes: importa conhecer os clientes; compreender os seus comportamentos e impulsos, mas também o ambiente onde se encontrar e os seus desejos e necessidades. Só assim será possível dirigir a melhor oferta aos clientes.

Os clientes apresentam dois lados opostos que fazem com que satisfazer as suas necessidades seja cada vez mais desafiante:

- i. O lado irracional - Os consumidores estão, incessantemente, sujeitos a inúmeros estímulos, tornando-se escravos dos seus próprios impulsos de compra.
- ii. O lado racional – Os indivíduos estão cada vez mais bem informados, e proactivos. Estão sempre atentos às tendências, querem qualidade a preços baixos, procuram promoções e as melhores ofertas.

Esta exigência por parte dos consumidores, aliada à infindável oferta, impõe que as empresas se tornem mais competitivas, e invistam em marketing. Todos os produtos têm características especiais que precisam ser salientadas ao cliente de uma forma que suscite motivação e confiança (Ardestani, S. S., & Ardestani, I. S. 2016). Este é um dos objectivos principais do *merchandising*, actuar para “seduzir” os clientes, que de certa forma gostam de ser seduzidos - pois encontramos-nos na era do consumo. Estas considerações têm especial impacto no sector retalhista.

É da relação entre boas estratégias de marketing e de *merchandising* que resultam vários aspectos positivos para como a satisfação do cliente e consequente fidelização do mesmo, bem como o correcto desenvolvimento do ponto de venda (Beirolas, 1998: p.17).

O *merchandising* trata de planear e operacionalizar as melhores técnicas e materiais de forma a expor o produto da melhor forma, com informação, iluminação, destaque. É a boa apresentação do produto que atrai o cliente e provoca a necessidade de compra através de estímulos. Assim é possível aumentar as vendas, o preço médio de compra a satisfação dos clientes, a rentabilidade do espaço, etc. A boa aplicação do

merchandising traz benefícios para os consumidores, para os fornecedores e para os distribuidores.

Portugal está ainda a sair de uma feroz crise financeira, mas já é possível observar uma mudança positiva no país. Os consumidores começam a comprar mais, e o sector do retalho volta a crescer. Este crescimento é também notório na cadeia de supermercados e hipermercados Pingo Doce. Este soube estar a par das tendências e encarar as mudanças como uma oportunidade para evoluir – mudando a sua estratégia de preços de EDLP para Hi-LO (Pinheiro, 2013).

O Pingo Doce aposta em intensas campanhas promocionais aliadas a diversos materiais e técnicas de *merchandising* exponenciando os seus resultados. Mas o *merchandising* não se encontra apenas associado a promoções, é possível encontrá-lo em toda a loja. Para o Pingo Doce, que para além de distribuidor é também produtor, trata-se de saber negociar os lugares de destaque dentro das suas lojas. Avalia onde está o lucro para melhor gerir os lineares e planogramas. Ao comparar os materiais e técnicas referidas no enquadramento teórico desta dissertação, com o que é posto em prática nesta loja conclui-se que esta não os aplica a todos. Uma das razões é por se tratar de um supermercado com uma área de placa de vendas de apenas 800m², o que impõe algumas restrições: não existem vitrines, por isso não se aplicam técnicas de vitrinismo; os topos de gondola não são zonas de destaque, são uma extensão do linear por não existir espaço suficiente para todo o sortido; pela mesma razão não são aplicadas técnicas de verticalização nem de horizontalização; balcões de degustação são raros, ou mesmo inexistentes se falarmos de marcas a visitar a loja para dar a provar o seu produto; totens e insufláveis são também desadequados a este tipo de loja, pois enquadram-se melhor em lugares mais amplos e muitas das vezes no exterior das lojas. Em virtude dos aspectos observados é de salientar que a grande maioria dos materiais e técnicas de *merchandising* estudados nesta monografia são postos em prática no supermercado Pingo Doce em análise, apresentando assim um portefólio bastante completo.

Quanto aos clientes desta loja Pingo Doce, depois de uma investigação através de inquéritos anónimos a uma amostra de 118 pessoas, concluímos que:

- i. Do total de entrevistados, 81% declaram visitam este supermercado são habitualmente e moram perto do estabelecimento (>4km); talvez por esta razão a maioria se mostre independente no PVD, sabendo onde se encontram os produtos:

- ii. O nível de satisfação é alto, no entanto pode melhorar no que toca a gestão do espaço, disposição dos produtos, e com especial atenção aos preços – que não podem faltar e devem ser bem visíveis e claros;
- iii. Não se encontrou uma tendência no que toca à elaboração de uma lista de compras, nem ao cruzar esta variável com a variável “sexo”;
- iv. Apesar de parecer contraditório a maioria dos entrevistados assume que costuma fazer mais compras do que o planeado, mas também declaram que não têm o hábito de fazer compras por impulso;
- v. Não foi encontrada relação entre a variável “sexo” com “compras não-planeadas” nem com “compras por impulso”. Ambos os géneros se comportam de forma semelhante;
- vi. Sobre a compra que tinham acabado de efectuar os entrevistados responderam de forma semelhante: 84% não seguiram lista de compras; 57% fizeram mais compras do que o que tinham planeado; e 67% consideram que nenhuma das aquisições foi compra por impulso.
- vii. Dos entrevistados que consideraram ter feito compras por impulso a maior parte afirmou que estas estavam: destacadas através de promoções; numa ilha; na prateleira; na zona de caixas.
- viii. Desta amostra 12% respondeu que não encontrou algum produto. Este é um ponto a melhorar, pois o *stock* da loja não deve falhar. Um produto não encontrado representa um produto não vendido.

Conclui-se assim que o *merchandising* influencia as decisões de compras no PDV de forma quase invisível, pois leva as atenções ao produto de forma mais ou menos discreta. Observa-se que no que toca a tomada de decisão, não existem tácticas comportamentais como um pré-planeamento da compra através da elaboração de uma lista - que poderia reduzir as compras por impulso (Spiggle, S. 1987). Uma das conclusões a que deve ser dedicada alguma reflexão é a de que os consumidores não associam compra não-planeada a compra por impulso, não as consideram a mesma coisa.

No caso deste supermercado Pingo Doce os seus objectivos passam por aumentar as vendas, o preço médio de compra, a satisfação do cliente e em última análise que o cliente se fidelize ao espaço de venda. Por isso é importante que o *merchandising* seja aplicado de forma mais eficiente possível. Assim torna-se também indispensável medir resultados constantemente, medir a satisfação dos clientes, medir as vendas, etc. A monitorização de resultados permite aprendizagem e crescimento.

Para a elaboração de próximos trabalhos deixam-se várias sugestões: (i) A análise ao *merchandising* praticado num hipermercado, possivelmente recorrendo também a inquéritos para se examinar o comportamento do consumidor numa grande superfície, para descobrir se tem maior tendência a fazer listas de compras, se faz mais compras por impulso; (ii) da mesma forma seria útil fazer uma análise semelhante à que aqui é feita mas direccionada a um supermercado concorrente com o objectivo de examinar as diferenças entre eles; (iii) Para se medir de forma mais precisa o impacto do *merchandising* nos clientes sugere-se que sejam feitas, numa ou em várias lojas, experiências de *merchandising* com determinados produtos, usando materiais e técnicas de *merchandising* diferentes e analisar-se quais têm maior aderência, como reagem as vendas, além disso comparar a 1ª com segunda semana, ver por quanto tempo deve ser feita essa exposição, e ao fim de quanto tempo deixa de apresentar resultados relevantes; (iv) Na área de comportamento do consumidor, sugere-se que seja feito um estudo quantitativo e qualitativo em que se possa aprofundar conhecimento em relação à tomada de decisão no PDV - perceber melhor como acontecem as compras por impulso. Seria também relevante compreender como é que o cliente percepçiona a diferença entre compras por impulso e compras não planeadas. Além disto seria útil entrevistar clientes que tivessem utilizado lista de compras no sentido de averiguar em que medida estes se cingem ao planeado.

Bibliografia

- Alauddin, M., Hossain, M. M., Ibrahim, M., & Hoque, M. A. (2015). Perceptions of Consumer Impulse Buying Behavior in the Super Store: A Case Study of Some Selected Super Store in Bangladesh. *Asian Social Science*, 11(9), 68.
- Ardestani, S. S., & Ardestani, I. S. (2016). Identification and Prioritizing Influential Merchandising Variables on Customer Purchase Behavior, Case Study: Hyper Star Chain Supermarket. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 7(3 S2), 48.
- Ariely, D. (2008). *Predictably irrational* (p. 20). New York: HarperCollins.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., & Voss, G. B. (2002). The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions. *Journal of Marketing*, 66(2), 120-141.
- Beirolas, M., & Almeida, R. (1998). *Merchandising – A nova técnica de marketing*. Lisboa: Texto Editora, 3ª ed.
- Blessa, R. (2001). *Merchandising no ponto-de-venda*. São Paulo: Atlas.
- Bordone, R. (2000). *Manual de merchandising*. Lisboa: CECOIA.
- Borja, R. P. (2009). *Merchandising. Teoría, práctica y estrategia*. ESIC Editorial.
- Bortolotti et al.. (2013). As técnicas de merchandising como apoio fundamental às estratégias mercadológicas. *Revista Científica do Unisaesiano*, 4(9), 37-48.
- Catalão, J. (1994). *Merchandising da loja – livre serviço alimentar*. Lisboa: CECOIA
- Costa, A. R., & Crescitelli, E. (2003). *Marketing promocional para mercados competitivos: planeamento, implementação, controle*. Atlas.
- Curhan, R. C. (1972). The relationship between shelf space and unit sales in supermarkets. *Journal of Marketing Research*, 406-412.
- Dias, S. R. (2003). *Gestão de marketing*. São Paulo: Saraiva.
- Epstein, B. J., & Schjeldahl, D. C. (1984). Supermarket innovation and retail market equilibrium. *GeoJournal*, 9(2), 155-162.

- Ferreira, M. P., Reis, N. R., & Santos, J. C. (2011). Mudança no sector alimentar: O Pingo Doce. *Caso de Estudo*, (8).
- Garrido-Morgado, Á., & González-Benito, Ó. (2015). Merchandising at the point of sale: differential effect of end of aisle and islands. *BRQ Business Research Quarterly*, 18(1), 57-67.
- Gill, P., Stewart, K., Treasure, E., & Chadwick, B. (2008). Methods of data collection in qualitative research: interviews and focus groups. *British dental journal*, 204(6), 291-295.
- Grewal, D., Levy, M., Mehrotra, A., & Sharma, A. (1999). Planning merchandising decisions to account for regional and product assortment differences. *Journal of Retailing*, 75(3), 405-424.
- Helfer, J. P., & Orsoni, J. (1996). *Marketing*, Lisboa. *Edições Sílabo*.
- Herrera, J. E. P. (2006). *Merchandising: La seducción en el punto de venta*. Ecoe Ediciones.
- Horn, J. D. (1954). Merchandising non-food items through super markets. *Journal of Marketing*, 18(4), 380-386.
- Inman, J. J., Winer, R. S., & Ferraro, R. (2009). The interplay among category characteristics, customer characteristics, and customer activities on in-store decision making. *Journal of Marketing*, 73(5), 19-29.
- Jallais J., Orsoni J. & Fady A. (1987). *O marketing da distribuição*. Lisboa: Zénite.
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice-Hall.
- Leão, I. V. (2000). *Dicionário das Ciências da Comunicação*. Porto: Porto Editora.
- Lendrevie, J. L. (2015). *Mercator da língua portuguesa –Teoria e prática do marketing*. Lisboa: Dom Quixote.
- Lindon, D. (2004). *Mercator XXI-Teoria e prática do Marketing*. Lisboa: Leya.
- Masson, J. E., Welloff, A (trad. Brandão L.A.) (1977). *Que é o merchandising?*. Mem Martins: CETOP.
- Oliveira, L. S & Santos, T. G. (2011). Merchandising – diferencial competitivo na otimização de resultados. *III Encontro científico e simpósio de educação unisaesiano*, 3(Sn).

- Pinheiro, D. (2013). *Price promotions based strategy: Is brand equity created?*. Dissertação de mestrado em Business Administration. Universidade Católica Portuguesa.
- Rousseau, J. A. (2001). *Dicionário de distribuição*. Lisboa: AJE - Sociedade Editorial.
- Rubinfeld, G. D. (2004). Surveys: an introduction. *Respiratory care*, 49(10), 1181-1185.
- Santos, F. A. L. D. (2008). *A importância do Merchandising na diferenciação dos produtos: um estudo de caso* (Doctoral dissertation).
- Schapker, B. L. (1966). Behavior patterns of supermarket shoppers. *The Journal of Marketing*, 46-49.
- Silva, A. (2014). *Relação entre a satisfação e a lealdade nos clientes do Pingo Doce*. Mestrado em Gestão de Marketing. IPAM - Aveiro - Dissertação de Mestrado.
- Spiggle, S. (1987). Grocery shopping lists: What do consumers write?. *NA-Advances in Consumer Research Volume 14*.
- Tate, R. S. (1961). The supermarket battle for store loyalty. *The Journal of Marketing*, 8-13.
- Verplanken, B., & Herabadi, A. (2001). Individual differences in impulse buying tendency: Feeling and no thinking. *European Journal of personality*, 15(S1).

Webgrafia

- AMA. (2013). Definition of Marketing. Acedido a 23 de Setembro de 2016 em <https://archive.ama.org/archive/AboutAMA/Pages/DefinitionofMarketing.aspx>
- Expresso (2016) *Uma questão de tamanho*. Acedido a 17 de Fevereiro de 2017 em <http://expresso.sapo.pt/sociedade/2016-10-29-Uma-questao-de-tamanho>
- INE (2015) *Volume de vendas (€) das unidades comerciais de dimensão relevante dedicadas ao comércio a retalho com predominância alimentar*. Acedido a 10 de Outubro de 2016 em https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=006952&contexto=bd&selTab=tab2

- Infopédia (2003-2017) *Alfabeto latino* in Artigos de apoio. Porto: Porto Editora. Acedido a 17 de Março de 2017 em [https://www.infopedia.pt/\\$alfabeto-latino](https://www.infopedia.pt/$alfabeto-latino)
- Jerónimo Martins (2016a) *O que fazemos*. Acedido a 15 de Março de 2016 em <http://www.jeronimomartins.pt/o-grupo/o-que-fazemos.aspx>
- Jerónimo Martins (2016b). *História*. Acedido a 15 de Março de 2016 em <http://www.jeronimomartins.pt/o-grupo/historia.aspx>
- Jerónimo Martins (2016c). *Trabalhar no grupo*. Acedido a 07 de Janeiro de 2017 em <http://www.jeronimomartins.pt/pessoas/trabalhar-no-grupo/estatisticas-pessoal.aspx>
-
- Jerónimo Martins (2016d). *2015 no grupo Jerónimo Martins*. Acedido em 17 de Janeiro de 2017 e retirado de https://www.slideshare.net/slideshow/embed_code/key/P1gjRnhbXNA9p
- Jornal de negócios (2016) *Jerónimo Martins sobe 9 posições no ranking da Deloitte*. Acedido a 23 de Outubro de 2016 em http://www.jornaldenegocios.pt/empresas/detalhe/jeronimo_martins_sobe_9_posicoes_no_ranking_das_retailistas_da_deloitte
- Massuko, C. .G & Cantagallo, M. .V. (2014). Merchandising no ponto de venda por meio de imagens: uma análise descritiva. *Ciclo de estudos em administração e ciclo de estudos tecnológicos*, 2(35), . Acedido a 3 de Setembro de 2016 em <http://revista.fafijan.br/index.php/ACC/article/view/70/64>
- Nielsen (2016). *Soluções integradas para decisões rápidas, eficazes e inteligentes, que ajudarão seu negócio a crescer*. Acedido a 15 de Setembro de 2016 em <http://www.nielsen.com/pt/pt/solutions.html>
- Noticias ao minuto (2015). *Volume de vendas do retalho alimentar e não alimentar sobe 1%*. Acedido a 18 de Agosto de 2016 em <https://www.noticiasao minuto.com/economia/444496/volume-de-vendas-do-retalho-alimentar-e-nao-alimentar-sobe-1>
- Pingo Doce (2016a) *Ser um empregador de referência*. Acedido a 10 de Dezembro de 2016 em <https://www.pingodoce.pt/ser-um-empregador-de-referencia/>
- Pingo Doce (2016b) *Lojas*. Acedido a 17 de Dezembro de 2016 em <https://www.pingodoce.pt/lojas/>

- Pingo Doce (2016c) *Pingo Doce*. Acedido a 27 de Janeiro de 2017 em <https://www.pingodoce.pt/pingodoce-institucional>
- Pingo Doce (2017a) *A história do Pingo Doce*. Acedido a 27 de Janeiro de 2017 em <https://www.pingodoce.pt/o-pingo-doce/a-historia-do-pingo-doce/>
- Pingo Doce (2017b) *Bolo-rei: um bolo com história*. Acedido a 2 de Fevereiro de 2017 em
- Pingo Doce (2017c) *Bem Estar, saúde e beleza*. Acedido a 18 de Fevereiro de 2017 em <https://www.pingodoce.pt/servicos-loja/bemestar-saude-e-beleza/>
- Pordata (2015). *População residente nos municípios*. Acedido a 18 de Dezembro de 2016 em <http://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente-359>
- Pordata (2017) *Produto Interno Bruto*. Acedido a 9 de abril de 2017 em <http://www.pordata.pt/DB/Europa/Ambiente+de+Consulta/Gr%C3%A1fico>
- Salganik, M. .J & Levy, K. .E. .C. (2015). Wiki Surveys: Open and Quantifiable Social Data Collection. *PloS ONE*, 10(5), . Acedido a 20 de Setembro de 2016 em <http://journals.plos.org/plosone/article?id=10.1371/journal.pone.0123483>
- The Group (2016) Corporate Presentation. Acedido a 08 de Janeiro de 2017 em http://www.jeronimomartins.pt/media/684912/corporate_presentation_09_2016.pdf
- Toaldo, A. .M. .M, Sobrinho, Z. .A & Camargo, S. .M. (2010). Processo de formulação de layouts em supermercados convencionais no Brasil. *Revista de Gestão, São Paulo*, 17(4), 451-469. Acedido a 27 de Agosto de 2016 em <http://www.revistas.usp.br/rege/article/view/36719>

Anexo II – Inquérito (página 1)

Inquérito anónimo sobre valor do *merchandising* para fins académicos.

1) Sexo? Feminino Masculino

2) Idade? _____

3) Esta é uma loja habitual para si? Sim Não

4) Proximidade de residência? menos de 1km 2-4km 4-6km mais de 6km

5) Preencha a grelha consoante a concordância com as frases:

	Discordo totalmente	Discordo	Não concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente
Quando visita esta loja já sabe onde se encontram os produtos.					
Costuma reger-se por uma lista de compras.					
Costuma fazer compras que não estavam nos seus planos.					
Costuma fazer compras por impulso.					
Está satisfeito com a disposição dos produtos nesta loja.					
Nesta loja sabe sempre onde encontrar os produtos, sem pedir ajuda ao colaborador.					
Os preços são visíveis.					
A iluminação é suficiente.					
Esta loja faz uma boa gestão do espaço.					

<<Muito obrigada pela sua atenção e disponibilidade para responder a este inquérito.>>

Anexo III – Inquérito (página 2)

6) Fez compras hoje? Sim Não

<<<Se não, termina aqui o seu questionário, obrigada pelo seu tempo>>>

6.1) Se sim, seguiu uma lista?

Sim Não

6.2) Comprou mais coisas do que o planeado?

Não Sim, mas poucas Sim, algumas Sim, bastantes

6.3) Considera alguma das aquisições que fez hoje, compra por impulso?

Sim Não

6.3.1) Se sim, quantas ?

1 2-3 mais de 4

6.3.2) Dessas compras “por impulso” alguma estava (assinale 1 ou mais)

- Destacada em promoção
- Numa ilha
- Na prateleira
- Num expositor da marca
- Na zona de caixas
- Cross
- Enquanto esperava para ser atendido numa secção Qual? _____
- Outro _____

6.4) Existe algum artigo que não tenha conseguido encontrar? Sim Não

6.4.1) Se sim qual _____

<<Muito obrigada pela sua atenção e disponibilidade para responder a este inquérito.>>

Anexo IV – Média de idades (SPSS)

Frequencies

[DataSet1] C:\Users\XMG C703\Desktop\Tese-SPSS\Tese_dados_v2.sav

Statistics

Idade

N	Valid	118
	Missing	0
Mean		38,6949
Std. Deviation		11,23221

Anexo V – Teste Qui-quadrado para a variáveis “sexo” e “fez mais compras do que o planeado” (SPSS)

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Sexo * Fez mais compras do que o planeado?	118	100,0%	0	0,0%	118	100,0%

Sexo * Fez mais compras do que o planeado? Crosstabulation

			Fez mais compras do que o planeado?				Total
			Nao	sim, mas poucas	sim, algumas	sim, bastantes	
Sexo	Feminino	Count	28	28	12	2	70
		% within Sexo	40,0%	40,0%	17,1%	2,9%	100,0%
		% within Fez mais compras do que o planeado?	56,0%	63,6%	60,0%	50,0%	59,3%
Masculino	Count	22	16	3	2	48	
	% within Sexo	45,8%	33,3%	16,7%	4,2%	100,0%	
	% within Fez mais compras do que o planeado?	44,0%	36,4%	40,0%	50,0%	40,7%	
Total	Count	50	44	20	4	118	
	% within Sexo	42,4%	37,3%	16,9%	3,4%	100,0%	
	% within Fez mais compras do que o planeado?	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)
Pearson Chi-Square	,716 ^a	3	,869
Likelihood Ratio	,716	3	,869
Linear-by-Linear Association	,055	1	,814
N of Valid Cases	118		

a. 2 cells (25,0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 1,63.

Anexo VI – Teste t para amostras independentes cruzando as variáveis “idade” e “loja habitual” (SPSS)

T-Test

[DataSet1] C:\Users\XMG C703\Desktop\Tese-SPSS\Tese_dados_v2.sav

Group Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Esta loja e habitua para si?				
Idade sim	96	39,6875	11,83600	,20801
Nao	22	34,3636	6,70853	,43026

Independent Samples Test

	Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means								
	F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference			
Idade	5,899	,017	2,032	116	,044	5,32386	2,62017	Lower	1,3429	Upper	10,51344
Equal variances assumed											
Equal variances not assumed			2,844	55,414	,006	5,32386	1,87215	Lower	1,57263	Upper	9,07510

```
CROSS TABS
/TABLES=PROXIMIDADE BY FOI_IMPULSO
/FORMAT=AVALUE TABLES
/STATISTICS=CHISQ
/CELLS=COUNT ROW COLUMN
/COUNT ROUND CELL.
```

Anexo VII – Adaptação das gôndolas ao “Ângulo de Visão”

