



THE DEVELOPMENT OF THE FOOD TRADE WITH REFERENCE TO PORTUGAL

(summary)

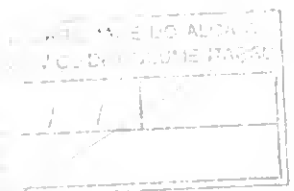
Trade has over time gone through great changes. In the early stages it was characterized by the direct exchange between the producers of excess goods in certain regions for other excess goods in the other regions and was essentially based on the agricultural economy and in selfsufficiency. In this sense the goods produced in a subsistence economy acquire na exchange value.

However, some of these producers accepted products which had no immediate value but which could easily be used in other exchanges. There began to appear intermediaries who began to acquire capital which could be put to use at another time or another place. Additionally trade began to attract the inhabitants of surrounding areas and merchants from other territories, which gave rise to merchants setting up in the market and creating their own shops.

The new forms of trade arose from factors such as large scale production, an increase in the variety of products, the changes in life styles and patterns of consumption, the creation of better informed and more demanding consumers, and more intense competition, always related to the increase of urban population.

The distribution became even more important and permitted the same type of products to be very widely available. Through distribution the industry came to involve a number of stages such as the producer, the wholesaler, the retailer and the consumer.

With the evolution of distribution and trade, new skills started to be applied which contributed to the changes which have occurred and continue to occur in the sector, of which marketing and merchandising are the highlights. Marketing is no more than a strategy which moves from an analysis of the market and its position through the planning and later execution to the taking of decisions related to the product, pricing, distribution, and publicity, as well as intensive skills which allow the company to conquer the market and attract customers. In this particular way merchandising involves a set of techniques used for a better presentation of the product, related products, display area the store itself.



0011

0011

0011

The tastes, preferences and life styles of consumers have also been subjected to frequent changes, so that traders are constantly forced to improve the variety of their product range. The importance of certain products, of certain brands in the range as well as the marketing of brands by the distributor (own labels: Rio Bravo, Pingo Doce) with a reasonably acceptable quality were measures which had to be considered when choosing the range of stock of a shop. Besides an ideal choice the position of the selling space, of the products sections, and the grouping played a decisive role in the success of the activeness.

The existence of many independent food shops and the growing competition caused by the opening of large commercial centres, created the need for traders to group together resulting in the cash and carry business, as a means of large scale purchases thereby obtaining prices, sometimes, more competitive than the large scale operators. With the growth of competition these cashes and carries had also to group together to create purchasing centres such as Uniarne.

Recently, Portugal has seen opening of many food shops of various areas such as Feira Nova, Pingo Doce, Lidl, Mini-preço, Continente and Jumbo among others. This Phenomenon has resulted in a significant drop in the volume of sales of small grocery shops. Faced with this situation the Uniarne Purchasing centre created Sinelog II – Integrated Trade Project with the purpose of reversing this movement. Unicofa was linked to this Uniarne project under the symbol Loja Fresca.

The Loja Fresca project started with the creation of an interior and exterior identity, something totally new for groceries, in order to encourage Unicofa members to join the project. Those who joined gained more attractive premises with an uniform image thereby helping the work of merchandiser in the creation of sections and in the arrangement of display, publicity campaigns and bi-weekly booklet. The results obtained from this project were so positive that the remaining member of Uniarne followed in the footsteps of Unicofa. The modernization of these old fashion stores with a aging equipment and rather poor displays brought with it a double gain: the trader saw his sales swifly increase and the wholesaler began to benefit from increase loyalty from members and a higher level of business.

In the retail trade there is a heterogeneity of trade images. The existence of hypermarkets, supermarkets, small areas, discount stores, self service grocers and health food stores are a good example of it.

In Portugal and in the majority of the European countries the most usual type of food store is the small grocer. This is not to say that it is this kind of store that has the larger volume of sales.

With the development of the new technologies and the life style of the consumer electronic trade is now emerging. This new form of shopping, without having to leave home, has proved very useful, especially for those living in large urban centres who do not have enough time to go shopping. Grula and Pingo Doce have opened internet sites, where customers can place orders for home delivery.

The food trade has moved from the open air markets through shops with counters to self service stores. Self service stores have gone through significant changes from their appearance in small grocery stores through the emergence of supermarkets followed by hypermarkets and finally to large commercial centres where various trades coexist.

With these changes the consumer has also changed, becoming more selective, independent and demanding, aware of the power of marketing, choosing with reference to what appears to be the real value of products and less influenced by the power of brands.

Ideally consumers seek stores that offer, in addition to convenient location, variety of choice, quality of products and competitive prices.

Small shops such as local grocery stores have the benefit of being nearer despite the permanent opening hours of large shopping centres and should ideally offer items that the consumer requires on a daily basis such as bread, milk, a good selection of cheese and other milk products, cold ham, fruit and vegetables, and fresh meat. All these products should be strategically situated and well presented.

Outlets that want to survive and be profitable must provide the best possible service to the customer. Shops must pay attention to the constantly changing tastes and preferences of customers.

UNIVERSIDADE DO ALGARVE
INTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

IV MESTRADO EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO ALIMENTAR COM
REFERÊNCIA AO CASO PORTUGUÊS

(Resumo)

Mestrando: Ana Cristina Rodrigues Palindra

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Teresa de Noronha

Faro, Dezembro de 2000

Dissertação para a obtenção de grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais

EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO ALIMENTAR COM REFERÊNCIA AO CASO PORTUGUÊS

(Resumo)

A **actividade comercial** ao longo dos tempos sofreu grandes **transformações**. Nos seus primórdios esta actividade caracterizava-se pela troca directa, entre produtores de bens excedentários em certas regiões por outros bens excedentários de outras regiões e, assentava fundamentalmente na economia agrícola e no autoconsumo. É neste sentido que o bem produzido, que num sistema de autoconsumo tinha apenas um valor de uso, adquire um valor de troca.

No entanto, alguns destes produtores aceitavam produtos que não lhe interessavam directamente, mas que poderiam com facilidade ser utilizados noutras trocas. Começaram a aparecer os **intermediários**, que passaram a deter um capital que poderia ser valorizado noutra altura ou noutro local. Por outro lado, o comércio começou a atrair as populações das áreas circundantes e mercadores de outro territórios, o que levou o comerciante a instalar-se no mercado e a criar a sua própria loja.

As novas formas de comércio ocorrem de factores como a expansão da produção em larga escala, o aumento da variedade dos produtos, as transformações nos modos de vida e nos padrões de consumo, a existência de um **consumidor** mais informado e exigente, uma concorrência mais intensa, entre outros, sempre associados ao crescimento da população urbana.

A **distribuição** passa a ganhar uma importância cada vez maior, é através dela que os mesmos tipos de produtos conseguem estar disponíveis nos mais diversos locais. Com a distribuição o comércio passou a ser composto por uma série de intervenientes, como são o produtor, o grossista, o retalhista e o consumidor.

Com o evoluir da distribuição e do comércio foram sendo aplicados instrumentos que contribuíram fortemente para as transformações que ocorreram e continuam a ocorrer no sector, donde se destacam o marketing e o merchandising. O marketing não é mais que uma estratégia que vai desde a análise de mercado e do seu enquadramento até à

planificação e posterior execução, até ao controlo das decisões relativas ao produto e respectivo preço, distribuição e comunicação, e ainda técnicas rigorosas que permitem à empresa conquistar mercado, clientes e, até criá-los. Por sua vez o merchandising corresponde a um conjunto de técnicas utilizadas para a melhor valorização do produto, da sub-família, da secção e do próprio estabelecimento.

O consumidor, também ele tem vindo a sofrer constantemente alterações nos seus gostos e preferências, no seu modo de vida, vendo-se o comerciante obrigado a adequar permanentemente a sua actividade e o seu sortido. A importâncias de certos produtos, de certas marcas no sortido, bem como a comercialização da marca do distribuidor (marca própria: Rio Bravo, Pingo Doce) com uma qualidade bastante aceitável, foram medidas que tiveram que ser ponderadas e tomadas na escolha do sortido de uma loja. Para além de um sortido ideal, a localização do espaço comercial, das secções dos produtos, das famílias, passaram a ter um papel decisivo no sucesso da actividade.

A existência de inúmeras lojas alimentares independentes e a crescente **concorrência** a que se tem vindo a assistir com a abertura de grandes espaços comerciais, fez com que os comerciantes sentissem a necessidade de se agrupar, surgindo assim os cash & carry, por forma a comprarem em maiores quantidades, obtendo deste modo preços tão ou mais competitivos que as grandes superfícies. Com o evoluir da concorrência esses cash`s também tiveram que se associar, formando assim as centrais de compra, como é o caso da Uniarme.

Recentemente por todo Portugal tem-se assistido à abertura de inúmeras lojas alimentares de diversas dimensões, como são os feira Nova, o pingo Doce, o Lidl, o Mini Preço, o Continente, o Jumbo, entre outros. Tal fenómeno fez com que as típicas mercearias de bairro vissem o seu volume de vendas sofrer quebras significativas. Face a este panorama a central de compras Uniarme criou um projecto Sinelog II - Comércio Integrado, com o objectivo de inverter esta tendência. A Unicofa ao ser associada da Uniarme aderiu a este projecto com a insígnia "Loja Fresca".

O Projecto "Loja Fresca" teve início com a criação de uma imagem, exterior e interior, totalmente nova para as mercearias, motivando os seus sócios a aderir. Aqueles que aderiram passaram a ter um estabelecimento mais atractivo, uniforme, beneficiaram do

trabalho de um merchandiser na implementação das secções e na arrumação do sortido, de campanhas publicitárias e de um folheto quinzenal. Os resultados que este projecto obteve foram de tal forma positivos que os restantes associados da Uniarme seguiram os passos da Unicofa. A modernização destes espaços comerciais algo degradados, com equipamento envelhecido, com uma arrumação dos produtos bastante deficiente trouxeram uma dupla vantagem: o comerciante viu as suas vendas aumentarem vertiginosamente e o grossista passou a beneficiar de uma maior fidelidade dos seus sócios e de um maior volume de negócios.

É essencialmente no retalho onde se assiste a uma maior heterogeneidade dos formatos comerciais. A existência de hipers, supers, superfícies pequenas, lojas discount, livre-serviço mercearias e puros - alimentares, são exemplos disso.

Portugal e a maioria dos países europeus têm como estabelecimento alimentar dominante as pequenas mercearias, o que não significa que este tipo de loja seja aquela que possua um maior volume de vendas.

Com o evoluir das novas tecnologias e face ao ritmo de vida que o consumidor vive nos dias de hoje, surge o comércio electrónico. Esta nova forma de efectuar compras sem sair de casa tem-se tornado bastante útil, particularmente para aqueles que ao viverem em grandes centros urbanos não dispõem de suficiente tempo para realizar as suas compras. A Grula e o Pingo Doce dispõem actualmente dos seus sites na internet, onde o consumidor realiza a sua encomenda, sendo posteriormente entregue no seu domicílio.

Em suma, o comércio alimentar passou do mercado ao ar livre, às lojas com balcão e actualmente subsistem os pontos de venda com livre serviço. As áreas dos pontos de venda também sofreram uma forte mudança. Inicialmente assistiu-se ao aparecimento das pequenas mercearias, passando pelo surgimento dos supermercados, posteriormente dos hipermercados e por último dos grandes centros comerciais onde coexistem as mais variadas actividades comerciais.

Com estas mudanças o próprio consumidor foi evoluindo, ele passou a ser mais experiente, autónomo e exigente, consciente do poder do marketing, condicionando as

suas escolhas em função da sua percepção do valor real oferecido pelos produtos, dependendo cada vez menos dos poderes das marcas.

O consumidor procurará idealmente a loja, sem compromissos que, para além da conveniência da proximidade, deverá oferecer variedade de escolha sem prejuízo da qualidade dos produtos oferecidos e a um preço competitivo.

Os pequenos espaços, como são as típicas mercearias de bairro, apesar da permanente abertura dos grandes espaços comerciais, beneficiam da vantagem da proximidade, devendo oferecer, preferencialmente, produtos que o consumidor necessita a diário, como são o pão, o leite, uma boa variedade de queijos e derivados, charcutaria, frutas e legumes, e um bom talho. Todos estes produtos devem ter uma localização estratégica e a sua apresentação não pode ser descurada.

Os pontos de venda que pretendam sobreviver e, tornar a sua actividade sustentável, terão que orientá-la por forma a servir o melhor possível as necessidades do consumidor. As lojas terão que se especializar nos gostos e preferências dos consumidores, que estão em permanente mutação.

UNIVERSIDADE DO ALGARVE
INTITUTO SUPERIOR DE ECONOMIA E GESTÃO

IV MESTRADO EM CIÊNCIAS ECONÓMICAS E EMPRESARIAIS

EVOLUÇÃO DO COMÉRCIO ALIMENTAR COM
REFERÊNCIA AO CASO PORTUGUÊS

Mestrando: Ana Cristina Rodrigues Palindra

Orientadora: Prof.^a Doutora Maria Teresa de Noronha

Faro, Julho de 2001

Dissertação para a obtenção de grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais

2792T.

+ 13 05 02 40458
339.3
PAL*EVO

Índice

I. INTRODUÇÃO	1
II. CIRCUITOS E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO	3
A. CONCEITOS.....	3
<i>Comércio</i>	3
<i>Distribuição</i>	3
<i>Aparelho Comercial</i>	4
<i>Circuito de Distribuição</i>	5
B. TIPOLOGIAS.....	6
1) O circuito ultracurto ou directo.....	6
2) O circuito curto.....	7
3) O Circuito longo.....	7
C. CONDICIONALISMOS PARA A ESCOLHA DOS PRODUTORES.....	8
Factores genéricos.....	9
Factores específicos.....	10
D. ESTRUTURAS DE DISTRIBUIÇÃO.....	13
E. LIMITAÇÕES.....	14
F. FUNÇÕES DA DISTRIBUIÇÃO.....	16
III. AS TRANSFORMAÇÕES NA DISTRIBUIÇÃO	19
1. LÍDERES DA DISTRIBUIÇÃO.....	22
2. INSTRUMENTOS DE TRANSFORMAÇÃO.....	24
A. <i>Marketing e Merchandising</i>	24
1) O Marketing-Mix no contexto do merchandising.....	26
2) Marketing versus ponto de venda.....	28
B. <i>Merchandising</i>	32
1) Merchandising e o Ciclo de vida do produto.....	36
C. <i>O ponto de venda</i>	37
1) Localização.....	40
2) Zona de influência.....	41
3) Custos de Implementação.....	44
4) A Concepção do espaço de venda.....	44
5) Lay-out (implantação das secções).....	50
3. FACTORES DE DINAMISMO NUM PROCESSO EM TRANSFORMAÇÃO.....	53
A. <i>Clientes</i>	54
1) Reacções ao preço.....	55
2) Reacções às rupturas de stock.....	55
3) Reacções às promoções.....	56

<i>B. Sortido</i>	57
1) Selecção e composição do sortido	58
2) Aprovisionamento e Dimensão do sortido	58
3) Determinação e gestão	59
4) A importância das marcas no sortido	61
<i>C. Os consumidores e as marcas</i>	62
<i>D. A marca própria do distribuidor</i>	65
1) Breve Historial	67
2) Contexto Internacional	68
3) O caso português	72
4) O consumidor e a marca própria	76
<i>E. Os produtos primeiro preço</i>	79
<i>F. Aprovisionamento</i>	80
1) rotação	80
2) Política de preços	82
<i>G. Condicionantes dos preços</i>	82
<i>H. Estrutura de custos</i>	83
<i>I. Características da clientela</i>	84
1) A concorrência	84
2) Fixação dos preços	84
3) Formação do preço	87
4) Estratégia	87
<i>J. O linear</i>	88
1) Vantagens	89
2) O Produto	89
3) Power Items	89
4) Linear mínimo	90
5) Escolha de níveis	92
6) Implantação	92
7) Facing	93
8) As Prateleiras	94
9) Rentabilidade	96
<i>K. Animação no ponto de venda</i>	96
1) Promoções	98
2) Promoções versus consumidores	99
3) Material de Publicidade no Local de Venda – P.L.V.	100
4) Serviços ao consumidor	100

IV. O CASO PORTUGUÊS - Um processo em transformação	103
1. SECTORES DA DISTRIBUIÇÃO	103
A. <i>Sector Grossista</i>	<i>103</i>
1) <i>Evolução</i>	<i>104</i>
2) <i>O caso Uniarne</i>	<i>111</i>
B. <i>Sector Retalhista</i>	<i>139</i>
1) <i>Retalhista Independente</i>	<i>148</i>
2) <i>Retalhista Associado</i>	<i>149</i>
3) <i>Retalhista Integrado</i>	<i>152</i>
4) <i>Hipermercados</i>	<i>153</i>
5) <i>Os Supermercados</i>	<i>157</i>
6) <i>Lojas Discount</i>	<i>160</i>
2. APOIOS COMUNITÁRIOS	164
3. PROJECTO "LOJA FRESCA"	167
4. O CONSUMIDOR	176
5. COMERCIO ELECTRÓNICO - CE	180
A. <i>Evolução</i>	<i>180</i>
B. <i>Comércio Electrónico versus tradicional</i>	<i>181</i>
C. <i>Vantagem competitiva na Internet</i>	<i>182</i>
D. <i>Vantagens da utilização do CE entre empresas</i>	<i>183</i>
E. <i>Exemplos de utilização</i>	<i>185</i>
F. <i>A compra à distância</i>	<i>186</i>
V. CONCLUSÕES	191
VI. BIBLIOGRAFIA	194

I. INTRODUÇÃO

Portugal, apesar de ainda ser visto como uma nação de pequenos comerciantes, é hoje em dia, pautado por uma diversidade e heterogeneidade de formatos comerciais que, de forma geral, caracterizam toda a Europa.

A apresentação deste tema, “A Evolução do comércio alimentar, com referência ao caso português”, visa salientar a importância do comércio alimentar, a sua evolução e a sua situação actual, abordando o caso português, em particular.

A primeira parte do trabalho tem por objectivo definir alguns conceitos, como: comércio, distribuição, canais de distribuição; evidenciar as suas tipologias, e as limitações que lhe estão inerentes.

As transformações vividas na distribuição são posteriormente abordadas, focando os instrumentos de transformação e os factores de dinamismo da distribuição.

Por fim é analisada a situação em Portugal no âmbito do comércio alimentar, onde se constata a evolução, o peso dos sectores grossista e retalhista e, os apoios comunitários a que o comércio tem vindo a ter acesso.

O projecto “Loja fresca” é um exemplo, de sucesso, de modernização das lojas do comércio tradicional. Com este estudo pretende-se mostrar a importância que a modernização destes espaços tem para a sobrevivência do comércio tradicional. Após a modernização, constata-se, na grande maioria dos casos, um aumento de vendas significativo.

O comércio electrónico é outro assunto focado no último ponto, onde se faz referência à sua importância e às vantagens da sua utilização. São expostos exemplos da utilização da internet no comércio alimentar, com o Net Grula e o site do Pingo Doce.

Em suma, para além da reflexão sobre as características do aparelho comercial, das principais mudanças em curso no comércio, e das técnicas de marketing e de merchandising actualmente utilizadas, considerou-se relevante analisar a situação do comércio alimentar em Portugal, por forma a compará-la com alguns países europeus e, expor o projecto "Loja fresca", desenvolvido pela cooperativa Unicofa, com a finalidade de auxiliar o pequeno comércio a retalho a modernizar-se e, por sua vez, a fidelizar os seus clientes. Por último, são feitas algumas referências às tendências do comércio alimentar em Portugal.

Para além do interesse de carácter teórico, este trabalho integra uma utilidade prática, pelo facto de abordar uma série de processos comerciais adequados à transformação na distribuição, com referência ao caso da Cooperativa de Produtos Alimentares Unicofa.

Gostaria de deixar o meu apreço junto daqueles que deram todo o seu apoio e contributo na realização deste trabalho. Deste modo agradeço à Direcção da Unicofa, por ter facultando toda a informação necessária e, em particular à Directora, Dra Sara Alves, responsável pelo projecto "Loja Fresca", pela sua amizade, motivação e pela importância que dá ao comércio alimentar, no desempenho das suas funções; à Prof. Doutora Maria Teresa de Noronha pela sua amizade, saber e acompanhamento constante.

II. CIRCUITOS E CANAIS DE DISTRIBUIÇÃO

A. CONCEITOS

O comércio alimentar tem vindo, ao longo do tempo, a acentuar a sua importância, diversidade e dinamismo, características que vem acentuando o nível de notoriedade que hoje possui. Para dar início à apresentação de um estudo sobre esta área, torna-se de grande importância o esclarecimento de alguns conceitos.

Comércio

«O comércio é uma fase intermédia entre a produção de bens ou serviços e a do seu consumo e utilização, tendo por função levar/disponibilizar as mercadorias até aos consumidores.»¹ No geral existem dois tipos diferentes de comércio, o comércio grossista e o comércio retalhista. O comércio grossista estabelece a ponte entre produtores e retalhistas, reunindo produções por vezes dispersas que distribui aos retalhistas, juntamente com a informação sobre novos produtos. «O segundo tipo de comércio oferece directamente aos consumidores os artigos de que eles necessitam, onde e quando necessitam.»¹

Distribuição

«A distribuição é um conceito que pode ser diferenciado segundo a óptica que se analise, no sentido integrado (comércio grossista/retalhista) a distribuição é vista como um conjunto de actividades que se sucedem desde que um produto fica concluído até ao seu uso pelo consumidor, chegando a incluir serviços de pós-venda»¹.

¹ Salgueiro (1996), p. 1

Na perspectiva dos produtores, a distribuição é o conjunto de estruturas e meios que lhe permite atingir os consumidores, fazendo-lhes chegar os seus produtos.

Os distribuidores, por sua vez, vêm este sector como o que assegura uma função essencial entre produtores e consumidores, permitindo que aqueles coloquem os seus produtos junto destes em condições e quantidades diversificadas.

O marketing considera a distribuição como um factor que estabelece a relação entre a produção e o consumo, agrupando o conjunto das operações necessárias para assegurar o escoamento dos produtos desde a fase de produção até ao momento da sua aquisição pelo consumidor final. A distribuição, para a maioria dos consumidores, é essencialmente o sector retalhista, colocando à sua disposição os bens e serviços de que necessita.

«Em síntese, define-se distribuição como o conjunto de todas as entidades singulares ou colectivas que, através de múltiplas transacções comerciais e diferentes operações logísticas, desde a fase de produção até à fase do consumo, colocam produtos ou prestam serviços, acrescentando-lhes valor, nas condições de tempo, lugar e modo mais convenientes para satisfazer as necessidades dos consumidores.»²

Aparelho Comercial

Um produto qualquer só possui valor ou utilidade se houver mercado (procura), se estiver disponível e caso possa ser transferido para qualquer outro local. Os aparelhos comerciais são quem geram o valor e a utilidade dos produtos. O aparelho comercial pode ser definido como «o conjunto de empresas e respectivos pontos de venda, grossistas ou retalhistas, existentes numa cidade, região ou país.»²

² Rosseau (1997), p. 9-11.

Circuito de Distribuição

Consiste no itinerário percorrido por um produto ou serviço, desde o estágio da produção até ao do consumo³. O ponto de partida, ou seja, o input do sistema é o produto e, o ponto de destino, o output, é o consumidor. Qualquer itinerário (vide fig. n.º 1) é constituído por um conjunto de indivíduos e de empresas ao qual se dá o nome de intermediários. Um canal de distribuição é formado por uma categoria de intermediários do mesmo tipo, pelo que os grossistas constituem um canal, e as cadeias de supermercado outro.

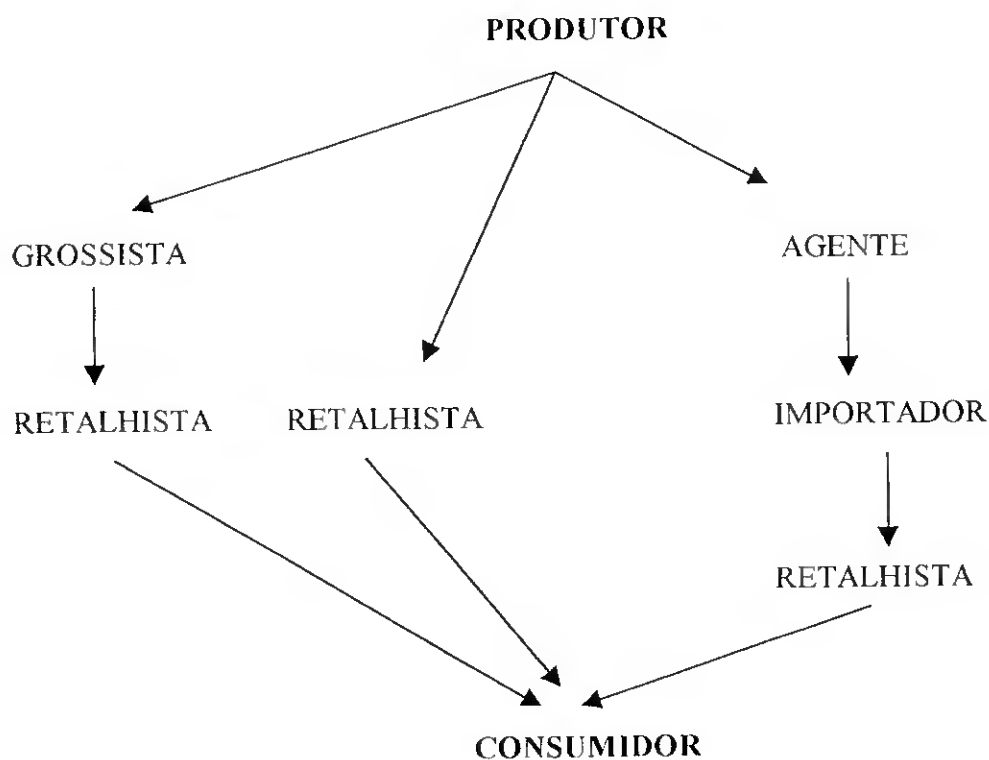


Fig. 1

Fonte: Lendrevic, Lindon, Pedro, Vicente (1996), p. 255

³ Lendrevic, Lindon, Pedro, Vicente (1996), p 255

Por sua vez, Rosseau define circuito de distribuição «como o percurso ou etapas percorridas pelos bens ou serviços, através de diversos agentes económicos com diferentes funções, desde o seu lugar de produção até serem colocados à disposição do consumidor»⁴.

Os agentes económicos que podem intervir no circuito são, na maioria dos casos, os produtores, os grossistas, os retalhistas e os intermediários, como são o caso dos comissionistas, agentes comerciais, transportadores, entre outros. Os dois canais mais importantes na actual distribuição resumem-se aos canais grossista e retalhista. O primeiro integra os agentes económicos que intermedeiam a produção e o retalho. O retalhista agrupa os agentes económicos que lidam directamente com o consumidor final.

B. TIPOLOGIAS

A tipologia dos circuitos de distribuição vai ser abordada segundo o critério da profundidade, que assenta numa razão de ordem económica na qual os custos variam na razão directa da profundidade do canal. Nesta óptica existem três tipos de circuitos, os ultracurtos/directos, os curtos e os longos.

1) O circuito ultracurto ou directo

Como o próprio nome indica, resume-se à venda directa do produtor ao consumidor, integrando o número mais reduzido de agentes económicos. Um maior controlo e um melhor conhecimento do mercado são as maiores vantagens que este tipo de circuito proporciona ao produtor. Este canal é comum, sobretudo, no que se refere a bens industriais. No circuito ultracurto o produtor desempenha, em simultâneo, o papel de grossista e de retalhista, podendo realizar a venda sob diversas formas: à porta da fábrica, ao domicílio, através de pontos de venda integrados (Lojas Singer), venda por catálogo, distribuidores automáticos (chocolates, bebidas), entre outros.

Produtor \Rightarrow Consumidor

⁴ Rosseau (1997), p. 11.

2) O circuito curto

É caracterizado por um circuito cujo intermediário é, na maioria dos casos, o retalhista. Neste caso o produtor assume a função de grossista e procede à venda directa para com o retalhista, possuindo a exclusividade de uma certa zona geográfica. O produtor também pode comercializar directamente com o retalho integrado, através de centrais ou agrupamentos de compras, assumindo estes a função de grossistas, é o caso das cadeias de supermercados.

Produtor \Rightarrow Retalhista \Rightarrow Consumidor

3) No Circuito longo

Entre o produtor e o consumidor, intervêm dois ou mais agentes económicos, nomeadamente o grossista e o retalhista. Este tipo de circuito não significa, necessariamente, um circuito caro ou ineficiente. Ele apenas é considerado dispendioso, caso o preço final alcance um valor superior ao que se obteria caso o circuito fosse mais curto.

Produtor \Rightarrow Grossista \Rightarrow Retalhista \Rightarrow Consumidor

O tipo de circuito escolhido pelos produtores depende de diversos factores, entre os quais se destacam o tipo de produto, a quantidade produzida, o mercado alvo da empresa e a sua estratégia.

Inicialmente o circuito curto era o mais frequente, principalmente no âmbito dos produtos alimentares. Com o evoluir dos mercados, este tipo de circuito foi sendo cada vez menos utilizado. As produções aumentaram significativamente, levando à exigência de um escoamento mais acelerado da produção.

As empresas com a evolução do comércio sentiram a necessidade de se organizar, criaram-se cooperativas agrícolas, cooperativas de produtos alimentares, centrais de compras, etc. Os produtores passaram a ver as suas produções a escoar de forma mais rápida e mais eficiente e, os retalhistas, por seu lado, passaram a beneficiar de um maior número de referências para vender nos seus espaços comerciais e com melhores condições, ao nível do preço.

Toda esta estrutura exige um tipo de circuito mais longo. Sectores como o vestuário, calçado, móveis, electrodomésticos, entre outros, utilizam sobretudo o circuito curto, mas no que respeita ao mercado alimentar o circuito longo é o mais usual.

C. CONDICIONALISMOS PARA A ESCOLHA DOS PRODUTORES

A decisão sobre o tipo de canal que será o mais indicado para a empresa e para o seu produto, está relacionada com uma série de condicionalismos. As decisões de distribuição, ao serem decisões de longo prazo, antes de serem tomadas devem ser muito bem ponderadas, uma vez que não podem ser alteradas de um momento para o outro, condicionando toda a estratégia comercial da empresa.

Ao escolher o canal de distribuição, qualquer empresa deve ter em conta certos factores que a condicionam. Estes factores dividem-se em factores genéricos e factores específicos. Os factores genéricos integram os aspectos económicos, as considerações sobre o controlo de mercado, as tradições no sector e os hábitos do consumidor. Relativamente aos factores específicos, estes abrangem as características do mercado, as características do produto, as características dos intermediários, a concorrência, os objectivos da estratégia comercial, os recursos disponíveis (custos/receitas) e as limitações legais.⁵

⁵ Sousa (1996), p. 24

Factores genéricos

1. Aspectos económicos

A implementação do canal de distribuição está extremamente ligado às suas capacidades económicas. A sua implementação requer um grande esforço financeiro.

2. Considerações sobre o controlo de mercado

Quando a venda do produto passa a ser realizada pelo canal de distribuição, tende a haver uma perda parcial do controlo do negócio, que se traduz numa maior dependência por parte dos produtores relativamente aos distribuidores, aumentando o risco das operações comerciais.

3. Tradição no sector

Caso se realize alterações no sistema de distribuição tradicionalmente vigente num dado sector, os seus efeitos são normalmente negativos.

4. Hábitos do consumidor

A escolha do canal de distribuição deve levar em linha de conta os hábitos de compra do consumidor no mercado em causa, nomeadamente a frequência e o volume das transacções .

Factores específicos

1. Características do mercado

Os canais de distribuição curtos são escolhidos pelos produtores, sempre que o mercado estiver concentrado ou se houverem poucos compradores. Caso o mercado esteja disperso, se as compras forem frequentes e em pequena quantidade, a distribuição é normalmente intensiva.

2. Características do produto

São várias as características do produto que condicionam a escolha do canal de distribuição, entre as quais se destacam:

a) O preço

Um produto que possua um preço elevado ou uma margem elevada, permite a venda directa ou exclusiva. Preços baixos requerem distribuição directa ou muita das vezes canais de distribuição longos.

b) A sazonalidade

A venda de um dado produto, em apenas determinadas épocas do ano, limita a escolha dos canais de distribuição.

c) A rotação

Produtos com uma rotatividade elevada permite uma relação mais frequente entre fornecedor e intermediário.

d) A configuração do produto

Produtos com uma configuração especial vai requerer uma adaptação por parte do distribuidor.

e) A complexidade

Um produto que seja tecnicamente complexo exigirá ao distribuidor uma preparação adequada.

f) A moda/Estilo

Produtos de moda requerem distribuidores adaptados e pessoal experimentado.

g) Gama

Quanto maior for a gama de produtos, maior será a possibilidade de se efectuar uma distribuição directa.

h) Serviço pós-venda

Se o serviço pós-venda tiver um peso considerável na venda do produto, será aconselhável uma distribuição exclusiva ou selectiva.

i) Prestígio – Imagem

Um produto que possua uma boa imagem requer do canal um menor esforço de venda, tendo mais hipóteses nas opções de escolha do tipo de distribuição.

j) Novidade

Quanto mais novo for um produto, maior a necessidade por parte do produtor em educar o consumidor, optando por um canal de distribuição mais especializado.

3. Características dos intermediários

Deve-se ponderar as disponibilidades dos distribuidores, a sua eficiência, a compatibilidade dos seus objectivos com os dos produtores.

4. Concorrência

Acompanhar o tipo de distribuição que a concorrência utiliza é uma prática comum, pois criam hábitos nos consumidores, difíceis de ultrapassar.

5. Objectivos da estratégia comercial

Consoante a estratégia comercial de uma empresa assim é o canal de distribuição escolhido.

6. Recursos disponíveis (receitas/custos)

A distribuição directa implica custos fixos muito elevados o que requer um grande volume de vendas ou margens elevadas. Já a distribuição por meio de intermediários, reduz os custos do produtor.

7. Limitações legais

Numa economia pode haver legislação que defenda a concorrência e que, por sua vez restrinja os sistemas de distribuição.

D. ESTRUTURAS DE DISTRIBUIÇÃO

A escolha do canal de distribuição não é fácil. Apesar destes não serem estáticos, uma vez feita a opção, não é fácil proceder à sua modificação.

As estruturas dos canais de distribuição podem possuir as seguintes formas: sistemas convencionais, integração vertical, integração horizontal e sistemas multicanal.⁶

1. Sistemas convencionais

O produtor, o(s) grossista(s) e o(s) retalhista(s) compreendem este tipo de estrutura, de forma independente e, por sua vez, com interesses individualizados. Tendo os seus intervenientes objectivos divergentes, ocorrem frequentemente situações de conflitualidade. A vantagem deste tipo de sistema deriva da sua grande flexibilidade, sendo fácil efectuar qualquer modificação.

2. Integração vertical

Neste caso, o produtor, o(s) grossista(s) e o(s) retalhista(s), actuam como um todo, aproveitando todas as economias de escala de organização, promoção, ou através da gestão centralizada de todas as actividades necessárias para a função da distribuição. Os conflitos que podem surgir advêm do facto de um dos membros do canal procurar seguir os seus objectivos individualmente.

⁶ Sousa (1996), p. 44.

3. Integração Horizontal

Da cooperação de duas ou mais empresas independentes entre si, a fim de colocarem os seus recursos para explorarem determinada oportunidade, resulta a integração horizontal. Um bom exemplo deste tipo de integração é o caso das associações complementares de empresas, que se formam para comercializarem produtos complementares num dado mercado.

4. Sistema Multicanal

Este sistema resulta da proliferação de segmentos de mercado e da possibilidade de existirem alternativas na distribuição. É bastante frequente este tipo de sistema, principalmente no caso de empresas que utilizam um canal longo para a venda de grossistas e que fabricam marcas próprias ou marcas de distribuição que operam através de canais curtos ou mesmo directos.

E. LIMITAÇÕES

Por forma a colocar os seus produtos junto do consumidor final, os produtores vêm-se obrigados a ultrapassar certas dificuldades, tendo que seleccionar o circuito mais adequado e optar pelo canal ou canais de distribuição mais conveniente. Segundo M. Filser⁷, existem quatro tipos de barreiras entre o produtor e o consumidor que dificultam as transacções, são elas as barreiras: espacial, temporal, de conhecimento/percepção e de posse/proriedade.

A primeira barreira está relacionada com a distância geográfica que separa o produtor do consumidor. Assim, uma das funções dos circuitos e canais de distribuição consiste em organizar, com o menor custo possível, o encaminhamento dos produtos nas quantidades que permitam o abastecimento dos postos de venda.

⁷ Rosseau (1997). p. 11

A barreira temporal permite diferenciar o momento da produção dos bens e serviços do momento em que o consumidor os pretende adquirir. Surge então a stockagem dos produtos cuja importância aumenta à medida que, enquanto a oferta fica mais concentrada no tempo, a procura fica mais dispersa.

O conhecimento e a percepção consiste noutra barreira, pois existem diferenças entre as necessidades do consumidor e as características dos bens e serviços produzidos. A função da comunicação torna-se imprescindível para ultrapassar tais dificuldades, demonstrando ao consumidor a forma como os produtos vão de encontro às suas necessidades.

A barreira de posse/propriedade obriga à transferência jurídica dos produtos por meio de uma sequência de entidades que serão sucessivamente seus proprietários até serem adquiridos pelo consumidor final.

PRODUTOR ⇒ BARREIRAS A ULTRAPASSAR ⇒ CONSUMIDORES

(COM A UTILIZAÇÃO DOS CIRCUITOS E CANAIS)

- Distância/espço
- Tempo
- Conhecimento/percepção
- Posse/propriedade

A análise das funções da distribuição para cada produto ou gama de produto é de vital importância para se ultrapassar todas as barreiras e, se escolher o circuito de distribuição indicado (o mais eficiente). Visto que grande parte dos produtores não dispõem de meios para colocar os seus produtos junto do consumidor final, delegam a venda dos seus bens a terceiros, nomeadamente a distribuidores, tornando-os responsáveis pelo controlo da sua clientela final, dos métodos de venda aplicados, bem como da sua própria imagem. Daí que a escolha do circuito de distribuição seja uma das decisões mais importantes para os produtores, uma vez que irá reflectir-se nas variáveis do

marketing-mix do produto (produto, preço, comunicação, distribuição e serviço), cuja opção deverá perdurar por um período de tempo relativamente longo.

Os distribuidores, com a evolução do sector, têm vindo a assumir funções que anteriormente eram da responsabilidade dos produtores, deste modo a análise dos canais de distribuição não é da exclusiva responsabilidade dos produtores, também os distribuidores acabam por ter de ponderar se, o canal em que actualmente actuam, está de acordo com a necessidade de servir os seus clientes. Ambos têm por objectivo assegurar os serviços desejados, procurando utilizar o circuito ou o canal que satisfaça o maior número de consumidores, com o menor custo possível.

«Bucklin identifica quatro categorias de serviços desejados para um canal de distribuição:

- O nível mínimo de encomenda. Quanto mais elevado, menor o nível de serviço;
- O prazo de entrega. Quanto mais dilatado, menor o nível de serviço;
- A descentralização geográfica. Quanto mais próximo do consumidor, maior o nível de serviço;
- A extensão do sortido. Quanto mais reduzido, maior o nível de serviço.»⁸

F. FUNÇÕES DA DISTRIBUIÇÃO

As principais funções da distribuição que permitem ao distribuidor ultrapassar as barreiras que limitam as trocas comerciais resumem-se:⁹

- função da compra;
- função logística (armazenamento e transporte);
- função da venda;
- função da informação (recolha e transmissão);
- função do sortido;

⁸ Rossseau (1997), p. 14 –15.

⁹ SaIgueiro (1996), p. 26

- função do financiamento;
- função de risco.

Kotler e Dubois¹⁰ ainda consideram a função promocional e a função negocial. A primeira está relacionada com a elaboração e divulgação de formas de comunicação persuasivas relacionadas com os produtos e serviços oferecidos, a função negocial tem a ver com a procura de acordos sobre os termos de troca.

Todas as funções anteriormente enunciadas acrescentam valor aos produtos e serviços comercializados, uma vez que permitem assegurar a satisfação das necessidades do consumidor, nas quantidades e nos momentos certos. A concessão de crédito, o fornecimento de informação e aconselhamento, as entregas ao domicílio, as reparações e trocas correspondem a uma infinidade de serviços relacionados com a venda dos mesmos. Todos os serviços descritos estão cada vez mais interiorizados pelo departamento de marketing do distribuidor, uma vez que este deve ter uma gestão que permita determinar as necessidades dos consumidores e satisfazer as exigências dos seus clientes de um modo mais eficaz que a dos seus concorrentes directos.

Os distribuidores devem ponderar uma combinação de factores estratégicos, marketing-mix adaptado à distribuição, por forma a satisfazerem as necessidades dos consumidores, como são o produto (marcas, embalagens, sortido e serviços), o preço (custo dos produtos, custos fixos, margens e lucro), a promoção (publicidade, merchandising e relações públicas) e, a distribuição (logística, localização das lojas e lay-out).

As funções da distribuição, anteriormente referidas, são desempenhadas por inúmeras entidades de natureza comercial por meio de diversos formatos e conceitos comerciais:

¹⁰ Salgueiro (1996), p. 26

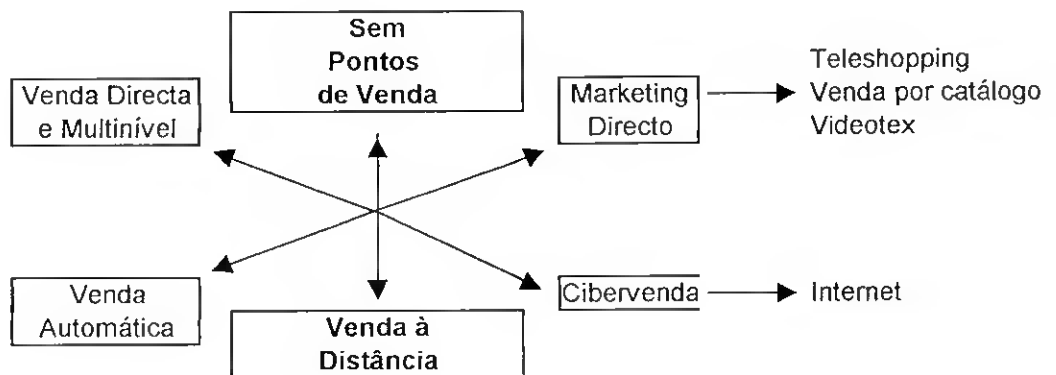
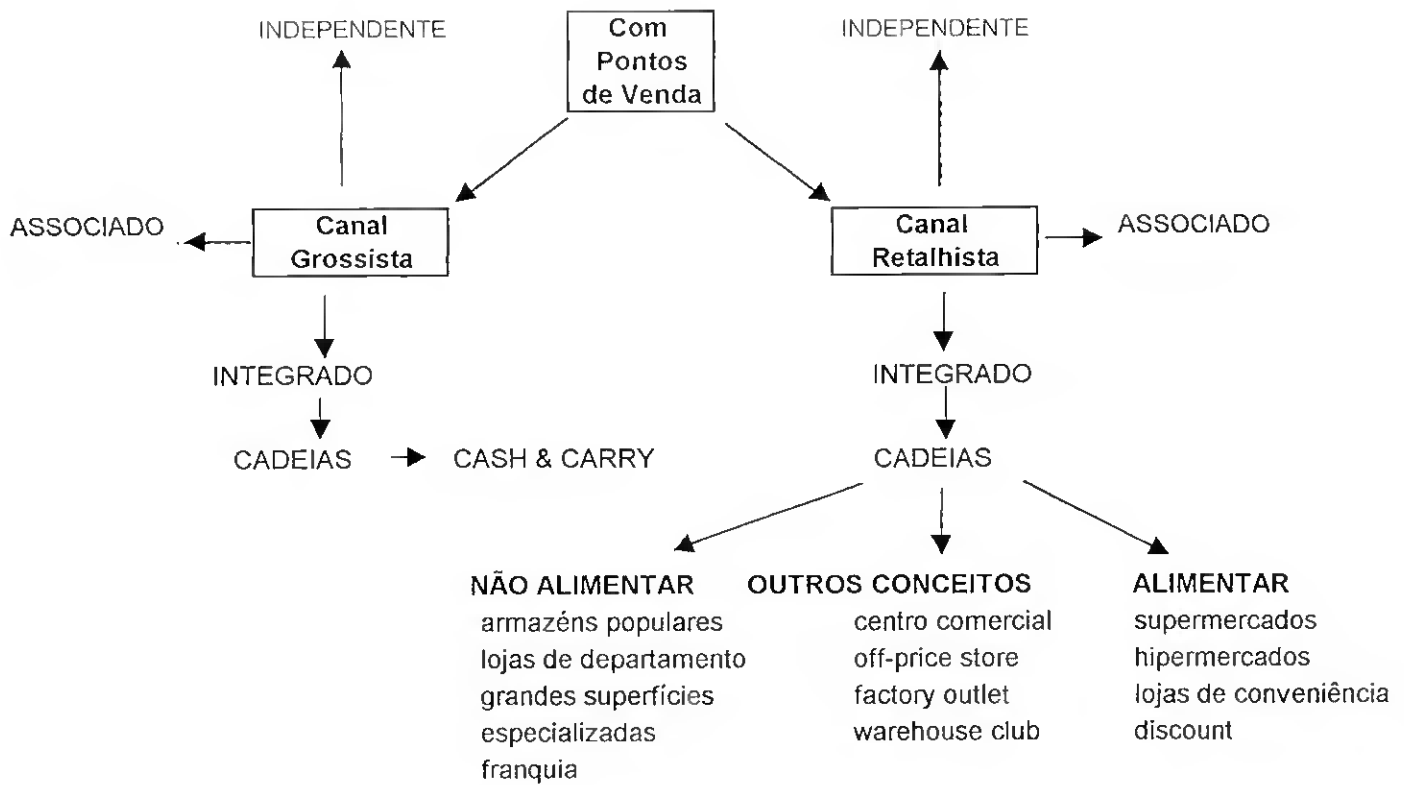


Fig. 2

Fonte: Rosscatt (1997), p.17.

III. AS TRANSFORMAÇÕES NA DISTRIBUIÇÃO

O sector da distribuição tem vindo a sofrer grandes transformações ao longo da vida económica. Estudos realizados acerca das estruturas da distribuição, consideram o comércio como actividade económica e, procuram averiguar as transformações ocorridas nas formas de distribuição.

Existem autores¹¹ que explicam as alterações verificadas na organização da distribuição por meio de três correntes: a selecção natural, a roda do comércio e o ciclo de vida. A *primeira corrente* relaciona a evolução da distribuição com a selecção natural. Nesta óptica, numa situação de concorrência as empresas que sobrevivem são as que estão mais preparadas e, que mais facilmente se adaptam às alterações das necessidades dos consumidores, bem como às mudanças tecnológicas.

No que respeita à *teoria da roda do comércio retalhista*, Hollander (1960), McNair (1957) e Nieschlag (1955) opinam que o comércio deve fornecer bens ao melhor preço e com custos baixos. No seu estudo, partiram do princípio que cada forma de distribuição passa por um ciclo com três fases: introdução, desenvolvimento (reforço da presença no mercado e subida de gama) e vulnerabilidade.

A fase da introdução assenta no aparecimento de um novo produto-loja inovador, nesta fase pretende-se oferecer um cardex de produtos a preços mais baixos. Objectivo que será alcançado através de um grande controlo de custos, nomeadamente, por meio de pessoal pouco especializado e simplicidade na apresentação das mercadorias, facilitando o aumento da sua popularidade.

Uma vez passada a fase de introdução do mercado segue-se a fase de desenvolvimento, onde se multiplicam estabelecimentos similares. Nesta fase o indivíduo que introduziu a inovação começa a ser ameaçado pela concorrência, procurando a diferenciação, por meio da prestação de serviços ao consumidor final, aperfeiçoando a decoração do

¹¹ Davics (1976) e Kirby (1980), p. 156-192

estabelecimento e aumentando o número de referências na loja, alcançando o estado de maturidade. Estas alterações embora impliquem o aumento de custos e de preços, vão atrair as classes sociais média e alta, perdendo a clientela de menores recursos.

Esta estrutura tornou-se vulnerável face ao surgimento de competidores, passando a ter um crescimento demasiado lento, podendo alcançar o declínio.

Diversas formas de distribuição aproximam-se da fase de declínio em alguns países, como mostra a figura 3, enquanto que em Portugal ainda estão numa fase de introdução. é o caso dos hipermercados.

Ciclo de vida das Principais Formas de Venda nos Países da União Europeia no Início dos anos 90

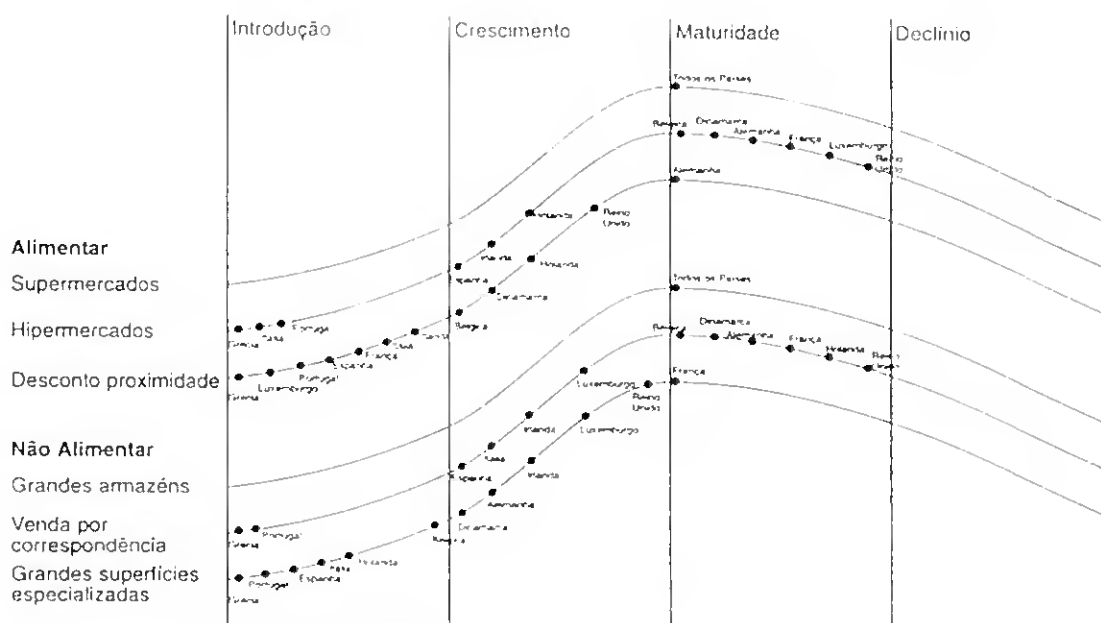


Fig 3

Fonte: Eurostat. 1993.

A teoria do ciclo de vida do comércio de Davidson, Bates e Bass (1976)¹² considera que quer os estabelecimentos quer os produtos passam todos por quatro fases, ciclo de vida: nascimento, crescimento, maturidade e declínio.

¹² Salgueiro (1996), p. 26

Qualquer negócio na, *fase de nascimento*, passa pela concepção, definição e experimentação do conceito comercial, bem como pela implementação, aperfeiçoamento da logística e da gestão. Nesta fase tenta-se captar a atenção e a curiosidade do consumidor, por meio da oferta de vantagens competitivas, como são a prática de margens baixas, sortido original, comodidade de compra, entre outros. O distribuidor beneficia da inexistência de concorrência directa, mas possui poucos pontos de venda e as suas localizações são restritas. O sucesso no longo prazo ainda não está definido.

Na *fase do crescimento* dá-se a expansão e o desenvolvimento do negócio, e com ele a introdução de novas referências no sortido, podendo ocorrer, em situações concretas, a ampliação do espaço de venda. O principal objectivo consiste na ampliação da quota de mercado e na rentabilização dos investimentos efectuados. Deste modo, o volume de negócios e o lucro aumenta substancialmente, excepto se os custos ocorridos durante o crescimento e o surgimento de novos concorrentes comece a afectar os resultados.



A *fase de maturidade* é caracterizada pela estabilidade do desenvolvimento, onde se beneficia de uma aceitável experiência de saber-fazer, que vai permitir uma melhor gestão dos fluxos de informação. O crescimento conduz, muitas das vezes, a situações de saturação, verificando-se a perda de quota de mercado e a diminuição da rentabilidade. Prolongar o mais possível a fase de maturidade é, neste momento, o grande objectivo do distribuidor.

No *declínio* assiste-se a uma maior perda de quota de mercado e de rentabilidade, verifica-se a venda de algumas lojas da cadeia. É importante fazer frente à concorrência e aos novos conceitos de comercialização. A agressividade no negócio é o forma de o renascer.

Todo este processo de transformação resulta de um processo natural de concorrência. Qualquer empresa ou negócio passa, na maioria dos casos, por estas quatro fases. Existe uma mutação permanente de hábitos de consumo, de novos negócios, de novos produtos que leva a que estas fases acabem por suceder em cada empresa. O mesmo se constata nos produtos que cada empresa produz.

A durabilidade de cada fase é que pode divergir de empresa para empresa ou de produto para produto. Existe uma panóplia de instrumentos que fazem aumentar a durabilidade de cada fase, é o caso do marketing e do merchandising.

1. LÍDERES DA DISTRIBUIÇÃO

A análise dos líderes da distribuição ao nível do nosso país, permite-nos constatar que o retalho lidera o ranking, com o grupo Sonae (Modelo/Continente) com um volume de negócios de 450.186.743 contos. O sector grossista aparece pela primeira vez, na quinta posição com um volume de negócios de 127.072.364 contos (vide tabela nº 1).

Líderes da Distribuição em Portugal 1998

Empresa	Sector	Unid. contos
		Vendas
Modelo/Continente	Retalhista	450.186.743
Jumbo/Pão Açúcar	Retalhista	156.000.000
Pingo Doce	Retalhista	140.907.716
Intermarché	Retalhista	130.000.000
Makro	Grossista	127.072.364
Recheio	Grossista	95.614.634
Feira Nova	Retalhista	92.258.993
Carrefour	Retalhista	63.354.634
Gula	Grossista	42.119.204
M.Nunes	Grossista	18.951.647

Tabela n.º 1

Fonte: Anuário da Distribuição Portuguesa 2000

Ao nível europeu o sector grossista, com a Makro, é que lidera o ranking. O retalho segue-se na segunda posição com o Intermarché (vide tabela nº 2).

Líderes Europeus, 1996

Volume de Negócios Nacional e Internacional
(Milhões DM)

Grupo/Empresa	País de Origem	Posição	V. Negóc. Total
Metro/Makro	Suíça/Alemanha	1	85.150
Intermarché	França	2	55.730
Rewe	Alemanha	3	53.082
Auchan	França	5	47.489
Promodès	França	5	47.489
Aldi	Alemanha	6	45.484
Edeka	Alemanha	7	41.945
Leclerc	França	8	40.714
Carrefour	França	9	38.978
Tesco	Reino Unido	10	38.702
Tengelmann	Alemanha	11	30.606
Sainsbury	Reino Unido	12	29.781

Tabela n.º 2

Fonte: M+M Eurodata

Quando se analisa os líderes mundiais da distribuição, verifica-se que a americana Wall-Mart lidera o mercado, com 23,6 mil milhões de contos de vendas, valor muito superior aos que se encontram numa posição inferior. A Metro AG, com as “lojas” Makro no nosso país, apresenta-se em terceiro lugar do ranking, com 9,3 mil milhões de contos em vendas (vide tabela n.º 3).

A ITM – Enterprise, detentora do Intermarché e Ecomarché no nosso país possui a quinta posição do ranking.

Líderes Mundiais na Distribuição

	País de Origem	Vendas
Wal-Mart	U.S.A	23,6
Novo Carrefour	França	10,4
Metro AG	Alemanha	9,3
Kroger	U.S.A	7,4
ITM Enterprise	França	7
AHOLD	Holanda	6,7
Rewe	Alemanha	5,8
Tengelmann	Alemanha	5,5
Aldi	Alemanha	5,2
Tesco	Reino Unido	4,8
J. Sainbury	Reino Unido	4,6
Auchan	França	4,5

Unid: Mil milhões de contos

Tabela n.º 3

Fonte: Revista Valor, 24 a 30 Junho 1999, p.33:

Revista Valor, 9 a 15 Setembro 1999, p. 29.

2. INSTRUMENTOS DE TRANSFORMAÇÃO

A. Marketing e Merchandising

Nos últimos anos, o Comércio Alimentar sofreu grandes transformações. Tendo-se confrontado com a globalização, passou a haver uma maior preocupação pela procura de um mercado, de uma clientela e de formas de venda que lhe assegurem um desenvolvimento económico sustentável. O marketing, que analisa o comportamento do consumidor, proporciona a melhor resposta às suas necessidades. Formaliza-se «uma estratégia que vai desde a análise de mercado e do seu enquadramento à planificação, e depois à execução, até ao controlo das decisões relativas ao produto e respectivos preço, distribuição e comunicação, e ainda técnicas rigorosas que permitem à empresa conquistar mercados, clientes e até mesmo criá-los.»¹³

¹³ Jallais, Orsoni e Fady (1993), p.18

Os produtores, como não possuem um contacto directo com o consumidor final, sentem a necessidade de recorrer constantemente a estudos de mercado, analisar minuciosamente as suas vendas, a fim de conhecer os gostos e preferências dos seus clientes. Por sua vez, os distribuidores ao estarem permanentemente em contacto com os seus clientes, afirmam ser conhecedores do seu mercado e não necessitam recorrer a métodos de análise.

O distribuidor recebe a informação das suas vendas diariamente, no âmbito do comércio alimentar, os hipermercados optaram por políticas de marketing descentralizadas, ao nível de cada loja, é o caso do Pão de Açúcar. Ao nível dos supermercados, como são os Pingo Doces, a política defendida é a da centralização.

Os distribuidores utilizam a dualidade do marketing, ou seja:

- Dois horizontes para o marketing, o de curto prazo - marketing para o dia-a-dia e o de médio-longo prazo - estratégia e plano do marketing;
- Dois tipos de marketing: o de venda, tendo por alvo os clientes, e o de compra em que os fornecedores são o alvo;
- Dois níveis de marketing: o das lojas - marketing local e o da insígnia - marketing nacional ou mesmo internacional.

No marketing actual, a responsabilidade pela satisfação total do cliente é cada vez maior. Não basta conhecer e produzir produtos, é necessário que eles tenham interesse e utilidade para os clientes. O desenvolvimento de um produto depende da sua adequação ao mercado e à procura.

O sucesso na comercialização está dependente do bom entendimento e de uma boa negociação entre o produtor e o distribuidor. As negociações devem-se centrar sobre a utilidade e a rentabilidade dos produtos, onde a discussão sobre o melhor preço passa para segundo plano, uma vez que é no fundo o resultado da qualidade do produto.

Assumida a qualidade do produto, a sua implantação e exposição serão decisivas para o alcance de um bom volume de vendas, não sendo a sua presença suficiente.

1) O Marketing-Mix no contexto do merchandising

O marketing tem como desafio fazer chegar ao consumidor uma imagem do produto atractiva e distinta, articulada com a sua necessidade e utilidade.

Para implementar o conceito de marketing, os distribuidores necessitam, de desenvolver uma estratégia baseada num mix de elementos que satisfaçam as necessidades dos clientes. Desta forma, pode-se definir marketing-mix dos distribuidores como a combinação dos factores estratégicos usados pelos distribuidores, tais como: o produto (marcas, embalagens, sortido e serviços), preço (custo de produção, custos fixos, margens, lucro), comunicação (publicidade, promoção, merchandising, relações públicas), distribuição (logística, localização das lojas e lay-out).¹⁴

Produto

A produção de um produto deve estar em conformidade com as necessidades do mercado, tendo em consideração os índices da procura, o tipo de exposição e a forma de utilização.

A produção deve ser escoada por forma a se tornar rentável todo o processo de comercialização. A vida do produto depende da imagem e do interesse do consumidor.

Preço

O preço é a principal preocupação do distribuidor multimarca.

Exemplos:

- “Continente, comprar é ganhar”
- Jumbo “Se encontrar mais barato, reembolsamos a diferença”
- Campanhas de aniversário Carrefour “Os prémios são os preços”

¹⁴ Rosseau (1997), p. 16.

Para poder responder aos concorrentes é possível utilizar duas políticas:

- *Afrontamento directo* pelos preços, o que pode levar à mudança do conceito de loja ou abdicar dos lucros;
- *Afrontamento indirecto* que é realizado através da oferta de produtos cuja comparação é impossível de realizar ou pela oferta de serviços suplementares.

O preço parecerá tanto menor para o cliente quanto este mais valorizar o produto.

Comunicação

A comunicação é o que aproxima o produto ao mercado, por meio da publicidade e da promoção de venda. A equipa de venda do fabricante é a principal responsável pelo contacto com o mercado. Podemos quantificar como três os principais objectivos da comunicação:

- construção e promoção da imagem da insígnia;
- aumentar o número de clientes que se deslocam à loja;
- aumentar a compra média por cliente.

Distribuição

Este ponto tem como função escoar toda a produção, considerando ideal a chegada do produto no mesmo momento em que o consumidor precisa dele. Por meio de uma logística adequada e de uma boa rede de distribuição, os produtos alcançam o consumidor final. Quanto maior o número de postos de venda em que o produto se encontre, maior a probabilidade de sucesso.

Serviço

O serviço ao cliente permite uma maior satisfação do mesmo, e por sua vez a sua fidelização. Pode-se definir três tipos de estratégias de serviços, tendo estas vantagens e inconvenientes:

Vantagens e desvantagens das Estratégias de Serviço

Tipos de Estratégia	Vantagens	Inconvenientes
Serviço Incluído	<ul style="list-style-type: none"> - Imagem e estilo de loja - Evita a concorrência directa pelos preços - Satisfaz uma parte da clientela 	<ul style="list-style-type: none"> - Tendência para um mau controlo e uma inflação de custos - Faz suportar aos não-utilizadores o custo dos serviços
Serv. Opcionais (Pagos)	<ul style="list-style-type: none"> - O consumidor tem a decisão de escolha - O serviço é pago por quem o utilizar - O serviço pode tornar-se num centro de lucro 	<ul style="list-style-type: none"> - A concorrência exerce-se simultaneamente sobre os produtos e serviços - Os serviços deixam de poder desculpar as margens elevadas
Serviços Limitados	<ul style="list-style-type: none"> - Imagem e estilo de loja - Custos reduzidos que permitem preços baixos - Satisfaz uma parte da clientela 	<ul style="list-style-type: none"> - Não capitaliza sobre uma imagem de serviço - Só satisfaz a clientela que se interessa pelo preço

Tabela n.º 4

Fonte: Lendrevic, Jaques, Pedro, Vicente (1996), p. 283.

2) Marketing versus ponto de venda

A situação do estabelecimento depende não só da sua localização, como da forma como este se aproxima do consumidor final, podendo utilizar formas como a comunicação, a publicidade, a informação no ponto de venda e, o acompanhamento directo.

A satisfação do cliente num dado ponto de venda é alcançada através dos serviços prestados pelo estabelecimento, conjugado com a forma como os produtos estão expostos, o ambiente que se vive na loja, e o leque de produtos. Se o sortido da loja é adequado às necessidades e preferências dos consumidores e, o ponto de venda dispõe de um bom posicionamento no mercado, a fidelização da clientela será o mais provável (vide fig. 4).

Aproximação do Marketing ao Ponto de Venda para

Completa Satisfação do Cliente



Fig. 4

Fonte: Bcirolas (Julho 1998), p. 15.

A preocupação pela satisfação do consumidor tem que ser permanente, por meio de uma correcta avaliação dos níveis de motivação e influência, considerando itens como o ambiente, a mobilidade, o espaço e a assistência. O cliente tem que sentir a sua liberdade de movimento e de decisão no ponto de venda, permitindo-lhe um posicionamento natural face à implementação dos diversos produtos, tornando cada momento um desafio à iniciativa e à vontade. Todas estas componentes, desde que devidamente trabalhadas, proporcionam a fidelização do cliente.

Apesar do merchandising não se aplicar única e exclusivamente ao livre serviço ele é o centro da sua existência, a partir do qual emanam outro tipo de aplicações, como por exemplo a animação no espaço de venda.

Numa altura em que o atendimento é cada vez mais personalizado e onde os espaços são mais amplos, com o merchandising, quer o equipamento quer os produtos passaram a dispor de uma exposição mais adequada, permitindo ao consumidor uma mobilidade e um manuseamento total.

O merchandising e o marketing estão extremamente interligados uma vez que têm políticas e formas de actuação muito próximas. O produtor para vender utiliza o marketing, o distribuidor por sua vez utiliza o merchandising. Ambos visam alcançar o sucesso da venda, por meio do desenvolvimento e escoamento dos produtos (vide fig.5).

Accção do Marketing e do Merchandising Centrada no Produto

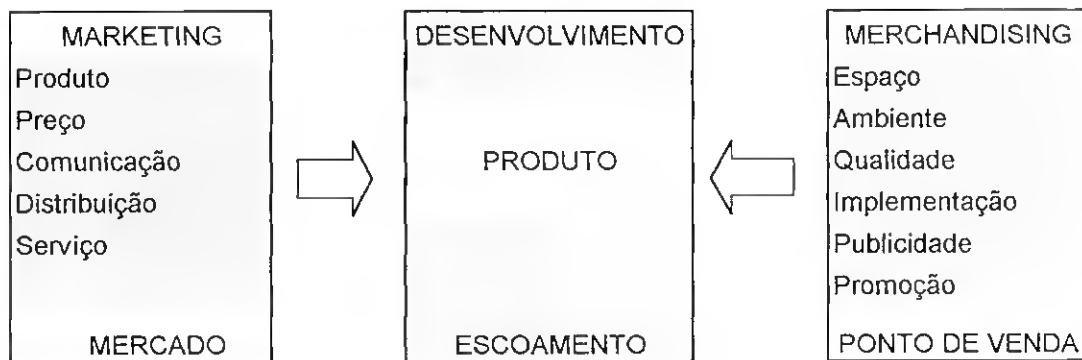


Fig. 5

Fonte: Beirrolsa (1998), p. 16.

Com o desenvolvimento do livre-serviço surgem dois novos conceitos: a venda em quantidade e a competitividade. A venda em quantidade está associada a preços mais baixos, que são compensados com um maior volume de negócios. A competitividade, é muita das vezes alcançada com a redução de pessoal no espaço de venda por forma a reduzir custos fixos.

A compra é um momento agradável para o cliente, que lhe proporciona satisfação, por isso o estabelecimento e os produtos têm que deter uma arrumação que suscite um ambiente agradável, fomentando a compra por impulso.

Actualmente, a grande maioria (80 a 90%), dos espaços de venda são de livre-serviço, logo deve-se adaptar os espaços de exposição ao comportamento habitual do cliente, através de uma selecção e implantação adequada dos produtos.

Da interligação marketing-merchandising resulta a satisfação e fidelização do consumidor, articulada com o correcto desenvolvimento do ponto de venda (vide fig. 6).

Correlação Marketing /Merchandising

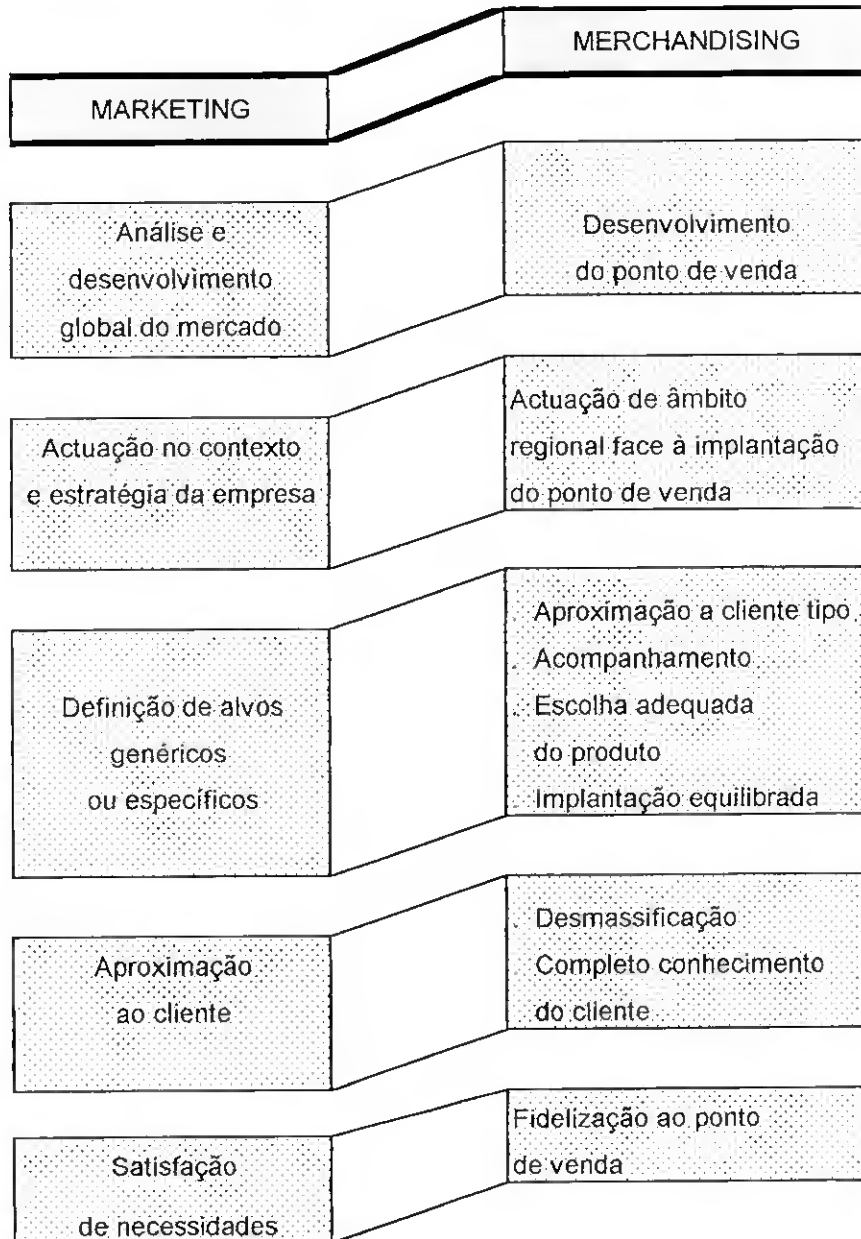


Fig. 6

Fonte: Beirolas (Julho 1998), p. 16

B. Merchandising

O merchandising apesar de ser um tema muito em voga nos dias de hoje, é uma técnica bastante antiga. Desde o momento em que surgiu a troca e o desejo de vender, que o merchandising existe. Para mais facilmente compreendermos a forma como surgiu esta técnica é importante observarmos a evolução do comércio a retalho ao longo dos tempos.

Nos primórdios, mesmo antes da existências de lojas, a mercearia existia nos mercados, ao ar livre. Já nesta altura o que fazia vender era sobretudo o aspecto dos produtos oferecidos. Nesta fase até ao aparecimento do estabelecimento clássico, tudo ocorreu muito velocemente. Durante muitos anos as mercearias não eram mais do que buracos escuros, depois surgiram com um balcão de madeira polida, onde o cliente realizava todos os seus pedidos, imagem que perdurou durante muitos anos.

Nesta altura entre o consumidor e o produto havia o vendedor e o balcão, o que tornava o acesso à mercadoria impossível, daí a importância da argumentação.

Em 1852, com Arristide Boucicaut¹⁵ surgem os grandes armazéns, onde os produtos deixaram de estar atrás do vendedor e passaram a estar arrumados em expositores, passando o cliente a ter um contacto directo com o produto (livre-serviço). A grande revolução do comércio ocorreu sem dúvida com esta transformação.

Em França, a meados de 1934 deu-se mais uma revolução, denominada de "loja popular". Com origem nos grandes armazéns, mas onde o número de referências é limitado, onde se vende os produtos de grande consumo, de rápida rotação, a venda e as embalagens são simplificadas (sacos). O vendedor passa a ter um papel menos activo, a argumentação vê-se substituída pelo crédito. O consumidor final realiza as suas compras e leva-as até ao vendedor para que realize o débito.

¹⁵ Masson e Welloff (1985), p. 18

Surgem as primeiras grandes superfícies, 1958 foi o ano em que surge o primeiro supermercado. A partir de 1963, a febre da criação afecta os distribuidores. 1965 é o ano do primeiro hipermercado.

O produto passa a ser vendido por si só nos pontos de venda dos distribuidores. A imagem de marca, a embalagem, a localização e a disposição dos produtos passam a ter uma importância vital no sucesso dos mesmos. O marketing do produto no local de venda e o merchandising passam a ter um papel de grande relevo nestes espaços comerciais.

O merchandising corresponde a um conjunto de técnicas utilizadas para a melhor valorização do produto, da subfamília, da secção e do próprio estabelecimento. O consumidor final ao entrar num ponto de venda de livre-serviço inicia o seu acto de compra, que muitas das vezes conduzem à compra por impulso. Existem diversas formas de influenciar o seu comportamento, nomeadamente através da publicidade. Esta pode assumir a forma visual (cartazes, imprensa), auditiva (rádio), e a visual e auditiva (cinema e televisão). A publicidade pode também estar no estabelecimento comercial ou por anúncios sonoros.

O produto ao estar exposto sem estar a ser acompanhado por alguém que o dê a conhecer, será escolhido pelo consumidor quanto maior for a sua fama, identificação, informação e motivação e, desde que esteja no seu lugar.

A fama de um produto é alcançada ao longo do tempo graças à sua qualidade, à imagem, à quantidade exposta, aos locais onde são vendidos, a uma publicidade e promoção dinâmica.

A definição da embalagem e de um design atractivo proporcionam a fácil identificação do produto. Estas devem ser de fácil leitura e não levantarem dúvidas nas classificações das famílias e das variedades.

A informação torna-se uma medida necessária, principalmente quando se está a lidar com o lançamento de novos produtos. O preço a que o produto é oferecido, a existência de ofertas especiais, o tamanho da embalagem são factores que influenciam a motivação.

A prática de técnicas de merchandising vai permitir que o produto fique exposto no lugar certo. Objectivo este, alcançado após um estudo minucioso da evolução do produto, da sua posição no mercado, tendo em conta as características locais e a estratégia comercial do produto, aumentando a rentabilidade do produtor e a satisfação do cliente.

Com a evolução que a distribuição tem tido nos últimos tempos, apenas um merchandising eficaz permite, secção por secção, melhorar os resultados através de uma melhor gestão. Não só é necessária a colocação dos produtos no local mais indicado, como se deve actuar de forma a deter num mesmo sítio produtos altamente lucrativos com produtos de lucratividade inferior, para melhorar a produtividade de cada metro quadrado ou de cada linear, do ponto de venda.

No âmbito da gestão do ponto de venda, pode-se constatar a existência de três tipos de merchandising, o de sedução (entusiasmar o cliente), o de optimização (melhorar a oferta) e o de gestão (gerar lucro). «O merchandising de sedução tem por objectivo desenvolver no cliente a tendência para as compras impulsivas. O merchandising de optimização tem por objectivo a optimização da implementação dos produtos no linear. O merchandising de gestão tem por objectivo a rentabilização máxima do espaço e do produto.»¹⁶

O aparecimento do livre-serviço e, conseqüentemente dos supermercados e hipermercados fomentou a utilização do merchandising (“nova” técnica de comercialização) onde existe uma classificação lógica dos produtos, como da organização e da apresentação.

¹⁶ Bcirolas e Almcida (1998), p.21.

A distribuição não é mais do que uma indústria de venda técnica, concentrada, analisada e previsível, onde se aplicam estratégias em função da evolução dos hábitos dos consumidores, tendo em conta factores como a idade, o estrato social, os hábitos de tempo livre, o tipo de viatura e habitação, habilitações, profissão, novas motivações, etc.

Os próximos anos perspectivam-se difíceis para a distribuição, face às novas regras de uma economia concorrencial e internacional. Surgem novos distribuidores, mais evoluídos, mais poderosos e estruturados e, consumidores mais informados.

Para ter sucesso nos negócios, o produtor terá que implantar ideias inovadoras, campanhas publicitárias de impacte, qualidade na oferta e no serviço prestado. O serviço prestado pós venda, a assistência técnica e a promoção das vendas no ponto de venda são essenciais nos dias de hoje e, é aqui que surge a cadeia produtor - distribuidor.

O merchandiser não é mais do que um vendedor – promotor que visa obter a maior rentabilidade possível dos distribuidores, agindo como um conselheiro da sua marca junto do estabelecimento. Ele ajuda o cliente a gerir, a promover e a detectar os hábitos e as motivações do consumidor. O merchandising é utilizado, quer pelo produtor quer pelo distribuidor. Enquanto que o merchandising do produtor oferece uma informação objectiva e sequencial, do dia-a-dia, face às flutuações do mercado (nacional e regional), o merchandising do distribuidor é a soma do merchandising de cada produto; é isto que faz com que a loja tenha um excelente índice de lucratividade.

Hoje em dia uma empresa não tem por fim realizar apenas um bom nível de negócios anual. Este tem que ser rentável, com o melhor lucro. Bons níveis de lucro são atingidos caso haja um controlo permanente da vida do produto, da sua rendibilidade e do seu lucro.

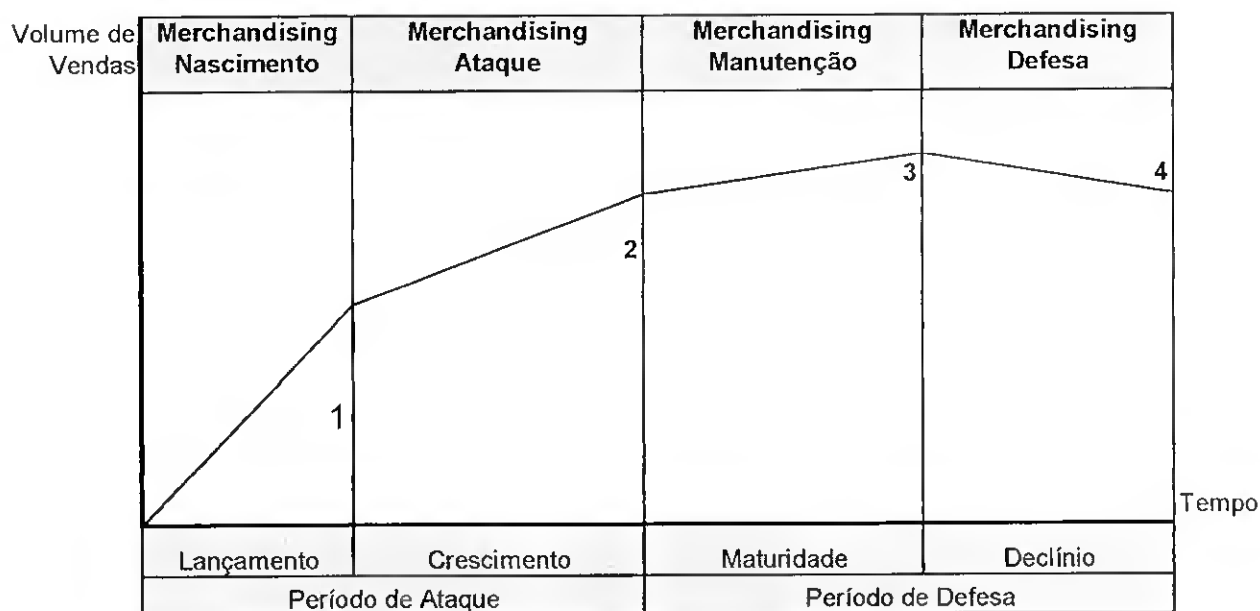
Com as compras centralizadas, os distribuidores pretendem rendibilizar ao máximo os seus investimentos, por meio da optimização dos aproveitamentos do linear.

1) Merchandising e o Ciclo de vida do produto

A aplicação do merchandising no estabelecimento está extremamente correlacionado com o produto, e por sua vez com o ciclo de vida do produto. Qualquer produto passa por 4 etapas: lançamento, desenvolvimento, maturidade e declínio. Para estas quatro etapas aplicam-se técnicas de merchandising diferentes (vide gráfico n.º 1).

- Merchandising de nascimento: assiste-se à entrada de um novo produto no linear, tendo-se que proceder ao seu enquadramento;
- Merchandising de ataque: desenvolve um dado produto. Realiza-se o seu destaque dos restantes elementos da sua família;
- Merchandising de manutenção: Defesa estratégica dos espaços conquistados no linear, utilizando o acompanhamento e a animação;
- Merchandising de defesa: técnicas que evitam a redução do espaço no linear.

O Merchandising e o Ciclo de Vida do Produto



- 1 - Preço de lançamento, Provas Demonstração
- 2 - Preço de equilíbrio, Fidelização, Conquista de clientes, Animação, Promoção
- 3 - Controlar a procura, aumentar as Promoções e ofertas

Gráfico n.º 1

Fonte: Beirolas (Julho 1998), p.22

Características das fases do Ciclo de Vida do Produto

	Lançamento	Crescimento	Maturidade	Declínio
Vendas	Fracas	Cresci. Significativo	Fortes e estáveis	Queda das vendas
Benefícios	Poucos/nenhuns	Importantes	Em queda	Poucos
Consumidores	Poucos	Muitos	Muitos	Poucos
Concorrência	Fraca	Aparece, Desenvolve-se	Fortes e agressiva	Fraca

C. O ponto de venda

Segundo vários autores, existem pelo menos três tipos de pontos de venda retalhista, tendo por base as categorias de produtos vendidos, o comportamento dos clientes e as estratégias dos distribuidores.

Melvin Copeland¹⁷ (1929) debruçou-se sobre as características dos produtos comercializados nos diferentes pontos de venda e definiu a existência de três tipos de produtos: os de comodidade, os de comparação e os de convicção. Os primeiros são produtos simples e de baixo valor acrescentado, é o caso dos óleos e dos azeites alimentares, açucares e farinhas. Nos produtos de comparação, como o próprio nome indica, os consumidores realizam comparações por meio da qualidade e do preço. São exemplo disso o vestuário e as loiças. Os produtos de convicção são aqueles que geram altos níveis de fidelização devido a estarem associados a certas marcas, como são os perfumes, o vestuário desportivo e electrodomésticos.

Segundo Copeland os produtos de comodidade devem de estar expostos em postos de venda onde o fluxo de tráfego é elevado, como são os supermercados e hipermercados. Já os produtos de convicção exigem uma imagem mais sofisticada e de qualidade.

Com a evolução do comércio nos últimos tempos, da política de sortidos e de preços, esta classificação deixou de fazer sentido.

¹⁷ Rosseau (1997). p. 140-141

Mais tarde, um outro autor, Bucklin utilizou a classificação de Copeland e definiu uma tipologia baseada no comportamento dos consumidores. De acordo com este autor, o consumidor final opta por uma loja de comparação sempre que ao dirigir-se para um estabelecimento comercial, está disposto a dispensar algum do seu tempo para adquirir produtos correntes. Uma loja de comodidade não se preocupa com as preferências específicas dos seus clientes. É conhecida pela pratica de preços baixos e das existências terem uma alta rotatividade. Ao contrário desta, a loja de convicção visa a possuir produtos que são preferidos pelos seus clientes. Os produtos têm elevadas margens e baixa rotatividade.

No ano de 1968, Ronald Gist surge com uma terceira tipologia do ponto de venda com duas dimensões: o nível de margens praticado e o índice de rotação do produto, donde resultaram a loja especializada, a loja de proximidade e a loja desconto. A primeira possui margens elevadas e, a rotatividade das suas existências é baixa, enquanto que a loja de proximidade possui margens e rotação relativamente elevadas e rápidas. Ao nível da loja desconto, esta possui margens muito baixas, mas a rotação dos seus produtos é elevada.

	Margens	Rotatividade
Loja especializada	elevadas	baixa
Loja de proximidade	elevadas	elevada
Loja desconto	baixas	elevada

Rousseau¹⁸, por sua vez, apresenta uma tipologia baseada em oito critérios, dimensão, ramo de actividade, sistema de venda, tipo de cliente, sortido, filosofia de exploração, natureza jurídica e designação da actividade.

Critério da dimensão – os pontos de venda são classificados de acordo com a sua área. Sendo assim, estabelecimentos com menos de 400m² são denominados de Pequenas Superfícies, estabelecimentos com áreas compreendidas ente 400 e 3.000m² são Médias Superfícies e as Grandes Superfícies são aquelas cuja área é superior aos 3.000m².

¹⁸ Rosseau (1997). p. 142.

Critério do ramo de actividade – os estabelecimentos subdividem-se em estabelecimentos do ramo alimentar e estabelecimentos do ramo não alimentar. Os produtos de higiene e limpeza estão incluídos no ramo alimentar. No ramo não alimentar integram-se os produtos duradouros e os de consumo não imediato.

Critério do sistema de venda – onde os pontos subdividem-se em estabelecimentos de venda assistida/personalizada e de venda em livre-serviço. A venda personalizada ocorre quando ocorre a intervenção directa do vendedor. No livre-serviço o cliente escolhe livremente os produtos que pretende adquirir, podendo haver uma componente de venda assistida.

Critério do tipo de cliente – Em situações em que o cliente é um agente económico, que compra para revenda, estamos a falar de um estabelecimentos grossista, caso o seu cliente compre para consumo final, o estabelecimento é retalhista.

Critério do sortido – Se o sortido estiver focado numa única família de produtos, ou seja, um sortido estreito mas profundo, estamos a lidar com uma loja especializada. O ponto de venda é generalista em situações onde o sortido é largo, abrangendo diversas famílias.

Critério da filosofia de exploração – Classifica o ponto de venda em estabelecimento de desconto, produtos com margens reduzidas e preços baixos; estabelecimento de proximidade ou conveniência, privilegiando a conveniência da compra; estabelecimento especializado, onde as margens são elevadas e está-lhe associado um alto nível de serviço.

Critério da natureza jurídica – Os estabelecimentos poderão ser cooperativas ou sociedades comerciais, segundo a sua natureza e a sua constituição jurídica.

Critério da designação de actividade – Critério onde se classifica o estabelecimento em função da actividade desenvolvida (ourivesaria, papelaria, farmácia, cash & carry, supermercados, hipermercados, entre outros).

1) Localização

A escolha da localização de qualquer negócio, deve ser um aspecto minuciosamente ponderado e analisado. Isto porque, a localização é acima de tudo um factor de vantagem competitiva, e assume quase sempre uma decisão de carácter irreversível, uma vez que lhe está inerente grandes investimentos de difícil alteração.

A localização é um dos factores que mais contribui para o sucesso de um retalhista. Uma boa localização pode atenuar os efeitos de uma má gestão ou de uma estratégia comercial deficiente. Uma localização inadequada, mesmo que o ponto de venda tenha excelentes condições, dificilmente terá futuro.

Bowlby¹⁹ (1984) opina que uma boa localização terá lugar caso se siga os seguintes passos: em primeiro lugar vai-se proceder à pesquisa, ou seja, à identificação das áreas geográficas com potencial para a implementação do ponto de venda. Seguidamente vai-se tentar encontrar os melhores locais que estejam disponíveis dentro dessas áreas e calcular o seu potencial de vendas. Feito isto, realiza-se uma micro-análise, que se resume num levantamento de todos os aspectos específicos relacionados com o local que poderão ser determinantes para a performance do ponto de venda.

Para outros autores os passos que se devem seguir para uma boa localização do estabelecimento, são: primeiramente avaliar as áreas comerciais pretendidas relativamente às características da população residente e da concorrência instalada, seguidamente optar entre uma localização isolada, numa zona comercial não planificada já existente ou num centro comercial planificado. Existem casos de lojas que estão localizadas em espaços comerciais planificados, mas que não possuem uma zona comercial própria, uma vez que vivem na área de mercado criada por outros e não criam os seus próprios clientes. Um bom exemplo são os restaurantes que estão localizados nos centros comerciais.

¹⁹ Rosseau (1997), p. 144

É vantajoso que a implementação da loja ocorra num espaço comercial já existente, quer o espaço esteja planificado quer não. Imaginemos duas lojas implementadas lado a lado, neste caso a área de mercado aumenta, uma vez que os clientes são atraídos para uma zona onde a oferta de produtos é mais diversificada e passam a ter a possibilidade de juntar as suas compras numa única deslocação.

Feita a opção da localização ser ou não num espaço planificado, seguidamente deve-se ver as alternativas e seleccionar a mais apropriada.

Um comerciante que pretenda implementar um ponto de venda deverá inevitavelmente proceder previamente a um estudo da área de mercado. A sua localização não é mais do que a zona geográfica da qual a loja vai retirar a sua clientela. O custo que o cliente incorre quando se desloca à loja, é também um factor que deve ser considerado na escolha da localização.

São normalmente os grandes grupos económicos, como a Sonae (Modelo, Continente), o Jerónimo Martins (Feira Nova, Pingo Doce, Recheio), a Makro, o Carrefour e o Lidl, que procedem a estudos de mercado, antes de encontrarem a localização óptima, uma vez que dispõem de meios técnicos e financeiros adequados. Os pequenos retalhistas raramente recorrem a este tipo de estudos quando pretendem abrir um estabelecimento, a sua localização está bastante condicionada com o custo do espaço comercial, ou seja, com a sua capacidade financeira.

2) Zona de influência

Qualquer estabelecimento espera ter como clientela aquelas pessoas que residem no seu enquadramento geográfico, isto porque o consumidor tenta sempre comprar o que pretende, percorrendo a distância mais curta possível.

A área de mercado de um estabelecimento está dividida em três zonas: primária, secundária e zona limítrofe (vide fig. 7), estando quantificadas por percentagem de atracção da clientela. Na zona primária estão contempladas cerca de 60 a 80% da clientela da loja. Aqui está contemplada a clientela que reside nas proximidades do

estabelecimento. Raramente ocorrem situações de monopólio da unidade de venda na zona, mas quase sempre ocorrem situações de sobreposição parcial com outras áreas de mercado que pertencem a outros estabelecimentos comerciais.

A zona secundária contém 15 a 25% de clientes suplementares da loja, onde a clientela é muito mais dispersa do que na zona primária. Outras lojas como são as padarias, as charcutarias, tiram poucos clientes, devendo a zona primária ser suficiente para assegurar a sua rendibilidade.

A última zona, a limítrofe, fornece os restantes clientes, sendo estes bastante dispersos.

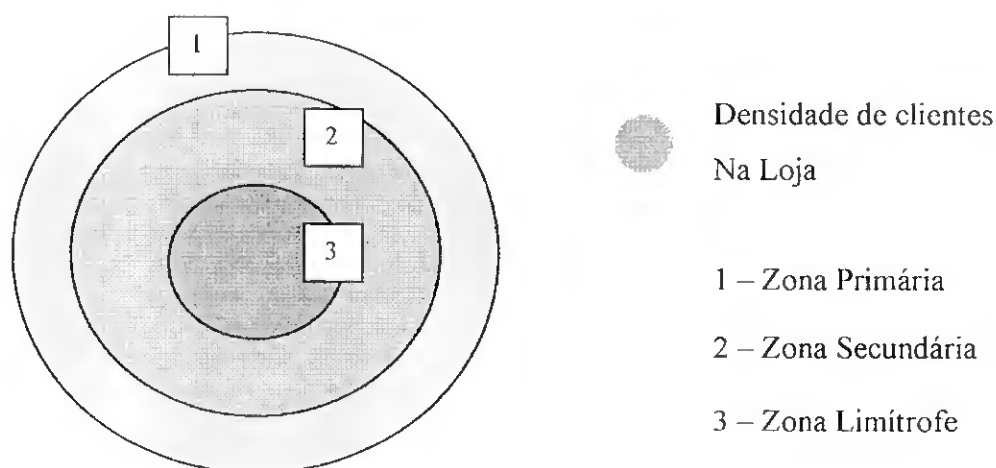


Fig. 7

Fonte: O Marketing da Distribuição, p. 47.

Na zona de influência existe todo um conjunto de factores sociais, económicos, urbanísticos e demográficos que devem de ser ponderados. É de vital importância conhecer aqueles que possuem um maior e menor impacto, condicionando a eficácia da sua actividade.

Qualquer empresa pode beneficiar de economias internas e externas²⁰. As economias internas estão relacionadas com as tecnologias e com a produtividade, as economias externas decorrem da concentração da actividade num mesmo espaço. A localização ideal será aquela que permita beneficiar o máximo destes dois tipos de economias.

²⁰ Alves, Manuel Brandão (1997), p. 3

Parâmetros socio-económicos da clientela

O estudo de mercado é a forma mais fácil para conhecer estes parâmetros, procurando avaliar o potencial de vendas dessas lojas na zona de influência. Com este estudo pretende-se averiguar a procura que poderá suscitar aos potenciais cliente e residentes nessa zona, os produtos oferecidos pelo estabelecimento.

Potencial económico

O potencial económico do ponto de venda será calculado através de três tipos de análise: demográfica (população actual e futura), análise económica (rendimentos, despesas, consumo, quota de mercado disponível) e análise social (classes sociais, categorias socio-profissionais, estilo de vida).

Neste estudo o estabelecimento pode comercializar certos bens específicos (loja especializada) ou um conjunto de referencias mais diversificadas (supermercados e hipermercados). A natureza da clientela é outro factor que não pode ser esquecido, uma vez que existem diferentes natureza de clientes: proximidade, de atracção. A clientela de proximidade é aquela cuja residência está na zona de influência primária, a loja de atracção está na zona secundária e terciária. A relação entre o número de visitantes e o número de compradores efectivos também deve ser considerado.

Apesar dos estudos quantitativos serem importantes, os qualitativos não devem ser descorados, podendo ser realizados, por exemplo, através de entrevista individual.

A concorrência deve de ser minuciosamente estudada, por forma a se averiguar as principais características dos pontos de venda similares. O primeiro passo é a enumeração de todos os concorrentes situados na zona de influência e respectivos sistemas de venda. Este estudo tem por objectivo o conhecimento da quota de mercado existente e a disponível. Factores como o nível de actividade comercial de cada estabelecimento, a distância entre concorrentes, as áreas de exposição e a venda, a imagem perante a clientela, devem de ser levados em linha de conta.

Recentemente tem-se desenvolvido uma nova abordagem da concorrência – benchmarking. O benchmarking consiste em escolher um concorrente como referência e

criar uma estratégia por forma a se situar ao seu nível ou mesmo ultrapassá-lo com a utilização das mesmas vantagens competitivas.

A concorrência pode ser directa ou indirecta. A primeira é a que é exercida pelos pontos de venda que actuam no mesmo segmento ou mediante o mesmo conceito de loja (super/hiper) ou (super/super). A indirecta ocorre por segmentos ou conceitos diferentes, mas que possuem parcialmente o mesmo sortido (department store/hiper).

3) Custos de Implementação

Podendo o ponto de venda ter uma localização óptima, ele pode ser inviável devido aos custos de implementação (investimento). Os custos mais frequentes que um comerciante enfrenta para a abertura de uma loja são:

- O custo do terreno ou em caso de um imóvel, o valor da renda, trespasse ou compra;
- O custo do projecto de arquitectura e da construção onde se inclui a terraplanagem, eventuais demolições, estacionamento e a construção ou alterações do imóvel;
- Custo de todo o equipamento de exposição, frio, balanças, scanner, caixas de saída, hardware e software, entre outros;
- Custos autárquicos.

Para além destes custos ainda tem que proceder à aquisição de mercadoria para a venda ao público.

4) A Concepção do espaço de venda

O espaço é considerado como o recurso mais importante para a existência de uma boa relação com o cliente, pelo que este deve ser rendibilizado. Desde o aspecto exterior do ponto de venda até aos mais pequenos pormenores no interior, tudo deve de ser cuidado.

Os grandes grupos económicos portugueses e aqueles que se têm vindo a implementar em Portugal, como são a Sonae, o Auchan, a Makro, o Intermarche, entre outros, todos eles utilizam técnicas de merchandising adequadas à actividade, quer no interior quer no exterior dos pontos de venda.

Recentemente é que os pequenos retalhistas têm estado a ser alertados para a importância do merchandising nos seus negócios, mas muita das vezes não dispõem de capacidade económica para pagar a peritos de merchandising para os assessorar.

a) Merchandising no exterior do ponto de venda

Independentemente da sua dimensão, o ponto de venda deve estar sempre atraente, por forma a satisfazer o consumidor final. Todas as lojas, sejam elas pequenas ou grandes, possuem os seus trunfos.

A apresentação do exterior da loja é tanto mais importante quanto menor for a sua área de venda. O nome do ponto de venda deve ser de fácil apreensão, diferente e, sempre que possível acompanhado de um logotipo.

O primeiro elemento que ressalta no exterior de um estabelecimento é a montra. Esta deve de estar impecavelmente limpa, iluminada, devidamente decorada e com a fixação de informação acerca das promoções a decorrerem naquele momento.

Todo o passeio, bem como o estacionamento circunscrito à loja, apesar de não ser da responsabilidade do proprietário, também deve estar apresentável.

O uso do toldo é frequentemente utilizado pelos actuais lojistas uma vez que protege a loja do sol e da chuva. Apesar das vantagens que o toldo proporciona, provoca zonas de sombra na montra e com o tempo começa a deteriorar-se, fica amarelo, com pó, escuro, com um aspecto velho, inibindo a entrada dos potenciais clientes.

A montra não é mais do que um cartão de visita do comerciante. É através da montra que o cliente forma a sua primeira opinião. Apesar de anteriormente as montras estarem

cheias de produto, actualmente elas ficam praticamente nuas deixando transparecer o interior do estabelecimento.

O cliente passa a poder apreciar o interior, mesmo sem entrar. É através da montra que o lojista pode comunicar, mostrando os produtos que oferece. Para além da montra poder estar decorada com originalidade, serve também para promover certos produtos e por sua vez fomentar a entrada de clientes. A montra deve informar o consumidor final das melhores ofertas e convencê-los a entrar para adquirir tais promoções. A sua imagem não deve ser sempre a mesma, mas mudar periodicamente. Por exemplo, no caso das mercearias de bairro, na Páscoa a decoração da montra pode contemplar coelhinhos de peluche e amêndoas confeitadas e, efeitos da época e chocolates no Natal.

A iluminação de uma montra transforma-se num factor de atracção, face ao cliente, bastante superior quando comparada com uma montra mal iluminada. A intensidade da luz deve ser conservada para que os cliente não se sintam atraídos por outra montra mais distante.

Um painel específico para as promoções em frente do ponto de venda convida o cliente a entrar. As promoções não deverão durar mais de quinze dias.

A porta de entrada deve de estar bem aberta e não possuir qualquer anúncio que obstrua a visão do cliente para o interior da loja.

No comércio alimentar tradicional, onde lhe está associado um projecto de comércio integrado, todos estes factores são levados em linha de conta e executados aquando da adesão do retalhista a este tipo de projecto.

b) Merchandising no interior do ponto de venda

O grupo Georges Chetocine²¹, fundado em 1967, tem-se especializado no desenvolvimento de estratégias e resolução de problemas de marketing: as marcas, os serviços e a distribuição. Esta empresa de consultoria defende a existência de um

²¹ www.Chetochine.com

merchandising de entrada e de um merchandising de saída. O primeiro não é mais do que a forma como atrair os clientes para dentro do ponto de venda. Chetochine apresenta, pelo menos, cinco pontos que podem atrair os clientes para o ponto de venda:

- conhecimento do circuito de compras dos clientes;
- conhecimento e delimitação da concorrência para cada categoria de produto;
- delimitação da penetração do ponto de venda em diferentes zonas;
- segmentação dos clientes, segundo as suas zonas de concorrência: proximidade, sortido, preço, acções promocionais, etc.
- Desenvolvimento da imagem e da comunicação.

O marketing de saída consiste em fazer com que comprem o mais possível quando estão num ponto de venda. Para isso deve-se:

- aumentar as compras por impulso;
- otimizar o ambiente de compra;
- organização do lay-out;
- merchandising das gôndolas;
- aumento da circulação, optimização das zonas frias;
- desenvolvimento das marcas próprias.

Um ponto de venda deve de ser amplo, bem iluminado e, com todo o equipamento colocado em conformidade com as novas técnicas de merchandising.

Em qualquer estabelecimento a disposição do equipamento obedece a uma série de regras, por forma a otimizar a área de exposição dos produtos, a facilitar a mobilidade dos clientes dentro da loja e a criar pontos de atracção.

A maioria das lojas possuem uma área de venda de reduzidas dimensões. Deste modo deve-se evitar que o equipamento constitua um entrave ao consumidor final, à realização das suas compras. É preciso eliminar obstáculos para que o cliente circule com total à vontade.

O *lay-out* de uma loja não é mais do que a forma como as diferentes secções do estabelecimento estão distribuídas na área de venda e como se orienta a circulação dos clientes.

Como é que se deve distribuir as secções numa loja?

Como é que se devem situar as secções em relação uma às outras?

É aqui que reside a dificuldade.

Tendo os produtos diferentes naturezas, também os consumidores têm um comportamento diferenciado.

Para a implantação das secções num ponto de venda deve-se levar em linha de conta certos pontos, entre os quais se destacam: a necessidade dos produtos, a frequência das compras, a complementaridade, a fama dos produtos (as marcas), o volume, o equipamento, os produtos de incitamento (perfumaria, novidades), a localização das promoções, a vigilância (roubos), entre outros.

Outro factor que deve de ser ponderado é o tipo de tráfego. Quando o cliente se dirige a uma secção em concreto, havendo uma circulação lógica e racional, o tráfego é de destino; o tráfego denomina-se de impulso quando o consumidor dirige-se à mercê da implantação das gôndolas e da atracção dos produtos ou da apresentação.

As diversas secções de um estabelecimento devem expor os produtos segundo critérios homogéneos, perceptíveis pelos consumidores, pelo que devem ser desenvolvidas de forma tradicional, onde separam as áreas alimentares das não alimentares.

Quando se pretende proceder à implementação das secções deve-se ter por referência o sentido natural de circulação do cliente. Existem secções principais e secções complementares que estão localizadas estrategicamente, de forma a evitar confusão ao consumidor final, através de um circuito estruturado.

A implementação das secções leva em linha de conta certos objectivos, tais como:

- rentabilização de cada m² de área de venda;
- obrigar o cliente a passar pelas secções;
- considerar a localização do equipamento de frio, para que as máquinas não fiquem muito distantes;
- possibilidade de expansão da secção da futura;
- gerar à vontade, mobilidade e satisfação no consumidor;
- otimizar a largura dos corredores garantindo a circulação natural;
- instalação de equipamento sonoro.

Uma implantação adequada ao percurso habitual do cliente permite a eliminação de custos de pessoal, um maior controlo visual dos clientes e a redução da possibilidade de roubo.

Das inúmeras secções existentes em supermercados e hipermercados podem-se destacar as mais frequentes: talho, padaria, fruta e legumes, lacticínios charcutaria, congelados, conservas, azeites e óleos, produtos de higiene e limpeza, vestuário e têxtil, livraria.

Com base nas análises realizadas por todo o mundo, constatou-se que o cliente tem tendência a entrar pela direita e a sair pela esquerda. Deve-se evitar outros tipos de circulação podendo contrariar a tendência natural revelada pelo cliente. Teoricamente existem cinco zonas num espaço de venda consideradas essenciais (vide fig. 8).

Esquema de Implementação das Secções

Padaria (2)	Talho peixaria	Charcutaria
Bebidas e produtos não alimentares (4)	Refeições familiares	refeições rápidas (3)
	Saída (5)	Novidades Entrada (1)

Fig. 8

Fonte: Bcirolas (1998), p. 62

O merchandising no interior de uma loja alimentar é um dos principais factor que pode levar uma loja a ter sucesso. Uma loja bem arrumada, com as secções bem definidas, com um bom sortido e uma boa localização, tem grandes probabilidades de obter resultados positivos.

5) Lay-out (implantação das secções)

a) Zonas Frias e Zonas Quentes

A implantação do equipamento e a posterior disposição dos produtos devem permitir ao cliente percorrer todo a área de venda, facilitando-lhe as compras e a possibilidade de realizar compras por impulso.

O estabelecimento deve ter um ambiente que permita ao cliente sentir-se à vontade, satisfeito, visitando a totalidade da loja. Os produtos devem de estar expostos de modo a que o cliente se aperceba da sua complementaridade na utilização e, permitir um aumento dos produtos com maior margem de comercialização, colocando-os junto dos produtos de primeira necessidade.

Estudos realizados no âmbito dos fluxos naturais dos consumidores averiguaram a existência de duas zonas no espaço de venda: zona fria e zona quente.

Zona fria – é um local onde deve haver um dinamismo permanente, visto o cliente não tender a deslocar-se para essa zona;

Zona Quente – é a zona de maior circulação, interesse e acesso imediato. O cliente ao ser influenciado pela sua lista de necessidades define um trajecto específico, controlado pela implementação das secções.

Uma implantação adequada dos sortidos deverá ter em conta quatro produtos-base relacionados com a motivação de compra dos clientes:

- produtos de marcas conhecidas, onde a margem do produto é média;
- produtos de grande procura estando-lhe associadas margens baixas;
- produtos intermédios do distribuidor;
- produtos complementares que fomentam a compra por impulso, as margens praticadas são elevadas.

Os frescos são os primeiros produtos a serem colocados no linear, sendo na maioria dos casos, produtos com elevada procura. A sua extensão depende da dimensão do espaço de venda e do volume de negócios em frescos.

Existem divergências quanto à localização dos frescos no ponto de venda. Hipermercados ou supermercados como o Modelo e o Feira Nova defendem a sua localização ao fundo do ponto de venda, obrigando o cliente a visitar grande parte do espaço. Por sua vez os Pingo Doces optam por colocar os frescos à entrada. Deste modo o cliente ao entrar nestes estabelecimentos a primeira secção que encontra são os frescos.

Com a importância crescente dos frescos, a sua implementação junto à porta de entrada tem a sua lógica, principalmente para as mercearias de bairro. Os frescos, sendo uma das principais referências destes estabelecimentos, uma vez que o consumidor necessita destes bens quase a diário, é importante o lojista fornecer-lhes um certo destaque.

Para que os frescos se tornem num factor de atracção, necessitam um especial cuidado. É de vital importância que estejam bem arrumados, limpos, com um aspecto de frescos. A sua arrumação obedece a uma coordenação das cores.

Uma vez definido a localização dos frescos em seguida define-se o local para a implementação dos produtos de atracção e consumo corrente. A sua exposição deve ser realizada por forma a permitir o entrecruzamento com referências de compra por impulso .

Os restantes produtos são implantados em função das compras fazendo com que o cliente tenha obrigatoriamente que percorrer, no mínimo, dois terços da loja.

Os espaços destinados às promoções pontuais, especiais serão pré-definidos, a sua localização dependerá do tipo de produto, da dimensão da exposição, entre outros factores.

Alguns pontos quentes são identificados de imediato, mas também são criados inúmeros espaços quentes, provocando ao cliente a compra por impulso. Como zonas quentes destacam-se os pontos junto à balança, topos de gôndola, zonas onde se procede à degustação, junto aos produtos mais vistosos e mais caros, pontos de maior iluminação e zonas de promoção.

As zonas das lojas onde o cliente dispende menos tempo, pelo que vendem menos, denominam-se de zonas frias. Estas encontram-se localizadas longe do local de entrada, em cantos e esquinas, nos espaços apertados entre gôndolas, espaços mal iluminados ou barulhentos.

Os principais factores que levam um cliente dirigir-se a um ponto de venda são: o conforto, a comodidade, a segurança, a utilidade, a eficiência, a higiene, a economia. Para além destes, a existência de um parque de estacionamento, de uma imagem exterior e interior atractiva e, um bom sortido de produtos, são por vezes decisivos.

b) Equipamento na área de venda

Autores como Armand Dayan, Anne e Loic Troadec²², realizaram estudos relativamente à disposição do equipamento num estabelecimento de comércio alimentar, defendendo que:

- para as pequenas mercearias a caixa de saída deverá estar ao lado esquerdo da entrada do estabelecimento, fazendo com que o consumidor descubra todos os produtos da loja antes de efectuar o pagamento na caixa;
- o balcão-expositor torna-se eficaz sempre que fomente a compra por impulso, a oferta de produtos resulta num atractivo para a grande maioria dos cliente;

²² Dayan (1990,1994), p. 31-32.

- o expositor promocional, deve ser fácil de transportar de modo a poder-se mudar de lugar, permitindo modificar o espaço de venda e tornar-se num atractivo permanente face à clientela.
- as placas de secção, cuja colocação deverá ser por debaixo dos produtos no linear, permitem chamar a atenção o preço, as características do produto ou apelam ao tema publicitário.
- os pequenos cartazes informam o cliente da promoção, do preço e até da forma de utilização;
- a “ilhota” de produtos podem estar dispostos em corredores ou em espaço não utilizados na loja, por vezes também se utilizam cestos ou carrinhos auto-serviço cheios de produto com a indicação do preço;
- uma secção pode ser alargada para o corredor utilizando um suporte mais profundo que o linear. Os produtos assim mostrados destacam-se dos outros, aumentando o seu potencial de vendas;
- no sítio onde se encontram localizadas as caixas de saída devem estar expostos produtos que fomentem a compra por impulso, são o caso dos chocolates, pastilhas elásticas, lâminas de barbear, etc;
- o topo de gôndola é utilizado como elo de comunicação entre o produto em promoção e o consumidor. Estes espaços são normalmente vendidos a fornecedores para acções promocionais.

3. FACTORES DE DINAMISMO NUM PROCESSO EM TRANSFORMAÇÃO

O comércio alimentar tem vindo a sofrer grandes alterações, quer ao nível estrutural quer ao nível organizacional. Estas mudanças devem-se a factores de diversa ordem, como são, por exemplo, os clientes, os sortidos, os consumidores, as marcas, entre

outros. Estes são factores dinâmicos, ou seja, que estão em permanente mutação e que fazem alterar toda a estrutura do comércio alimentar.

A. Clientes

A análise das atitudes e comportamento do consumidor permite ao distribuidor fazer uma ideia das razões que levaram o cliente dirigir-se ao seu ponto de venda e, verificar o grau de fidelidade do mesmo. Para haver um bom aprovisionamento do ponto de venda e uma adequada política comercial (preço, comunicação) é necessário possuir um perfeito conhecimento das categorias sócio-económicas da zona de venda, como das expectativas desses potenciais clientes. O distribuidor deve saber com precisão quais as preferências dos seus clientes para assim mais facilmente as satisfazer.

O cliente procura obter informação que o ajude na tomada de decisão. Os consumidores dispõem de dois tipos de informação, as internas que podem estar presentes nos produtos, nas suas experiências passadas e que ficaram guardadas na memória; as externas só aparecerão quando a primeira for insuficiente ou inadequada.

Nas lojas alimentares, onde o auto-serviço é uma realidade o consumidor criou o hábito de caminhar, observar, manusear, escolher, analisar e comprar em função da qualidade e do preço. O cliente tornou-se um elemento activo permitindo o surgimento de diferentes reacções de compra e de reacções perante o preço, reacções face às rupturas de stock e às promoções.

Os clientes num acto de compra podem ter vários comportamentos, que vão desde a compra planificada, passando pela compra por impulso até à compra imediata. A compra planificada aplica-se principalmente aos bens de primeira necessidade da dona de casa (alimentares, de manutenção, de higiene). Na compra por impulso incluem-se aqueles que suscitam uma vontade irresistível de possuir de imediato é o caso dos produtos vocacionados para as crianças que se encontram expostos junto à caixa de saída.

Existem diferentes formas de compra imediata:

- a compra imediata de produtos planificados a termo ou condicionalmente (promoções pontuais, ou baixa de preços temporária);
- a compra imediata por nos lembrarmos da boa experiência que o produto nos proporcionou recentemente, ou porque é necessário renovar o stock;
- a compra imediata que deriva do surgimento de um novo produto e do reconhecimento da sua utilidade.

1) Reacções ao preço

O preço de um produto é um factor a que o consumidor é bastante sensível, sendo a sua importância decisiva na escolha do produto e do ponto de venda. A sensibilidade do preço varia em função do segmento de mercado. Numa loja *discount* os preços são mais importantes do que em outros tipos de loja, uma vez que a filosofia desses pontos de venda é a prática de preços baixos.

Na maioria dos casos o nível de preços de uma loja nem sempre correspondem ao nível de preços apreendidos pelos clientes. Estes não têm uma ideia muito precisa dos preços dos produtos, sendo difíceis de memorizar, por diversas razões (os consumidores compram em mais do que um estabelecimento, com a prática de preços diferentes, e de referências que não são as mesmas).

Um inquérito realizado a 100 consumidores finais, considerando uma relação de 10 produtos diferentes, apenas 0,6% se lembravam do preço de 5 ou mais artigos comprados, enquanto 61% não se lembrava de um único preço.²³

2) Reacções às rupturas de stock

A ruptura de stocks não suscita uma boa reacção ao cliente, pois ele fica de certa forma desiludido por não encontrar o que pretende. O consumidor pode ter diversas reacções face à ruptura de stocks, prevendo-se a possibilidade de três comportamentos diferentes.

²³ Beirolas e Almeida (1998), p. 51

- a) A compra na loja pode permanecer caso encontre um produto similar de outra marca (existe uma forte necessidade do produto) ou um produto alternativo da mesma marca (à uma valorização da marca consumida).
- b) Se o cliente optar por ir realizar compras em outro estabelecimento quando se depara com a ruptura de stock é porque necessitam de imediato do produto. Mais tarde pode voltar à procura de outros produtos, mas geralmente tendem a afastar-se.
- c) Aqueles cliente que acabam por comprar outro produto, aceitam como sendo habitual a ruptura de stock, existem outros que vão pedir informações sobre a possível data de chegada do produto, sabem que a espera não será muito longa.

A gestão de stocks assume um papel fundamental no desenvolvimento do espaço de venda. A informatização do negócio permite, na maioria dos casos, uma melhor gestão dos mesmos. Através de um software apropriado pode-se mais facilmente ver quais são os stocks de cada produto, estabelecer um stock mínimo e um stock máximo e, até mesmo ver a rotação de cada referência. Informações de grande importância para que a gestão do negócio seja eficiente.

3) Reacções às promoções

As promoções num ponto de venda são um dos meios de maior animação. Perante as promoções, o cliente pode ter vários tipos de comportamento face ao produto alvo. O artigo em promoção terá um volume de vendas tanto maior quanto maior for o hábito do cliente em adquiri-lo e quanto maior for a sua qualidade.

O sucesso da promoção será mais provável caso a promoção se realize próxima da secção a que o produto pertence. Os topos de gôndola e os displays específicos são as formas de exposição que melhores resultados oferecem. Um estudo empírico realizado revelou que mais de 56% das pessoas afirmaram não ter previsto, naquele dia, a compra do produto em promoção.

B. Sortido

De acordo com Saint-Cricq e Bruel «o sortido representa o conjunto dos artigos oferecidos pela loja à sua clientela. O sortido faz a loja, contribui para forjar a sua personalidade e assegurar o seu êxito»²⁴

O sortido é constituído por produtos que se integram em famílias ou subfamílias, entendendo-se por estas, conjuntos de produtos susceptíveis de responder a uma “finalidade global idêntica”.

Quando se pretende definir um sortido de uma loja, tem que se considerar os diferentes tipos de produtos: conveniência ou comodidade, de compra comparada (anteriormente abordados), de especialidade, de novidade e de moda.

- Produtos de conveniência ou comodidade: são caracterizados como produtos de compra frequente, cujo preço é acessível, de reduzido valor acrescentado e, em que o consumidor não perde muito tempo a escolhê-los ou a compará-los. Exemplos: açúcar, o pão, o sal, o óleo;
- Produtos de compra comparada: São todos os produtos em que o consumidor leva algum tempo para os adquirir comparando a sua qualidade, preço, entre outras característica que pesam na sua escolha. São bens mais caros e de compra pouco frequente. Exemplos: mobiliário e electrodomésticos;
- Produtos de especialidade: Possuem características únicas ou diferenciadoras, não podendo ser facilmente substituídos por outros. O seu preço é geralmente elevado;
- Nos artigos de moda ou de marca a sua substituição não é, normalmente, aceite pelo cliente.

Apesar da maioria dos produtos terem uma procura contínua ao longo do ano, existem produtos sazonais, cujo consumo dispara em certos períodos do ano.

1) Selecção e composição do sortido

A selecção do sortido resulta num factor de competitividade e de diferenciação face à concorrência, onde são satisfeitos sectores de clientela em detrimento de outros.

Quaisquer alterações do sortido afecta directamente a política comercial do estabelecimento. O suprimento de uma referência tem que ser muito bem ponderado, pois vai agradar certos clientes, mas desagradar outros.

Existem dois tipos de política de sortido a concentrada e a diferenciada. Na primeira o sortido tem por base um grupo ou família de produtos, característica das lojas especializadas. A política de sortido diferenciado visa oferecer ao consumidor final produtos de qualidade.

A definição da composição de um sortido pode ser efectuada de forma empírica ou por meio de planos de sortido rigorosos e pormenorizados. Estes planos contêm uma descrição detalhada das gamas a propor à clientela e respectivos preços, durante um determinado tempo. As referências básicas poderão merecer particular atracção dado o seu peso nas vendas totais. Os planos devem de ser trimestrais, semestrais ou anuais. Para as famílias de produtos sazonais deve-se elaborar planos específicos.

2) Aprovisionamento e Dimensão do sortido

O sortido, segundo os clássicos, obedece a três tipos de dimensões: a largura, a profundidade e a coerência.

Largura

Corresponde ao número de famílias de produtos existentes na área de venda.

²⁴ Salén (1987), p. 204.

Profundidade

Representa o número de referências oferecidos, no ponto de venda, em cada família de produtos.

Coerência

Está relacionada com a homogeneidade do sortido. Um sortido diz-se coerente quando consegue satisfazer a maioria das necessidades levantadas pelos seus clientes e, quando as famílias de produtos oferecidos possuem sensivelmente a mesma profundidade.

Consoante o tipo de loja assim é o sortido. Nos hipermercados o sortido é largo e profundo, nos supermercados de média dimensão o sortido é largo e pouco profundo, nas lojas especializadas o sortido é estreito e profundo, quando se trata de lojas de conveniência ou de desconto o sortido é estreito e pouco profundo.

3) Determinação e gestão

O sortido de uma actividade não pode ser constante, os hábitos dos consumidores sofrem alterações permanentes, o mercado está constantemente a ser bombardeado com novos produtos, para não falar da existência de produtos sazonais e de promoções ocasionais.

A gestão do sortido é vista como «a análise, planificação, aquisição, promoções e controlo das mercadorias vendidas pelo distribuidor»²⁵. As suas estratégias estão condicionadas pelos custos de aprovisionamento, armazenagem e stock, de financiamento, de quebra e depreciação.

Todo e qualquer sortido deve ponderar a sua largura, profundidade e coerência. A determinação da sua dimensão é realizada tendo em conta a área de venda, a rentabilidade, a natureza dos produtos, forma de apresentação dos produtos, a gama e o comportamento dos clientes.

²⁵ Rosseau (1997), p. 169.

Área de venda

O espaço designado à exposição e venda de produtos é fixo e o número de referências a apresentar limitado. Sempre que se optar por um aumento da largura do sortido, a profundidade vê-se reduzida e vice versa.

Rentabilidade

Quanto maior for o número de famílias e de referências, mais lenta é a rotação do stock e menor a rentabilidade gerada. Deve-se procurar um equilíbrio através de uma maior oferta com preços menos competitivos ou de uma menor oferta com preços mais baixos.

Natureza dos produtos

As lojas com a mesma área de venda não têm necessariamente a mesma dimensão de sortido. A dimensão do sortido de uma loja que vende produtos alimentares é deveras diferente de uma que comercializa electrodomésticos.

Modo de apresentação dos produtos

Existem variadíssimos equipamentos de exposição de produtos, entre os quais se destacam as gôndolas, as prateleiras, os contentores, cujas dimensões e a capacidade de exposição varia. A dimensão da loja e do sortido, para além do equipamento, são factores que vão influenciar a forma como os produtos vão estar apresentados ao público.

Gama

A gama do produto tem vindo a sofrer grandes alterações, a partir dos anos 90 reduziram as gamas médias e alargaram as gamas altas e baixas.

Comportamento dos clientes

A evolução dos consumidores e do seu poder de compra afecta vertiginosamente o sortido e a sua dimensão, em particular a sua profundidade. O objectivo do gestor é obter o máximo de rentabilidade global do sortido. Este objectivo será alcançado através da análise de diversos aspectos:

- Procura de cada produto
Dentro de cada família ou sub-família vai-se averiguar o volume de vendas. Por exemplo, o gestor vai aos azeites alimentares e verifica as vendas das quatro referências que possui. Ao constatar que duas representam 80% e três representam 95% das vendas, ele pode eliminar a quarta referência alargando a área de exposição das restantes referências ou substituir esta referência por outra.

- Influência que cada produto tem sobre a venda dos restantes
Os produtos de atracção são conhecidos por aqueles que exercem uma influência positiva sobre a venda de outros. A existência de azeite alimentar no sortido é importante para influenciar a compra, por exemplo, do óleo alimentar.

- Introdução de um novo produto
Sempre que surge uma nova referência o distribuidor vê-se confrontado com uma decisão difícil, uma vez que a entrada de uma nova referência implica a retirada de outra. Para que o distribuidor decida pela entrada ou não em linha do produto deve ponderar o potencial de mercado do produto, o preço, a imagem de qualidade da marca, a contribuição do produto para a margem bruta da família, as vantagens na compra (descontos, bónus, descontos de pagamento), volume de vendas esperado e a sua potencial influência na venda de outros produtos.

4) A importância das marcas no sortido

Um sortido contempla não só as marcas nacionais como as marcas do distribuidor. A marca é geralmente um nome, um logotipo, ou uma combinação destes que visa identificar produtos ou serviços de um produtor ou vendedor e diferenciá-los dos produtos ou serviços da concorrência.

A gestão das marcas é importantíssima, elas devem ser conduzidas de modo a serem reconhecidas e inconfundíveis perante o consumidor. Sendo a identificação do produto feita mediante a observação da marca, permite a comparação da qualidade e do preço, e consequentemente o nível de satisfação do cliente e, se for caso disso a repetição da compra.

As marcas asseguram indiscutivelmente o nível de qualidade da loja e, por sua vez reduzem o risco da quebra de vendas.

Podemos enunciar as vantagens das marcas:

- facilitam a escolha dos produtos porque o consumidor associa a marca à qualidade do produto;
- oferecem garantias de qualidade;
- identificam o consumidor em função da marca escolhida.

O consumidor é normalmente fiel a poucas marcas, preferindo-as sempre que realiza as suas compras.

C. Os consumidores e as marcas

Para estudar o consumidor torna-se indispensável o seu comportamento de compra, bem como as suas reacções face às marcas.

J. N. Kapfere e G. Laurent²⁶ realizaram um estudo onde se interrogaram sobre o papel da marca no processo de compra. Os pontos focados neste estudo fora:

- a implicação do cliente na aquisição do produto: tal compromisso resulta de múltiplas razões, tais como o interesse pelo produto, o grau de prazer, o valor do símbolo, etc;
- o sentimento que o consumidor tem da complexidade da escolha, que decorre das convicções quanto à existência de diferenças entre os artigos oferecidos ou quanto à sua própria competência;
- a concentração do mercado: quanto mais o mercado é visto como disperso, maior é o pedido de informações sobre os produtos.

²⁶ Kapfere e Laurent., prix de la fondation Jours de France, 1984.

Assim, para os consumidores, a marca desempenha três papéis:

- facilitam as escolhas e economizam o tempo de selecção, ao aproximar o nome de uma marca dos seus atributos conhecidos ou supostos;
- oferecem uma garantia, segurança de qualidade ou de confiança, para o cliente que pensa que a notoriedade da marca o protege de qualquer sentimento de insatisfação;
- ajudam o cliente a identificar-se com o modelo simbolizado pela marca escolhida.

Três importantes conceitos são apresentados por Kapferer e Laurent para explicar as relações entre os consumidores e as marcas:

- 1 – A sensibilidade às marcas: um consumidor é sensível às marcas, se procurar consultar as informações acerca da marca e se ela desempenhar um papel na formação das suas escolhas.
- 2 – A fidelidade às marcas corresponde a ligação do consumidor, de forma mais ou menos exclusiva, a uma ou várias marcas, ao longo das suas compras sucessivas.
- 3 – A característica da compra – a compra pode ser exigente e metódica ou o oposto, pouco reflectida e mais impulsiva.

Um comportamento de fidelidade de uma marca provém, quer de uma grande sensibilidade e de uma forte implicação (então, o sortido deve ser muito grande), quer de uma fraca sensibilidade, testemunha de uma atitude de desinteresse e de uma medíocre percepção das diferenças (logo, o distribuidor poderá facilmente propor um produto substituto de outro). É necessário conhecer os diversos tipos de produtos existentes, bem como as razões de fidelização às marcas (vide Tabela nº 5 e 6).

A Fidelidade de uma Marca Por Categoria de Produto

	Mudo muitas vezes de Marca (%)	Tenho um pequeno n.º de marcas para escolher (%)	Em princípio compro sempre a mesma marca (%)
Detrg. loiça	7	39	54
Café	7	41	52
Sabonete	13	39	48
Soutien	17	35	48
Collant	23	29	48
Lixívia	15	40	45
Água mineral	19	37	44
Shampoo	15	43	42
Água de colónia	10	50	40
Massas alimentares	16	47	37
Doces	17	51	32
Chocolate em barra	14	56	30
Iogurtes	28	49	23
Champanhe	8	68	24
Máq. lavar roupa	19	61	20
Televisor	16	66	4
Vestido			

Tabela nº 5

Fonte: LSA, n.º 920, 1990

Razões de Fidelidade à Marca

Produtos	Fidelidade por convicção	Fidelidade por satisfação preguiçosa	Fidelidade por receio do risco	Fidelidade por inércia	Base: n.º de compradoras fieis
Collant	95	109	98	106	23
Detrg. Para loiça	111	103	84	103	29
Café	111	102	101	105	100
Sabonete	92	106	105	100	25
Soutien	113	99	96	95	94
Lixívia	85	109	117	91	24
Shampoo	112	105	114	98	79
Pilha eléctrica	111	126	109	135	13
Média de 20 Produtos **	100	100	100	100	100

* Para maior facilidade na leitura, as respostas às quatro perguntas foram transformadas em índices (base 100: média de respostas sobre 20 produtos)

** Dos quais 12 obtiveram pontuações muito fracas para serem aqui apresentadas.

Tabela nº 6

Fonte: La Sensibilité aux marques, de J.N. Kapferer et G. Laurent (1984).

D. A marca própria do distribuidor

A marca própria do distribuidor surgiu com o intuito de melhorar a posição concorrencial quer na compra quer na venda e, em simultâneo, fidelizar os clientes.

Os objectivos das marcas próprias têm sofrido alterações ao longo dos tempos. Houve uma evolução das estratégias dos distribuidores entre 1980 e 1990²⁷:

Objectivos na década de 80:

- Reduzir o poder do fabricante;
- Melhorar as margens;

Objectivos na década de 90:

- Construir a imagem do distribuidor;
- Expandir o sortido dos produtores;

²⁷ Exame (Setembro de 1999) p72-74.

- Preço baixo;
- Categorias básicas;
- Imagem fraca;
- Baixa tecnologia;
- Qualidade média – Baixa.
- Reter a lealdade dos clientes;
- Melhor produto a preço adequado;
- Categorias com alto peso de imagem;
- Tecnologia inovadora;
- Qualidade igual ou superior ao líder.

Com a evolução do comércio alimentar as estratégias das marcas próprias tiveram que ser adaptadas.

Com a evolução da distribuição a marca do distribuidor tem vindo a assumir diversas formas. O Lidl, por exemplo, utilizou-a como exclusivo de sortido com ênfase no preço; empresas como o Pingo Doce, Continente e Carrefour oferece a marca própria como alternativa mais barata garantindo uma relativa qualidade a bom preço. Existe ainda empresas que utilizam-na como inovações de valor acrescentado marcando a diferença das marcas industriais.

Os produtores, com as marcas próprias, beneficiam na redução de custos nas campanhas de marketing. A marca própria representa um segmento de mercado com potencial crescimento e economias de escala e, não deixa de ser uma séria ameaça uma vez que disputam mercado e clientes, a preços muito apetecíveis.

Na óptica do consumidor final o facto de não haver grandes discrepâncias entre a marca própria e a marca líder, quando produzidas pelo mesmo fabricante, reduz a atractividade da marca líder. A capacidade de inovação das marcas dos distribuidores assume-se como uma séria ameaça para os fabricantes, de difícil resolução.

As marcas próprias dos distribuidores possuem a vantagem de fidelizar clientes, proporcionam boas margens líquidas, enfraquecem a capacidade negocial dos fornecedores, apesar de não se poder prescindir de forma total das marcas dos fabricantes.

A tendência do mercado consistirá no alargamento das referências com a marca do distribuidor e de produtos líderes do fornecedor e, a redução das marcas de menor notoriedade.

1) Breve Historial

Em Portugal, como no resto do mundo, as marcas dos distribuidores nasceram nos "grandes armazéns" e, eram um sinónimo de prestígio. Foi nos armazéns do Grandella, do Chiado e do Jerónimo Martins que se deu, verdadeiramente, em 1910, o surto das marcas próprias, uma atitude copiada dos "grandes armazéns" franceses, como o Printemps, as galarias Laffayette ou o Samaritaine.

Tanto o Grandella como o Chiado tinham garrafeiras com marcas de vinho próprias, entre outras categorias de produtos. Nesta época, as marcas dos grandes armazéns garantiam um produto de qualidade controlada e eram sinónimo de *status*.

Os anos 70, caracterizados pelas primeiras crises petrolíferas e pelos investimentos crescentemente elevados das grandes marcas, gerando resultados desiguais, encaminhou os distribuidores para a busca de alternativas. Eram tempos de dificuldades económicas, em que o supérfluo se torna desnecessário. Surgem nesta época os primeiros esboços do marketing.

A nível internacional, é em Abril de 1976 que a cadeia de hipermercados Carrefour lança cerca de 50 produtos sem nome, com a promessa de serem de boa qualidade e a preços atractivos, denominando-os de "Produtos Livres".

A política comercial e de sucesso baseada nos *discounts* foi tal que rapidamente outras cadeias europeias reagiram com formas semelhantes. Dá-se a primeira revolução sustentada por uma nova ideia – o cliente paga unicamente o produto, e não a publicidade nem a embalagem.

Em 1980, a Promodés-Continento lança os Produtos Genéricos e o Euromarché os Produtos Económicos. São sempre produtos de menor qualidade que vêm fazer concorrências às marcas dos fabricantes, com preços mais baixos, no intuito de aumentar as vendas em tempo de crise económica internacional. Num mercado em plena expansão, os distribuidores copiavam os produtos líderes, para tirar proveito da

sua notoriedade, sem ter de investir em investigação e desenvolvimento, embalagem e comunicação.

Em Portugal, o aparecimento das marcas próprias deu-se em 1984, quando o grupo Pão de Açúcar decidiu colocar em prática o que já fazia furor em França – os produtos brancos. Cada cadeia associava os seus produtos a uma cor para os comercializar.

Rapidamente se esfumou o sucesso que estas marcas estavam a ter em França, para conseguirem ter um preço competitivo face aos produtos líderes a sua qualidade não pode ser muito cuidada. As cadeias foram penalizadas, tendo que desistir dos produtos brancos e criar as suas próprias marcas, seguindo uma filosofia diferente, o preço não era a única arma, mas a qualidade dos produtos também era relevante.

Na Europa, foi na Alemanha, na Inglaterra e na França que, com maior intensidade, se desenvolveu o conceito. As marcas próprias passaram a ser produtos destinados a todos, importante factor de equilíbrio mesmo para os orçamentos dos agregados familiares mais abastados.

2) Contexto Internacional

As marcas próprias tiveram o grande *boom* nos anos 70, em países como a Inglaterra, a França, a Alemanha e os Estados Unidos.

Inglaterra

É na Inglaterra que as marcas próprias vêm alcançando os maiores volume de negócios. Neste país, o posicionamento das marcas próprias tem por base a oferta de produtos de elevada qualidade. É esta a aposta actual das grandes cadeias de distribuição inglesas, ao mostrarem departamentos de tecnologias, responsáveis pela investigação, desenvolvimento e controlo de qualidade de produtos com o objectivo de superarem o nível de qualidade das marcas líderes.

Naturalmente, o preço tem de aumentar, chegando a atingir em algumas categorias valores mais elevados do que o das principais marcas, mas nunca superior à marca líder. A função das marcas dos distribuidores é claramente definida no sentido de fidelizar o consumidor à loja e gerar margens de lucro.

O posicionamento definido é apoiado por fortes investimentos publicitários que mais do que aumentar a notoriedade da marca, visam educar e sensibilizar os consumidores para ela.

Estados Unidos

Possui um posicionamento muito semelhante ao Inglês, apesar de ter uma estrutura de marcas do distribuidor muito mais complexa, aposta na qualidade.

Nos Estados Unidos, as marcas próprias de hipermercados representavam em 1994 cerca de 20% do mercado²⁸, o que correspondia a um acréscimo de 5% em relação a 1988. São valores que podem parecer pouco relevantes em comparação com outros países em análise, no entanto o mercado americano é mais frequentado e altamente dividido entre múltiplas marcas regionais.

Neste país tem-se por objectivo inculir no consumidor um espírito de confiança absoluta com ênfase na loja e, conseqüentemente nos produtos marca própria como nos restantes produtos comercializados no local. Tudo isto passa pela aposta no serviço e ambiente oferecidos.

O investimento na comunicação das marcas próprias é avultado, quer através da publicidade em meios de massa, quer através de acções de promoção no ponto de venda. É o mercado que explora mais exaustivamente o poder da comunicação.

França

Em França as marcas próprias representam 30% do volume de vendas do mercado de grande consumo. Nos anos 70, as marcas próprias foram oferecidas como uma

²⁸ Sharoff, (1995).

alternativa barata às marcas líderes. Ainda hoje, o consumidor francês vê as marcas do distribuidor como baratas e de fraca qualidade.

A comunicação é feita principalmente no ponto de venda, por forma a fidelizar os clientes, através de técnicas de promoção.

A função das marcas próprias reside na obtenção de um maior lucro, já que nos hipermercados as marcas em voga e mais conhecidas são a base da construção de uma imagem de categoria e de prestígio para a loja.

Alemanha

As marcas próprias têm uma maior representatividade através das lojas *discount*, em contraste com os outros países. É um fenómeno que se justifica pela estrutura do mercado de bens de grande consumo, caracterizado por grandes níveis de competitividade e pela liderança dos grupos de *discount* como a Aldi e a Lidl.

O posicionamento é feito com base no preço, no entanto a estratégia que define as funções das marcas próprias na Alemanha, quer se trate de um hipermercado ou de uma loja *discount*, é gerida essencialmente pela rotatividade do produto.

Um estudo de mercado pela MORI para a PLMA (Associação de produtores de Marca Própria)²⁹ dá conta do crescimento que a marca própria tem vindo a ter. O estudo intitula-se “Atitudes Do Consumidor Face à Marca Própria na Europa”, onde foram entrevistadas 5.000 pessoas, na Bélgica, França, Alemanha, Grã-Bretanha, Itália, Holanda e Espanha.

A marca própria tem vindo a crescer notavelmente em quota de mercado nos últimos anos. O estudo confirmou a popularidade da marca própria. O comportamento do consumidor revelou um promissor potencial para o futuro na Europa. Isto quer se trate de países onde a penetração da marca própria é significativa quer se trate de países em que a marca própria está ainda numa fase inicial de desenvolvimento.

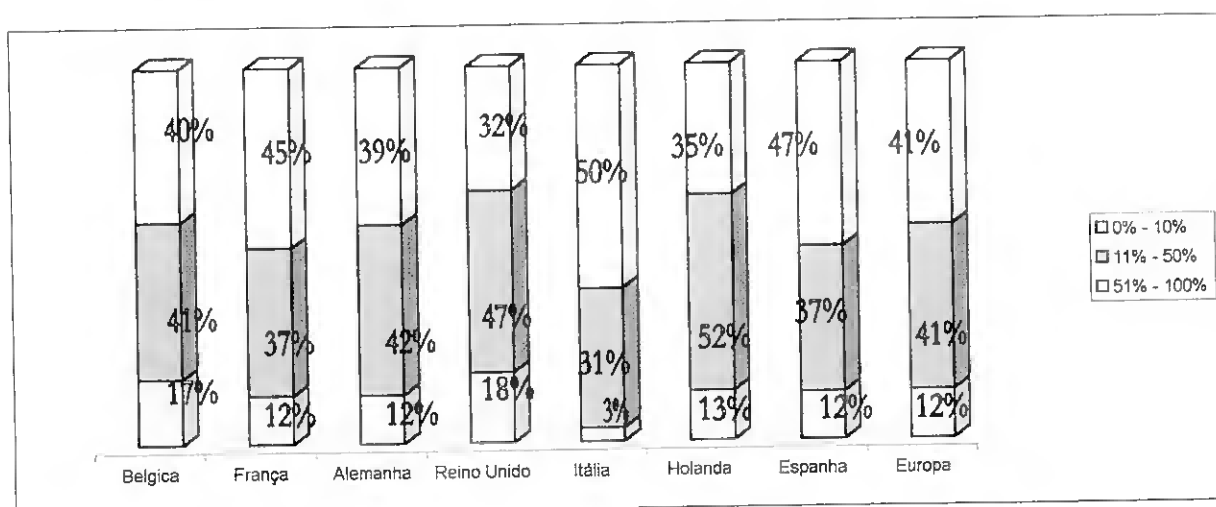
²⁹ Distribuição Hoje n.º 250 (1 a 31 Dezembro de 1999), p. 38.

Metade da amostra declarou ter «conhecimento» dos produtos agora ao contrário de à cinco anos atrás. Apenas 5% dos consumidores disseram ter agora «menos conhecimento». Um maior conhecimento das marcas de distribuidor resulta num maior volume de compras.

Nos sete países estudados, quase 25% dos consumidores referiam que, em comparação com um ano antes, estão agora «mais inclinados a comprar as marcas do distribuidor».

Os consumidores de toda a Europa atribuem, nas suas deslocações de compras regulares, uma substancial parte da compras à marca própria. No que se refere à quantidade de marca própria constante nos cabazes de compras, os consumidores britânicos ocupavam o primeiro posto. Quase um quinto afirmou que «metade ou mais» dos produtos que colocavam regularmente no carrinho de compras era de marca própria. Mas, nos outros países europeus, as percentagens não ficavam muito aquém da britânica: 17% na Bélgica e 12% em França, Alemanha, Holanda e Espanha (vide gráfico n.º 2). Calcula-se que, à escala europeia, cerca de um quarto do total de cabazes de compra de todos os clientes seja composto por produtos marca própria.

Percentagem de Produtos de Marca Própria no Cabaz de Compras

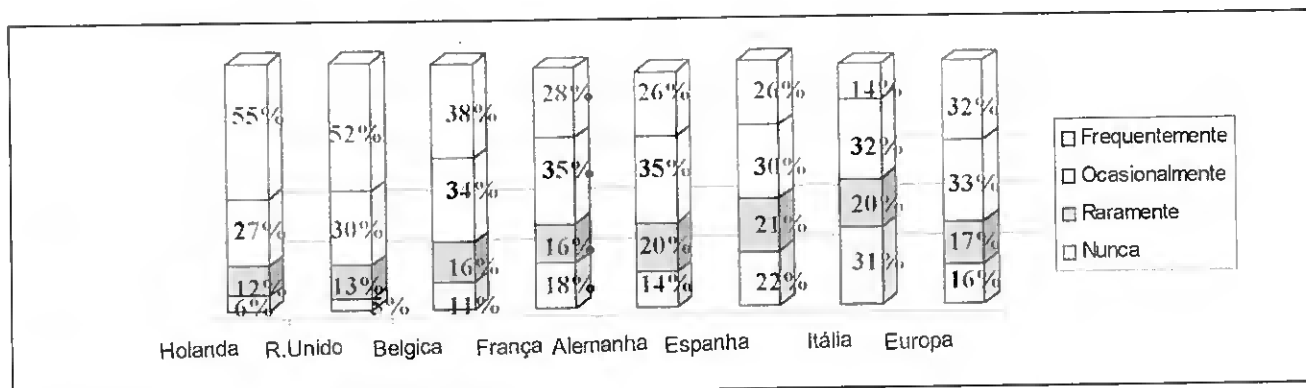


Graf. n.º 2

Fonte: Distribuição Hoje, n.º 250 (1 a 31 de Dezembro de 1999), p. 38.

Em média, cerca de um terço dos consumidores europeus referiu comprar marca própria «frequentemente». Esta resposta registou níveis elevados na maioria dos países estudados, principalmente a Holanda com 55% e o Reino Unido com 52%. Apenas 16% dos consumidores europeus respondeu «nunca» comprar marca própria (vide gráfico n.º 3). A grande maioria dos entrevistados, 84%, vai ao supermercado adquirir efectivamente os produtos marca própria daquela loja.

Frequência da Compra de Produtos de Marca Própria



Graf. n.º 3

Fonte: Distribuição hoje n.º 250 (1 a 31 Dezembro de 1999), p. 41.

3) O caso português

Em Portugal as marcas próprias só começaram a surgir com algum peso no início dos anos 90. Mesmo assim, elas já são uma das grandes preocupações dos promotores, porque as empresas da distribuição têm tendência em colocá-las em localizações privilegiadas. Segundos dados oficiais do INE - Instituto Nacional de Estatística - as marcas próprias representam 12 %, das vendas das grandes superfícies³⁰.

No âmbito das principais cadeias de distribuição do nosso país, a sua posição face à marca própria é a seguinte:

³⁰ Focus (Maio 1999), p. 121.

Pão de Açúcar

Em Portugal, o Pão de Açúcar foi a cadeia pioneira na introdução das marcas do distribuidor, com o lançamento dos produtos brancos em 1984. O seu nome deveu-se à cor da embalagem, e os seus principais produtos eram açúcar, arroz, sal, papel higiénico, entre outros, vendidos a preços baixos para atrair aqueles consumidores de mais baixo poder de compra.

Os resultados ficaram aquém das expectativas, mesmo assim esta estratégia foi mantida, sem que houvessem grandes investimentos.

No ano de 1990 a estratégia a aplicar foi reformulada. Retiraram-se todos os produtos brancos e foi lançada a marca com o nome da cadeia. As categorias do antigo projecto foram aproveitadas e lançaram novas categorias, mais sofisticadas.

Continente

O primeiro lançamento de produtos de marca própria possuía 70 referências básicas, nomeadamente conservas, margarinas, óleos, papel higiénico, entre outros. Na segunda fase de lançamentos de produtos “Continente”, ocorrida entre 1992 e 1993, o número de referências aumentou para 160. Houve uma fase, ainda mais recente, passando para cerca de 700 produtos marca própria, cobrindo todas as categorias existentes, preparando-se para um novo lançamento de produtos, por forma a penetrar em nichos de mercado, como são as bolachas de recheio e cobertura.

O lançamento da marca própria foi uma decisão baseada em estudos efectuados por uma equipa de marketing. Todos os produtos lançados foram objecto de estudos rigorosos onde se analisaram os segmentos com potencial e se elegeram os fornecedores que garantiram as condições exigidas.

Apesar de todos os segmentos de grande consumo serem potencialmente interessantes, o Continente entende que só deve lançar um produto quando a relação preço/qualidade é imbatível. Todos os lançamentos procuram manter os padrões de excelência definidos

pois, para além do princípio, o objectivo final é reforçar na mente do consumidor a imagem de qualidade já conquistada.

Assim, definem-se como princípios fundamentais para a marca continente³¹:

- defesa intransigente da qualidade;
- prática de *discount*;
- melhor opção qualidade/preço;
- rentabilidade individualizada por produto;
- factor de diferenciação entre cadeias de hipermercados.

Os objectivos estratégicos são:

- obter uma vantagem suplementar para os clientes;
- capitalizar a marca Continente;
- promover maiores vendas e benefícios;
- acentuar os factores de liderança.

Quanto aos fornecedores de produtos, o Continente só recorre à contratação exterior ou à importação, depois de esgotadas todas as possibilidades de um contrato vantajoso com fornecedores nacionais.

Carrefour

Tem um posicionamento mais elitista no mercado, factor que se reflecte na sua estratégia de marca própria. As categorias que poderiam ser mais evidentes para se encontrar a marca própria – as de maior volume de vendas e de menor diferenciação – nem todas a têm. Encontra-se produtos “Carrefour” em categorias sofisticadas e, em situações pontuais, com o preço mais elevado.

A aposta é sem dúvida na distinção e na qualidade, com alguns produtos a serem de características e importação francesa. No entanto, os responsáveis por esta cadeia afirmam que as importações de produtos de marca própria representam apenas cerca de

³¹ Segundo o Dr. Vicente Dias, Director comercial da Sonac Distribuição.

7 %³² e que os restantes produtos são comprados a fornecedores portugueses que acabam por ser vendidos a hipermercados Carrefour de França e Espanha.

Pingo Doce

Os supermercados Pingo Doce fazem parte do Grupo Jerónimo Martins e, por sua vez beneficiam da vantagem de terem uma relação próxima com a indústria, já que este Grupo intervém também nesta área. Factor que lhes proporciona uma vantagem competitiva, pois dispõem de um *know-how* para optarem pelo melhor cardex de produtos que vai de encontro com as necessidades e interesse dos consumidores.

Iniciaram o projecto de marca própria seleccionando produtos de maior volume de vendas, como são: óleos, arroz, café, guardanapos, entre outros. Embora os preços das suas marcas próprias sejam mais elevados que os dos seus concorrentes, argumentam que a qualidade dos seus produtos é superior. A mensagem que o Pingo Doce tenta transmitir é exactamente “A Qualidade ao melhor preço”.

Os objectivos estratégicos estabelecidos para a sua marca própria são:

- nível de qualidade igual ao do produto líder;
- prestígio global, proveniente da verificação da qualidade e do impacto da marca na prateleira;
- preço imediatamente inferior ao líder;
- margem consolidada, no mínimo à medida da categoria trabalhada.

Também aqui o posicionamento da marca assenta no equilíbrio entre os eixos do marketing-mix: a performance do produto, a embalagem, o preço e a comunicação.

Makro

A Aro, marca própria deste grossista, destina-se a segmentos de mercado muito específicos: *o catering e o HoReCa* (hotelaria, restaurantes e cafés). É um mercado que compra produtos não para consumir, mas para vender ou transformar.

³² Jornal “Diário de Notícias” (16 de Julho de 1995).

A marca própria de um grossista tem características e objectivos diferentes da dos hipermercados, porque são canais distintos e tem utilizadores com necessidades muito díspares das do consumidor final. Por isso, não se desenvolverá neste trabalho os fundamentos de uma marca grossista, que obrigatoriamente exige uma estratégia muito própria.

4) O consumidor e a marca própria

Embora o consumidor ainda seja bastante fiel às marcas dos fabricantes, na década de 90 as marcas da distribuição já são conhecidas e com certa aceitabilidade. Isto é fruto da evolução de um consumidor mais exigente e informado.

O consumidor posiciona-se, hoje em dia, de forma muito favorável face aos produtos de marca de distribuição, chegando a afirmar que, em alguns casos, a sua qualidade é superior aos produtos dos fabricantes. Na realidade, o que se verifica é que os hábitos de consumo estão a sofrer alterações, com a relação qualidade/preço a ganhar importância sobre outros factores motivadores da compra. É, afinal, uma mudança a nível mundial, leva os consumidores a abandonar as razões psicológicas das suas escolhas (o prestígio e a segurança de um artigo de marca), a favor das justificações mais práticas, como o preço e a qualidade objectiva.

As marcas próprias fazem desaparecer as marcas secundárias e reduzem nos lineares a presença de marcas de fabricantes. Na implantação dos produtos, o produto marca própria deve estar ao lado do líder, deste modo o consumidor pode comparar preços, e em muitos casos verifica-se o aumento da marca própria em detrimento da marca líder.

A introdução das marcas próprias leva a uma redução do número de marcas de fabricantes, esse facto leva o consumidor daquele mercado a deixar de ser o efectivo decisor. O direito da livre escolha do consumidor começa a ser posto em causa quando:

- existe uma desproporcionada repartição de espaço nos lineares e expositores entre marcas próprias e as marcas de fabricantes;
- a colocação de marcas próprias é feita nos espaços nobres do linear;
- a introdução de marca própria é feita à custa da retirada de marcas conhecidas dos lineares;
- as promoções e marcas próprias e de marcas nacionais ocorrem em simultâneo.

O director da Lever, numa entrevista à exame, em Setembro de 1999, afirmava o seguinte: “A marca própria não pode ter 50% da prateleira, mas por vezes, tem. O distribuidor só beneficia se tiver numa boa prateleira aquilo que o consumidor procura, até porque em cada 100 consumidores que vão ao hipermercado, cerca de 70 já sabem o que vão comprar”.

Como se isso não bastasse constata-se que as marcas próprias cada vez mais possuem uma imagem/visual, embalagem, rótulos de uma semelhança abismal às marcas dos fabricantes.

Manuel Fidalgo da Deco (Associação portuguesa para a defesa do consumidor) referia numa entrevista à exame em, Setembro de 1999, “o consumidor é enganado devido à semelhança das embalagens. O resultado de uma compra por engano pode ter consequências para o consumidor, mas também para a marca do produtor. O cliente fica com uma má imagem de uma marca, que comprou como se fosse de produtor, e que pode não corresponder às suas expectativas, quando o que adquiriu foi um produto da marca do hipermercado.”

Um estudo empírico realizado, revelou que acerca da semelhança visual entre os produtos líderes e as marcas próprias³³:

- 35% a 40% dos inquiridos consideram que as embalagens não permitem distinguir bem os produtos;
- 70% a 80% consideram as embalagens muito semelhantes ou quase iguais;
- 20% a 30% já compraram um produto pelo outro.

³³ inquérito da CESOP/CEA – UCP.



Não obstante, a marca de distribuidor apresenta-se como um fenómeno positivo para o consumidor final por três razões. A primeira e mais óbvia, é que o consumidor terá acesso a um produto de razoável qualidade, a um preço inferior. A segunda razão é que as marcas de distribuidor vieram tornar o produto “standard” ainda melhor, isto porque a marca líder terá que reforçar a sua liderança, o que passa por uma maior inovação (melhor qualidade).

Os fabricantes que desejam continuar a vender os seus produtos de marca, em categorias nas quais as marcas próprias alcançam quotas de penetração consideráveis, terão que baixar os seus preços de venda ao público. Aquele que compra acaba por ter produtos de qualidade superior e a um preço inferior.

Em Portugal, a maioria dos grupos económicos detêm marcas próprias:

Grupos	Marcas
Auchan	Jumbo, Pão de Açúcar
Carrefour	Carrefour
Jerónimo Martins	Feira Nova, Pingo Doce, Recheio
Sonae	Continente, Modelo, Bonjour, Express
A central de compras Uniarne	Rio Bravo
O grossista Makro	Aro

Marcas de distribuidor em alta

crescimento do mercado das marcas próprias entre 1994 e 1997

	Vendas em valor (%)				N.º de mercados c/ marcas próprias			
	1994	1995	1996	1997	1994	1995	1996	1997
Portugal Continental	5,1	7,7	9,2	9,4	102	125	158	162
Produtos alimentares	6,6	9,1	10,8	10,4	45	47	59	67
Bebidas	6	7,1	8	9,1	20	20	34	32
Produtos de casa de banho	3,2	5,8	7,1	7,2	21	32	36	39
Produtos de limpeza caseira	5,9	7,7	9,2	9,6	16	26	29	33

Tabela n.º 7

Fonte: ACNielsen.

As vendas de produtos de marca própria tem vindo a ter um comportamento positivo no nosso país, tal facto devesse, em grande parte, à confiança que o consumidor tem vindo a ganhar no que respeita a estes produtos, para além da relação qualidade/preço ser atractiva (vide tabela 7).

O grupo Sonac, por exemplo, tinha em 1998 cerca de 1500 referências na área alimentar. Por ano representa 70 a 80 novos produtos. Entre 1996 e 1997 o negócio das marcas próprias para o grupo de Belmiro de Azevedo cresceu 6,5%. As vendas destas marcas representavam em 1998 cerca de 20% a 25% do volume de vendas anual do Modelo e Continente.³³

E. Os produtos primeiro preço

Funcionam como mais uma alternativa à marca do distribuidor e à marca do fornecedor. São constituídos por marcas secundárias de menor qualidade e de baixo preço, comparáveis com os produtos brancos (produtos que constituíram as primeiras referências do distribuidor).

³³ Revista Exame (Setembro de 1999), p. 72-74.

França é um dos países onde os produtos primeiro preço já possuem um certo peso no comércio alimentar. Em Portugal a sua expressão é bastante reduzida.

F. Aprovisionamento

Definir a correcta composição do sortido é uma condição necessária mas não suficiente para o sucesso do ponto de venda, a sua administração é crucial para que a loja fique abastecida convenientemente, em conformidade com o ritmo de vendas.

Esta função designa-se de aprovisionamento. Com um número crescente de referências novas, a mudança permanente dos gostos e preferências dos consumidores, o aprovisionamento do ponto de venda torna-se uma tarefa de difícil realização.

«O aprovisionamento consiste no conjunto de referências que uma loja oferece. Por conseguinte, varia em função do tipo de ponto de venda, da categoria da clientela à qual se dirige e das suas expectativas, do que os concorrentes oferecem».³⁴

O Gestor deve tentar conciliar o ritmo da rotação de stocks, com uma boa rentabilidade das referências da loja, bem como com a procura e a satisfação das necessidades dos clientes.

Para que exista um bom aprovisionamento é necessária a análise da rotação do stock e do nível de serviço.

1) rotação

A existência de produtos num ponto de venda implica um investimento. Quando a rotatividade dos produtos é grande proporciona um determinado benefício ou lucro financeiro, pois a mercadoria chega a ser vendida antes de ser paga.

No comércio, o benefício expressa-se através da seguinte fórmula:

³⁴ Dyan e Troadec (1990-1994), p. 43.

$$B = M \times R$$

B = benefício

M = Margem por unidade monetária

R = rotação das existências

Quanto maior a rotatividade das mercadorias, mais rende o capital investido nas mesmas. Consoante aumenta a rotatividade de um produto, menores podem ser as margens.

Rotação não é mais do que o número de vezes que, durante o ano, se vende as existências de um dado produto. Existem dois tipos de rotação, a física e a financeira.

Rotação Física (R')

Número de vezes, durante o ano, em que as existências de um dado produto são repostas.

$$R' = \frac{\text{Venda anual do n.º de unidades}}{\text{número médio de unidades em stock}}$$

Rotação Financeira (R'')

Quantidade de dinheiro, imobilizado, em stock que produz um volume de vendas que é um determinado número de vezes superior ao valor do próprio stock.

$$R'' = \frac{\text{Valor das vendas anuais (s/impostos)}}{\text{Valor médio do stock a preço de compra (s/ impostos)}}$$

A velocidade da rotação dos produtos suscita benefícios comerciais e financeiros. Nos comerciais consideram-se o crescimento das vendas, a maior flexibilidade do stock e Maior competitividade em preços. Relativamente aos benefícios financeiros estão menor necessidade de fundo de maneiio (NFM = stock + clientes – fornecedores), redução dos custos financeiros e melhoria das condições de tesouraria.

2) Política de preços

A superfície comercial que pratique um preço apelativo obterá mais facilmente um bom volume de negócio, com uma margem progressiva, diferenciado-se dos seus concorrentes.

Na política do preço baixo o sucesso é relativo à quantidade vendida e, nunca pela margem unitária.

Quando um distribuidor pretende fixar preço ele tem em consideração três factores: o consumidor, a concorrência e o preço da compra.

- O consumidor: a aceitação por parte do cliente é determinante quando se fixa um preço. O poder de compra da zona, a composição do seu aprovisionamento, as experiências anteriores sobre o mesmo tipo de produto, a comparação de produtos da mesma gama, são factores sempre ponderados;
- A concorrência: os shopping devem de ser feitos regularmente, a fim de conhecermos a política de promoção e de preços dos concorrentes. Este levantamento pode ser feito por meio de um determinado número de referências comuns nos postos de vendas a analisar;
- poder de compra: resulta da negociação entre o fornecedor e o distribuidor. As lojas com grandes volumes de vendas, beneficiam de descontos e/ou de promoções.

G. Condicionantes dos preços

Na actividade económica existem três tipos de preços, os impostos pelos fabricantes, os impostos pela administração pública e os preços livres.

- Preços impostos pelo fabricante: alguns fabricantes pretendem impor o preço de venda final de certos produtos, em particular, os que são lançados no mercado. Nele estão contemplados os custos do fabricante e a margem para o distribuidor. Este procedimento facilita ao fornecedor a transmissão de uma dada imagem que ele previamente definiu.
- Preços impostos pela Administração Pública: podem realizar-se através do bloqueio ou congelamento dos preços, da fixação de preço máximo, imposição de margens de comercialização obrigatórias máximas ou fixas para certos produtos.
- Preços livres: são os mais frequentes, permitindo ao distribuidor praticar uma verdadeira política de preços. Nesta situação, é proibido qualquer acordo entre distribuidores para a prática do mesmo preço para uma dada referência, bem como a prática de preços abaixo do valor de compra (*dumping*).

Muita das vezes um dado distribuidor não consegue acompanhar o preço de um dado produto oferecido por um concorrente. Uma possível justificação para este facto reside no volume de vendas do concorrente que pode ser substancialmente superior, beneficiando de descontos especiais.

A formação de preços está sujeita a uma série de condicionalismos, de onde se destaca a estrutura de custos, a composição do sortido, as características da clientela, o nível de concorrência e a idade dos produtos.

H. Estrutura de custos

Desde a produção até à venda do produto existe todo um conjunto de custos que têm de ser cobertos e, por sua vez, vão reflectir-se nos preços de venda ao público. A formação

do preço é feita incluindo o custo de produção, de distribuição, as margens do produtor e distribuidor, bem como os impostos.

Os principais custos que a distribuição enfrenta são: remuneração do seu pessoal; a sua formação permanente; recurso, sempre que necessário a trabalho temporário; investimento em novas tecnologias; transporte e logística.

I. Características da clientela

A análise do poder aquisitivo da clientela é necessário uma vez que varia numa função directa ao preço.

1) A concorrência

Consoante for a situação competitiva do estabelecimento comercial assim são os preços. Quer numa situação de concorrência perfeita quer numa situação de monopólio existe uma grande liberdade na fixação de preços. No monopólio, porque o estabelecimento é único na zona; na concorrência perfeita porque apesar de existirem inúmeras estabelecimento estes possuem naturezas diferentes.

Quando a loja está rodeada de estabelecimentos similares – oligopólio – a liberdade da fixação de preços é limitada, qualquer alteração do preço de um produto vai levar ao seu acompanhamento por parte dos concorrentes.

2) Fixação dos preços

O mercado está em constante mutação, esta é na maioria dos casos provocada pelas mudanças dos gostos e preferências dos consumidores, fortemente influenciados pela publicidade, pelo papel crescente do marketing como meio utilizado para descobrir o que o consumidor deseja, pela eliminação das margens fixas e, pela liberalização dos preços da maioria dos produtos.

Para a tomada de decisões em termos de fixação de preço, face um mercado aberto e concorrencial, existem pelo menos quatro ferramentas que os distribuidores podem utilizar: elasticidade estimada da procura, análise do break even point, análise marginal e análise de rentabilidade.

Elasticidade da procura (E^d) - Consiste na relação entre a percentagem de variação das quantidades de produtos consumidos e da variação dos respectivos preços praticados:

$$E^d = \frac{\% \text{ de variação das quantidades consumidas}}{\% \text{ de variação dos preços}}$$

Normalmente este coeficiente é negativo uma vez que à medida que os preços aumentam a quantidade procurada pelos consumidores tende a diminuir e vice versa.

Diz-se que a procura é elástica quando o coeficiente é superior a um, é inelástica quando o coeficiente é inferior a um (vide gráfico n.º 4).

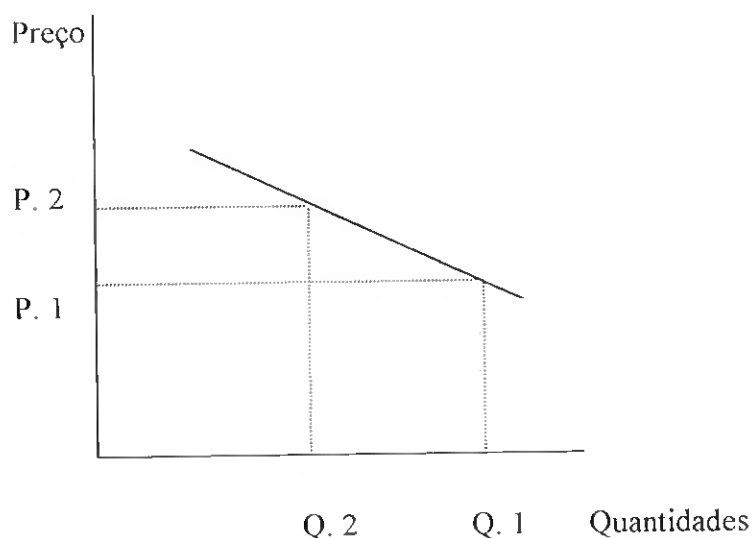


Gráfico n.º 4

Fonte: Rosseau (1997). p. 196.

Break Even Point (BEP) - Resume-se ao ponto de intersecção entre o total das receitas e o total dos custos, ou seja, é quando o lucro é nulo (vide gráfico n.º 5).

$$\text{BEP} = \frac{\text{Totalidade dos Custos fixos}}{(\text{Preço de venda} - \text{Custos variáveis})}$$

(Por unidade)

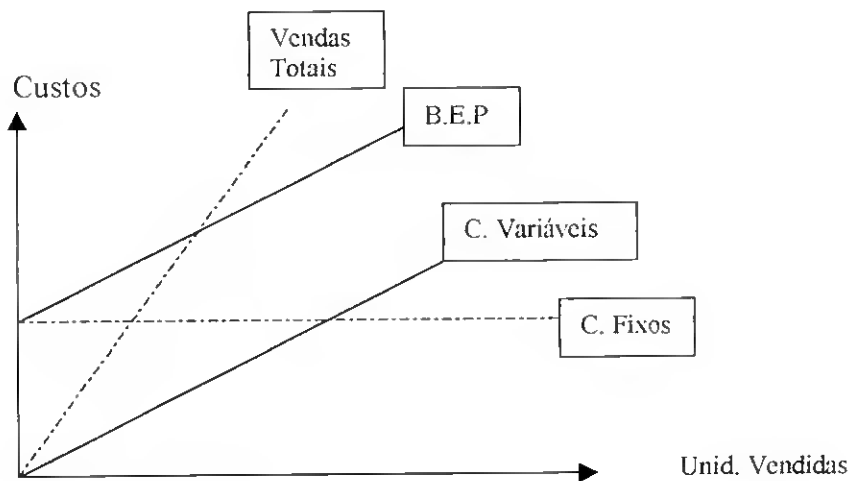


Gráfico. n.º 5

Fonte: Rosseau (1997), p. 196.

Análise marginal - É um processo que utiliza as receitas marginais e as receitas totais para encontrar o preço, a quantidade e o lucro máximo.

A receita marginal consiste na diferença entre as receitas totais que ocorrem a partir da venda de cada unidade adicional de produto.

Análise da rentabilidade - Para se proceder à análise da rentabilidade é necessário estimar as unidades vendidas para cada nível de preço, só assim é que se obtém as receitas totais para cada preço. O cálculo dos custos fixos e variáveis associados à venda desses produtos devem também ser determinados. A partir da listagem de custos fixos e custos variáveis o distribuidor consegue encontrar o preço que lhe permite maximizar o lucro.

3) Formação do preço

Hoje em dia o distribuidor fixa os seus preços com base na concorrência e no tipo de clientela, posteriormente selecciona aqueles fornecedores com produtos de qualidade cujos preços finais permitam uma margem que se enquadre com a margem previamente pretendida e com o preço final estabelecido.

Em suma, o preço de compra vai corresponder à diferença entre o preço de venda a que o distribuidor pretende vender determinado produto e a sua margem de lucro.

O preço de venda final não depende única e exclusivamente dos custos e da margem, mas também é influenciado pelas qualidades do produto, da sua utilidade, da concorrência e da conjuntura económica envolvente.

4) Estratégia

Para a fixação dos preços os distribuidores pode-se aplicar quatro tipos de estratégias: estratégia activa de preços altos, estratégia activa dos preços baixos, estratégia passiva dos preços altos e estratégia passiva dos preços baixos.

Estratégia activa de preços altos - Visa a criar uma imagem de elevada qualidade e selectividade.

Estratégia activa de preços baixos - Tem por objectivo atrair clientes através de uma política de preços bastante agressiva, onde os produtos possuem uma qualidade razoável. Líder mundial de mercado no sector da distribuição, a Wall-Mart utilizou esta estratégia. Os seus preços estavam compreendidos entre o preço médio de mercado e o preço mais baixo, temporariamente praticado.

A estratégia activa de preços baixos possui inúmeras vantagens. As empresas seguidoras desta estratégia fornecem uma imagem global de preços baixos, característica muito apreciada pelos consumidores, aumentando as suas compras, bem como a frequência das visitas a este tipo de estabelecimentos. Os custos com a publicidade vêm-se reduzidos, uma vez que a estabilidade dos preços leva a uma menor

necessidade de promoções frequentes. A margem melhora, mantendo-se os preços sempre baixos. Deixa de haver necessidade de recorrer a fortes reduções de preços em acções promocionais.

Estratégia passiva de preços altos - Apesar da prática de preços altos o distribuidor possui como factores de atracção a criação de uma atmosfera própria e diferenciada, a moda, a elegância e a exclusividade dos produtos comercializados.

Estratégia passiva de preços baixos - É frequentemente utilizada por supermercados que embora não consigam acompanhar os preços da concorrência, periodicamente surgem com campanhas promocionais, tornando-se no factor de atractividade da loja.

J. O linear

Podemos definir linear como «toda a superfície que, no espaço com o objectivo da venda, promove a exposição do produto. Ao linear corresponde normalmente uma superfície, formada pela parte da frente das gôndolas ou móveis de exposição»³⁵

Cada produto tem uma certa quantidade de linear, que se mede por centímetros ou facings. Este último corresponde à unidade de produto visível pelo cliente na primeira fila de exposição de uma prateleira.

O linear de uma loja de livre-serviço, como são os hipermercados, os supermercados e as mercearias, tem por funções: atrair o cliente para junto do produto, oferecer produtos e fomentar o acto da compra. Funções que anteriormente eram da inteira responsabilidade dos empregados dos pontos de venda.

Através do linear é possível organizar a gestão do espaço, orientar o cliente e promover as vendas. A rentabilidade do linear é um dos objectivos do merchandising. A realização de uma exposição apelativa e equilibrada é uma das funções do

³⁵ Beirolas e Almcida (1998), p. 74.

merchandising, articulando as necessidades dos clientes com o escoamento dos produtos.

Um factor de sucesso do ponto de venda consiste na rendibilidade, para isso é necessário o calculo do linear a desenvolver para cada marca, produto ou família. Havendo um aumento da rotação do produto, gera-se um aumento das vendas e da existência de produtos frescos e de qualidade.

1) Vantagens

O linear apresenta inúmeras vantagens, ajuda as compras premeditadas, uma vez que permite a memorização do produto, fomenta as compras por impulso e funciona como um instrumento de venda, uma vez que permite a fácil visualização do produto. Este serve ainda de instrumento de gestão de stocks.

Quando o consumidor final se aproxima do linear, deve visualizar todos os produtos e marcas expostas de forma correcta, fomentando as compras por impulso.

2) O Produto

Existem certos factores que influenciam a percepção do produto no linear, a iluminação e a ocupação do produto no linear são exemplo disso. A intensidade e a qualidade da iluminação influencia a forma como o consumidor visualiza o produto no linear. Quanto maior for o espaço ocupado pelo produto no linear, mais fácil é a percepção visual do mesmo.

Podemos concluir que quanto maior o espaço de exposição dos produtos, maior são as vendas, à excepção daqueles produtos que não são desejados pelo consumidor.

3) Power Items

Este tipo de produtos servem de pólos de atracção para a venda de produtos que são, muitas das vezes, seus substitutos perfeitos. Qualquer estabelecimento deve possuí-los

para atrair clientes. Os produtos *power items* devem de ser os primeiros na implantação dos produtos, possuindo uma localização estratégica e o seu linear indispensável. Podemos dar como exemplos de *power items* o arroz, o açúcar e o óleo alimentar.

4) Linear mínimo

Para se conseguir gerar vendas é necessário estipular o linear mínimo. A definição do linear mínimo ocorre após se saber qual a extensão mínima de cada produto para que facilmente seja visualizado pelo cliente. Normalmente o linear mínimo para cada produto é de três facing, à excepção de produtos com grande volume, onde o facing é de dois produtos. O facing tem, na maioria dos casos, uma largura mínima de 20 cm.

Abaixo do linear mínimo os produtos expostos têm poucas hipóteses de serem vistos. Aqueles produtos que possuem um espaço de exposição superior ao normal não vão ver as suas vendas aumentar, só pelo facto de terem uma área de exposição superior. Seria absurdo só pelo facto de um produto possuir 80% da quota de mercado, passasse a dispor de um valor equivalente no linear.

Colocação dos produtos

As alturas dos diferentes móveis expositores e os níveis das prateleiras permitem uma exposição dos produtos que vai desde os pés até um pouco acima da cabeça. Estes níveis não possuem todos eles o mesmo valor, pois um produto colocado à altura dos olhos do consumidor será mais facilmente visualizado por este do que se estiver nos extremos.

Nas gôndolas distinguem-se três níveis de exposição dos produtos: nível dos olhos, das mão, e do solo. O primeiro corresponde ao nível de percepção por excelência, pois é aquele em que o cliente repara em primeiro lugar, uma vez que está à sua altura. O nível das mão é o segundo mais importante, bastando estender as mãos para ter acesso a ele. Ao nível do solo o consumidor tem que baixar o olhar para ver o produto, tendo-se que debruçar para o manusear (vide fig. 9).



Fig. 9

Fonte: Masson (1985), p. 76.

Estudos realizados ao nível do merchandising mostraram que o nível que proporciona maior volume de vendas é o nível dos olhos, e o nível do solo é o de menor volume de vendas. Normalmente coloca-se ao nível dos olhos aqueles produtos cujas vendas pretende-se ver aumentadas, ou produtos que mais contribuem para a margem da categoria ou da secção. Ao nível do solo são colocados os produtos de maior procura e de grande volume, como são os detergentes.

Mudar periodicamente um produto de nível é promover as suas vendas e aumentar a sua rendibilidade no linear.

5) Escolha de níveis

Na escolha dos níveis em que os produtos devem estar expostos deve-se ponderar a legibilidade, os tamanhos e as cores, o volume, as compras premeditadas e as por impulso e uma possível desarrumação.

A principal preocupação é o nível solo. Que produtos colocar, sendo este o nível que menos vende? No solo estarão os produtos volumosos, e as compras utilitárias (compras com frequência e obrigatoriedade).

No nível dos olhos não devem de estar expostos produtos volumosos ou pesados, pois podem conduzir a acidentes. Os produtos mais frequentes neste nível são os *power items* (óleo, açúcar, farinha, lixívia) ou a repetição de produtos posicionados no andar inferior, para acentuar a impressão de quantidade e, em simultâneo, criar uma reserva.

6) Implantação

A implantação dos produtos exige um plano pormenorizado, referência a referência, por famílias e até mesmo por sub-famílias. Este deve ter em conta não só o tamanho dos produtos, como a sua cor.

Os intervenientes no processo de implementação são: o responsável pela implantação, que estabelece o esquema e dirige as manobras (o merchandiser); os responsáveis pelas grandes categorias de produtos, dispõem os produtos, no interior das sub-famílias; o pessoal de manutenção, arrumam as mercadorias, procedem à etiquetagem e colocam-nas nas respectivas secções.

A primeira fase da implantação consiste na criação do esqueleto, ou seja, colocação de uma a três unidades de cada produto nas prateleiras (facing). A partir do momento em que esta fase está concluída, as equipas de manutenção podem começar a encher as prateleiras. Para que a implantação fique bem feita deve-se levar a mercadoria que se julgue necessária para o respectivo corredor. Assim cada secção fica cheia mais rapidamente, mal o facing esteja concluído.

Na implementação dos produtos nos lineares, o cliente deve facilmente visualizar a marca, a estética do produto deve ser preservada e, a sua arrumação deve evidenciar a sua complementaridade.

A arrumação do produto pode possuir três tipos de arrumação: a vertical, a horizontal e a mista:

Apresentação Vertical - O tipo de exposição que apresenta mais vantagens é a vertical, pois expressa uma maior organização e sistematização. Para além disso, garante que ao nível dos olhos, onde se vende mais, estejam colocados aqueles produtos que se pretende escoar.

Na exposição vertical as famílias de produtos são apresentadas de cima para baixo, onde cada referência é colocada aos três níveis (olhos, mãos e solo).

A grande vantagem deste tipo de apresentação consiste no facto de o produto estar exposto a cada nível de venda, o cliente apercebe-se do produto ao nível dos olhos e compra-o, pois situa-se ao nível das mãos.

A exposição vertical leva o cliente a parar, dando uma imagem de clareza e de rapidez na percepção dos artigos no linear, a horizontal não consegue captar o cliente com tanto êxito.

Apresentação Horizontal - Colocação de uma família de produtos diferente por cada nível. O nível do solo face a esta apresentação encontra-se desfavorecido. Para colmatar esta lacuna deve-se mudar com frequência os produtos de nível por forma a aumentar a rotação dos mesmos.

Apresentação Mista - Deriva da utilização, em simultâneo da apresentação vertical e horizontal. Esta visa a eliminar os três níveis e melhorar a rendibilidade dos níveis extremos.

7) Facing

A cada produto deve corresponder um linear, proporcionalmente à sua rotação e evolução. Na óptica dos americanos um bom facing é aquele que permite um armazenamento suficiente e superior ao stock mínimo de segurança, para assegurar a venda do produto durante um dado período de tempo, nunca superior a uma semana. Este procedimento evita o excesso de aprovisionamento e a ruptura de stocks.

Produtos cuja rotatividade é praticamente diária, o caso da fruta, produtos lácteos e ultracongelados, o facing torna-se um problema, principalmente quando se trata de produtos que têm um prazo de validade afixado. O estudo de rentabilidade deve permitir otimizar o facing, melhorando os resultados de exploração da secção.

8) As Prateleiras

A implantação dos produtos deve ser feita de forma a agrupar os produtos por família. Em simultâneo deve de haver um cuidado para que os produtos arrumados na mesma prateleira tenham uma dimensão similar por forma a otimizar a utilização das prateleiras.

Regra geral, os produtos volumosos ficam em baixo e os de pequena dimensão entre os médios. Deste modo pode-se utilizar 6 ou 7 prateleiras, sem que o fundo da gôndola seja visível.

A arrumação dos produtos parte-se sempre do nível inferior, colocando a prateleira sensivelmente acima da altura do produto, rentabilizando ao máximo o linear (vide fig. 10).

Linear de Máxima utilização. Irregularidade, Massa Homogénea de Produtos, Impressão de Variedade, Ruptura das Linhas.

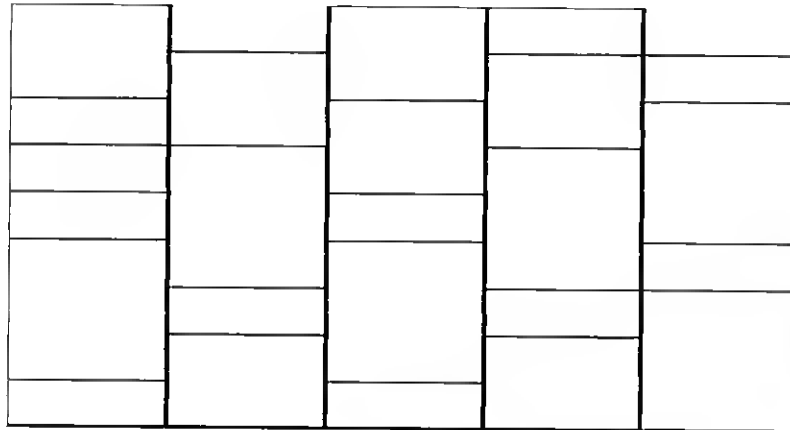


Fig. 10

Fonte: Masson (1985). p.82.

Existem autores que defendem que, para a mesma família as prateleiras devem estar todas ao mesmo nível a fim de sobressair as diferentes categorias de produto (vide fig. 11).

Linear de Prateleiras Alinhadas por Famílias. Regularidade, Perda de Linear

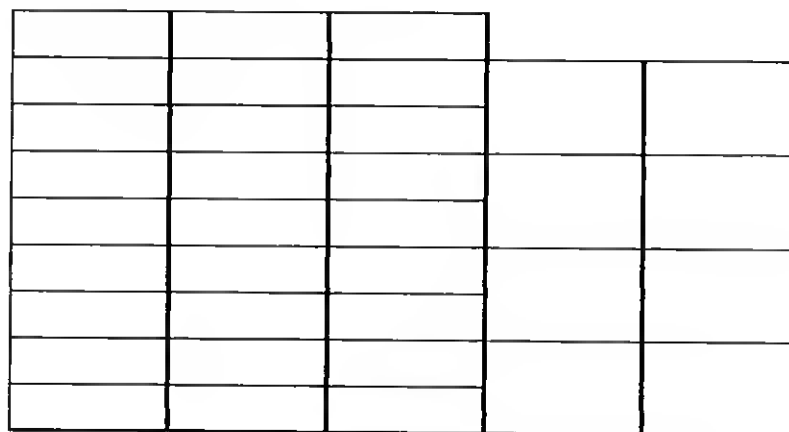


Fig. 11

Fonte: Masson (1985). p. 83.

Este tipo de arrumação não otimiza o espaço de exposição disponibilizado pelo equipamento. O surgimento de “buracos”, para além de ser pouco estético gera a sensação de vazio e a redução de referências.

9) Rentabilidade

Muita das vezes lojas que praticam, em média, preços baixos conseguem alcançar uma margem média de lucro bruto superior a outras cujos preços são superiores. Tal facto deve-se ao *Merchandising mix* e a um equilíbrio entre os rendimentos dos diferentes produtos.

Os produtos de melhor rendimento devem ser expostos à altura dos olhos, à excepção de produtos facilmente perecíveis.

O merchandiser deve saber com exactidão qual a rentabilidade de cada produto para implantar os produtos por forma a que se optimize as vendas. É também desejável enquadrar o produto de maior rentabilidade junto dos *power items*, permitindo a deslocação de algumas vendas referentes aos *power items* para um produto similar, mas com uma margem superior.

K. Animação no ponto de venda

Um ponto de venda que responde às necessidades de um dado tipo de cliente e que possui um aceitável crescimento do seu volume de negócios não pode deixar que a monotonia invada o seu negócio. Cada negócio deve possuir um ciclo de promoções que mantenha acesa a curiosidade e o interesse do consumidor.

A animação de uma loja pode ser resultado de um produto ou da actuação pessoal de um distribuidor por meio de uma acção promocional pontual. Existem dois tipos de animação: a pontual e a permanente.

A pontual, tem em conta as necessidades de aumentar as vendas de uma ou mais referências, num dado momento.

A animação permanente abrange tudo quanto possa tornar a área de venda mais atractiva, fomentando um maior retorno do cliente à loja e, conseqüentemente a fidelização do cliente. Esta pressupõe a existência de um conjunto de condições donde ressalta uma iluminação adequada; uma música de fundo amena e agradável; uma decoração que marque a diferença, original, animada, criando movimento nas diversas secções da loja; a colocação de cartazes e de painéis por todas as secções, evidenciando-se do resto da decoração, constituem uma referência para o cliente.

A animação do espaço de venda tem como objectivos³⁶:

- atracção de clientes;
- desenvolvimento da motivação para a compra;
- descontração do cliente;
- dinamização do espaço;
- chamada de atenção para um ponto específico;
- aproximação do cliente ao produto;
- aumento da variedade da oferta.

O responsável pela animação da loja pode utilizar dois critérios diferentes de venda para cada produto: vender depressa e muito e, criar novas razões de compra. Caso se trate de alcançar o primeiro objectivo ele, durante um curto período de tempo, vai oferecer um dado produto a um preço impar deslocando as vendas para um dado sector. A criação de novas razões de compra, atracção de novos clientes e o reforço da fidelização da clientela é feita mediante uma grande operação apoiada numa campanha publicitária em local estratégico.

Por forma a realizar tudo isto ele tem à sua disposição publicidade no local de venda, promoções e animação no local de venda.

³⁶ Bcirolas e Almeida (1990-1994), p.112.

A promoção e publicidade no local de venda (P.L.V.) são os principais meios utilizados pelo distribuidor para animar o seu ponto de venda.

1) Promoções

As promoções resultam de um conjunto de técnicas levadas à prática durante o período de vida do produto, por forma a sortir um aumento das suas vendas. O principal objectivo da promoção consiste em atrair os consumidores ao ponto de venda a fim de aumentar as vendas dos produtos oferecendo uma vantagem, que é passageira, ao comprador.

As despesas inerentes à promoção e à P.L.V. têm vindo a ter um comportamento crescente e superior às despesas com a publicidade.

OBJECTIVOS



ESTRATÉGICOS

- aumentar o número de consumidores.
- desenvolver a quantidade comprada pelo consumidor.
- renovar o interesse da clientela.
- atingir os objectivos do plano de venda.



ESPECÍFICOS

- acelerar as vendas de um produto que dá lucro.
- aumentar a rotação de um artigo.
- vender um stock em excesso.
- regular um produto sazonal
- contra-atacar um novo concorrente
- relançar um produto em estagnação



- aproveitar-se de um acontecimento anual: dia do pai, dia da mãe, Natal, início das aulas, etc.
- utilizar uma ocasião (aniversário, abertura).
- apoiar uma campanha publicitária.

Fig. 12

Fonte: Dayan (1990,1994), p. 123.

Nas promoções pode haver ofertas de preço, por natureza e ofertas activas. As primeiras incluem reduções, cupões, bónus de redução, venda por lotes, ofertas especiais, entre outras. As ofertas por natureza estão contemplados os brindes e as amostras. Os concursos, jogos e lotarias estão integradas nas ofertas activas.

2) Promoções versus consumidores

As promoções num estabelecimento comercial tem por finalidade animar, criar um acontecimento e, conseqüentemente atrair um maior número de clientes.

Para a realização de promoções o promotor deve encontrar o produto ideal, tornando a promoção eficaz. Este não pode estar destacado na mesma altura em outro concorrente. A técnica a utilizar deverá ser a que melhor se adapte às necessidades dos clientes. O período da promoção deve ser aquele que permita uma aceleração da procura.

Os períodos de venda forte e o poder de atracção das secções, consoante o período do ano, deve ser levado em consideração.

Qualquer promoção é acompanhada por informações, publicidade e P.L.V.. No exterior do ponto de venda a comunicação poderá ocorrer através da distribuição de folhetos, afixação de cartazes e anúncios de rádio. A publicidade no interior do ponto de venda será realizada mediante anúncios, cartazes, painéis, posters, entre outros.

Nas promoções de marcas sob a forma isolada na secção recorre-se, por exemplo, a topos de gôndola, apresentação a granel, nos carrinhos, demonstração, animadores no caso de venda por lotes ou distribuição de senhas de redução, ampliação da secção, anúncios suspensos.

Por forma a averiguar se a promoção teve sucesso é de grande importância a análise das vendas antes, durante e depois da campanha, bem como o mesmo período do ano precedente.

3) Material de Publicidade no Local de Venda – P.L.V.

O material P.L.V. pode tornar o ponto de venda mais quente, alegre, animado. Este tem por finalidade informar e guiar o cliente. Os formatos do material fornecido deve adequar-se à dimensão da loja, o material de P.L.V. de um hipermercado dificilmente se adequa numa mercearia de bairro.

Numa loja devem existir zonas de travagem, onde o cliente se distraia, conjuntamente com áreas de circulação amplas, zonas para as crianças brincarem, zonas de promoções e de apresentações permanentemente renovadas.

Tanto o material de orientação (painéis, setas, cores) como o material informativo (família, variedades, utilização, conselhos) devem ser estudados pelos merchandisers por forma a facilitarem a gestão.

O cartaz é sem dúvida a técnica mais eficaz do material de P.L.V., podendo ter uma função informativa ou de indicação de preços. A colocação do cartaz não deve dificultar a visualização de outros cartazes, nem de produtos expostos no linear. A altura a que ele deve ser colocado é fundamental.

As empresas de distribuição quando recorrem à promoção e à publicidade têm por objectivo aumentar, no curto prazo, a afluência ao estabelecimento. A longo prazo visa aumentar o grau de fidelização dos clientes e, criar uma imagem forte e favorável da loja.

4) Serviços ao consumidor

Uma empresa de distribuição, em sentido lato, não é mais do que uma empresa de serviços. Todos os elementos do marketing-mix do distribuidor são serviços, uma vez que acrescentam valor aos produtos.

O consumidor ao entrar num estabelecimento participa na experiência de compra, integrando tudo aquilo que faz desde o momento que entra no ponto de venda até ao

momento em que efectua o pagamento das suas compras. Nesta etapa são avaliados pontos como: o número de empregados do ponto de venda; a forma como se comportam; os expositores; as montras; as marcas existentes; os serviços prestados, que podem encorajar ou inibir o consumidor durante o período de tempo em que permanece na loja.

Se desta experiência o cliente resultou insatisfeito dificilmente ele regressa ao estabelecimento em causa ou a outro da mesma insígnia. Por forma a evitar a insatisfação do cliente o distribuidor implementa serviços ou acções que criem impacte e assegurem bons níveis de satisfação.

«Por serviços aos consumidores podemos entender todas as actividades identificáveis, mas por vezes intangíveis, implementadas pelo distribuidor em conjugação com os serviços e bens vendidos.»³⁷

Os serviços que os distribuidores podem fornecer aos seus clientes podem ser de duas espécies: serviços mínimos e serviços acrescentados. Os primeiros consistem nos serviços que o consumidor espera que qualquer retalhista ofereça, como a cortesia e a atenção no atendimento.

Relativamente aos serviços acrescentados são aqueles que valorizam a experiência de compra e constituem vantagens comparativas. Exemplos deste tipo de serviço é o horário de funcionamento da loja, o seu parque automóvel, a aceitação de diversas formas de pagamento, condições de crédito, a aceitação de troca ou devolução, a reparação de equipamento avariado, entre outros.

Os distribuidores que pretendam melhorar ou aumentar os serviços prestados aos seus clientes deverão:

- averiguar quais os serviços esperados pelos seus clientes, mediante entrevistas e a recolha das informações dos empregados, que ouvem os clientes a diário;

³⁷ Rosscau (1997), p. 215.

- proceder ao levantamento dos serviços mais adequados;
- proceder às acções necessárias para implementar esses serviços;
- informar devidamente os clientes dos serviços ao seu dispor.

Com uma boa prestação de serviços pretende-se que entre o retalhista e o cliente se crie uma boa relação comercial.

V. O CASO PORTUGUÊS - Um processo em transformação

1. SECTORES DA DISTRIBUIÇÃO

A. Sector Grossista

O grossista tem por função a aquisição permanente de produtos em grandes quantidades, o seu armazenamento e assegurar o aprovisionamento do mercado. Para que este sector ganhe peso no mercado é necessária uma análise dos fluxos produtivos, das necessidades de consumo, bem como o estudo da cadeia de abastecimento em termos de locais, prazos, quantidades e preços. O seu papel de intermediário entre o produtor e o consumo é ainda de grande importância, pois através do sector grossista consegue-se escoar grande parte da produção.

Em relação ao produtor, o grossista compra-lhe grandes quantidades de produto e em simultâneo proporciona-lhe fluxos financeiros suficientes para garantir a sua actividade produtiva. Compete ao grossista o processo de stockagem, com todas as desvantagens que lhe estão associados, principalmente produtos perecíveis ou com datas de duração reduzida. O grossista acaba por ser um regulador da produção e do abastecimento, evitando rupturas ou excesso de oferta.

Ao nível do retalhista, o grossista transforma-se num fornecedor de informação, oferece um nível global de preços atractivos, fracciona as mercadorias para serem comercializadas e facilita as acessibilidades.

O sector grossista é ainda responsável pela selecção do sortido, que por sua vez deve ser adaptado às necessidades dos clientes, por forma a manter, desenvolver e fidelizar os seus clientes.

1) Evolução

Após a segunda Guerra Mundial o sector grossista assistiu a um grande desenvolvimento, com o aparecimento de inúmeras empresas, de maiores dimensões e pela sua integração em grupos de distribuição de dupla actividade - retalhista e grossista.

A partir dos anos 70, com o aumento da concorrência e da oferta das indústrias que produzem produtos de maior consumo, os grossistas adoptaram o livre-serviço. Deste modo surgiu o novo conceito de loja: o cash & carry.

Relativamente aos produtores, por forma a colocar os seus produtos no mercado, passaram a ser cada vez mais dependentes deste sector, e da distribuição em geral. Muitas das vezes, vêm-se obrigados a pagarem uma compensação monetária, para que coloquem os seus produtos em primeira ou segunda posição, não podendo ser substituídos pelas marcas próprias³⁸.

Os grossistas quando surgiram tinham como principais funções a compra e o armazenamento de produtos, por forma a que os retalhistas passassem a dispor de um maior número de referências a preços competitivos. Com o evoluir dos mercados, as suas funções foram ampliadas:

- definição do sortido do retalhista;
- incorporação de novas referências no sortido do retalhista;
- realização de promoções no cash;
- aumentar a venda dos retalhistas e a comercialização de produtos marca própria.

Os principais objectivos dos grossistas são os seguintes:³⁹

- desenvolvimento das relações entre fornecedores e distribuidores;

³⁸ Mendes, Vaz. (Maio 2000), p. 3.

³⁹ Rosseau (1997), p. 24.

- planificação do aprovisionamento;
- coordenação das promoções;
- introdução e teste de produtos novos;
- standartização de produtos e embalagens.

Durante esta evolução os seus clientes diversificaram-se, para além dos retalhistas as colectividades públicas e privadas, empresas de prestação de serviços e profissões liberais, também passaram a frequentar os estabelecimentos grossistas.

Com a criação do espaço económico europeu as trocas internacionais intensificaram-se, o grossista passou a ter a possibilidade de possuir um certo nível de especialização e as importações desenvolveram-se.

O comércio retalhista integrado resulta numa forte ameaça, apoderando-se de algumas funções que antes eram da inteira responsabilidade do sector grossista. Apesar desta ameaça, através da sofisticação dos produtos e serviços, as exigências são cada vez maiores, o que fortalece o papel do grossista junto dos seus clientes profissionais.

No caso português a evolução do sector grossista não tem sido negativa. A nível europeu, o Reino Unido progrediu 24% nos últimos cinco anos, a Alemanha aumentou o número de cash & carry em 15%, a Itália de 1982 para 1983 cresceu 21,5%, e Portugal quase que duplicou o seu número⁴⁰.

A base do desenvolvimento do sector grossista em Portugal, residiu em dois vectores:

1. A constituição de centrais de compras permitiram melhorar as condições de compra dos seus aderentes e, em simultâneo, colocar em prática políticas comuns de sortido e promoções. No caso português podemos apontar como exemplo o sucesso a UNIARME – União de Armazenistas de Mercearia, C.R.L.

⁴⁰ Rousseau (1997), p. 34.

2. Através do desenvolvimento e aplicação de novas técnicas de aprovisionamento, da criação de entrepostos coordenados por meios informáticos e de uma implantação racional dos stocks de produtos embalados pelo produtor (por exemplos em caixas de 24 ou 12 produtos), colocados à altura do cliente e por cima em paletes fora do alcance do cliente, surge assim o conceito de cash & carry. Este acaba por ser a aplicação da técnica de livre serviço do retalhista à actividade grossista.

Com este formato o retalhista passa a poder escolher e a transportar aqueles produtos que pretende e, posteriormente proceder à revenda na sua loja, pagando-os numa caixa de saída.

Inicialmente qualquer cash & carry dispunha de um sortido alimentar bastante limitado. Progressivamente o sortido de frescos e produtos como electrodomésticos, mobiliário, informática, entre outros, foi sendo alargado. A ampliação do sortido levou a uma menor rotação do produto, assistiu-se a um aumento de custos operacionais e financeiros e, conseqüentemente à perda de competitividade.

Face a esta situação deu-se uma reestruturação do sector através de mecanismos de concentração do sortido, passando a estar mais adequado ao segmento das colectividades e da restauração, da modernização dos métodos de gestão, havendo um maior rigor no que respeita à implantação do equipamento e do sortido, por forma a verificar-se uma maior fidelização da clientela. A Makro de Albufeira é um bom exemplo disso, após detectar que a maioria dos seus clientes habituais eram pessoas que possuíam restaurantes e bares, ramo Horeca, passou a dispor de um maior número de referências e de embalagens mais próprias deste sector.

O mercado grossista francês está representado por cadeias de cash integradas (são cash organizados, que pertencem ou estão ligados a grupos económicos), como são a Metro e o Promocash e de cash independentes (dispõe de um ponto de venda único e não está ligado a nenhum grupo económico). Os primeiros tiveram uma maior progressão que os segundos.

Em França, enquanto que os cash independentes, reduziram-se reduzidos quase para metade, os cash integrados passaram de 74 em 1985 para 203 unidades em 1994. Este

número representava, na altura, cerca de 68% do total das unidades e 82% da sua superfície de venda global, tendo triplicado o seu volume de negócios.

No caso da Alemanha o aumento não foi tão expressivo, os cash integrados passaram de 330 para 380 unidades.

Em Itália entre 1982 e 1993 o número de cash integrados passou de 246 para 299.

Em Portugal ente 1990 e 1995 abriram 72 novos cash, passaram de 121 para 193 unidades. O volume de vendas durante este período de tempo passou de 275 milhões de contos para 432 milhões de contos⁴¹.

Os números de cash & carry, em Portugal, diminuíram nos anos de 1996 e 1997. Em contrapartida o seu volume de negócios aumentou 1% e 6%, respectivamente (vide Tabelas n.º 8).

Cash & Carry

	1993	1994	1995	1996	1997
N.º de Lojas	181	186	193	184	181
Crescimento (%)		3%	4%	-5%	-2%
N.º de Lojas					
Norte	85	85	91	89	87
Sul	96	101	102	95	94

Unid: Contos

	1993	1994	1995	1996	1997
Vol. Vendas	413.000	437.000	432.000	438.000	463.000
Crescimento (%)		6%	-1%	1%	6%
Vol. Vendas (%)					
Norte	47,3	48,5	49	50,6	50
Sul	52,7	51,5	51	49,4	50

Tabelas n.º 8

Fonte: ACNielsen Portugal

⁴¹ Rosscau (1997), p.25 e 26.

As empresas grossistas optaram por concentrar-se, devido à necessidade de mobilizar capitais importantes e realizar economias de escala, particularmente no campo logístico⁴². Assistiu-se à concentração da propriedade, por via da fusão, da aquisição ou da tomada de participação, centralização do poder de decisão. Com a redução do número de cash`s, os retalhistas passaram a dispor de um menor número de locais para efectuar as suas compras, aumentando o volume de vendas nos cash`s.

No nosso país o sector grossista tem apresentado níveis consideráveis de desenvolvimento, onde a Makro se encontra em primeiro lugar, seguida do Recheio e posteriormente da Grula (vide tabela n.º 9).

⁴² Mendes e Vaz. (Maio 2000). p. 5.

Evolução das Vendas dos Grossistas 96-98

Empresas	Unid. Contos			
	1996	1997	1998	96/98
Makro	120.131.599	124.546.889	127.072.364	6%
Recheio	74.099.516	83.123.248	95.614.634	29%
Gruła	40.395.511	40.719.092	42.119.204	4%
Coopertorres	12.720.081	13.010.712	13.102.080	3%
Manuel Nunes & Fernandes	11.701.103	13.254.504	18.951.647	62%
António Teixeira Lopes & Filhos			14.827.817	
Torrental	11.119.278	11.130.058	10.344.325	-7%
Alicoop	9.941.394	10.508.367	11.442.012	15%
Armazéns da Matinha	9.841.515	9.006.590		
Sogenave	7.175.805	7.195.124	8.994.935	25%
A Luta	7.036.711	7.370.516	8.072.434	15%
Ramazzotti	6.208.826	6.385.474	6.879.863	11%
Sinde e Monteiro	5.823.372	2.675.014		
João Gomes Camacho	4.787.878			
Carpan	4.661.555	4.509.822	4.634.546	-1%
Cooplisboa		4.010.528	4.411.428	
J. L. Pereira	4.035.009			
Coopercaldas	3.107.307	3.027.682	3.259.236	5%
Simões & Sousa	2.469.794	2.228.171	2.502.197	1%
Total das 20 maiores empresas	335.256.254	342.701.791	372.228.722	11%

Tabela N.º 9

Fonte: Distribuição hoje (Novembro 1997 e 1998 e Dezembro de 1999).

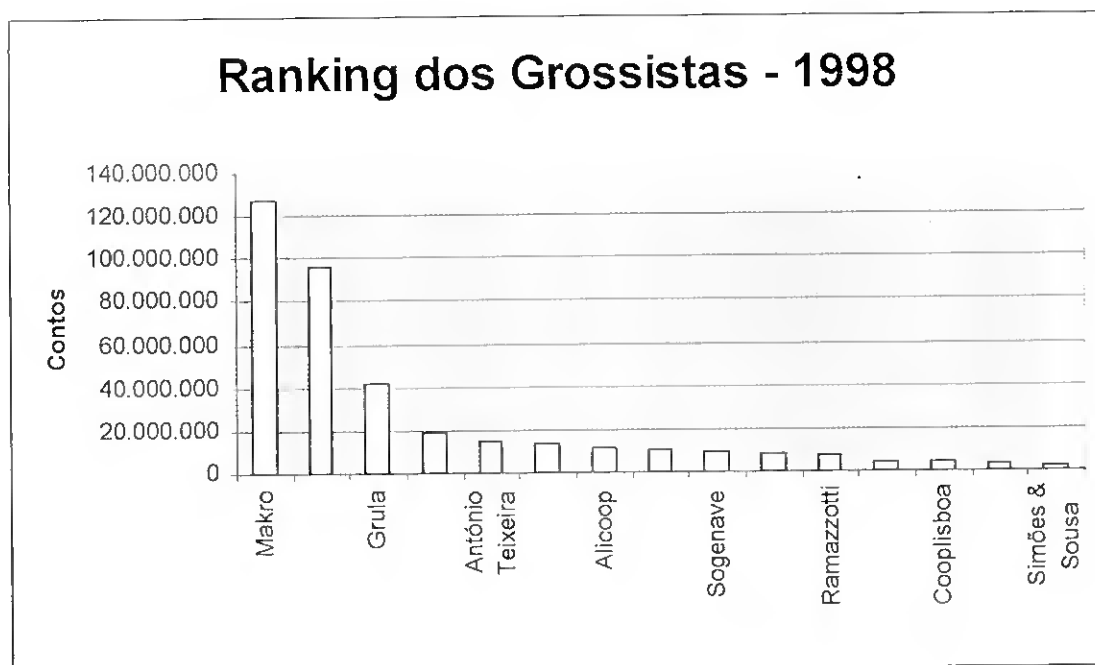


Gráfico n.º 6

Fonte: Revista Distribuição hoje (Dezembro 1999).

As vendas dos quatro maiores grossistas representam cerca de 75% das vendas dos 20 maiores grossistas portugueses. Valor bastante significativo, que não tem sofrido grandes oscilações entre 1996 e 1998 (vide tabela nº 10).

Índice de Concentração

Empresas	1996	1997	1998
Makro	120.131.599	124.546.889	127.072.364
Recheio	74.099.516	83.123.248	95.614.634
Gula	40.395.511	40.719.092	42.119.204
Coopertorres	12.720.081	13.010.712	13.102.080
Total das 4 maiores empresas	247.346.707	261.399.941	277.908.282
IC (4) = 4 maiores/total das 20	74%	76%	75%

Tabela nº 10

Fonte: Distribuição Hoje (Novembro 1997 e 1998, Dezembro de 1999)

2) O caso Uniarme

A Uniarme é uma cooperativa de compras, fundada em Janeiro de 1986. Actualmente reúne cerca de 32 empresas grossistas com armazéns dispersos por todo o continente e ilhas, responsáveis por um volume de negócio que ronda os 444 milhões de contos.

As principais razões que levaram ao nascimento da Uniarme foram sobretudo de ordem económica. O seu objectivo principal inicial consistiu na formação de uma central de compras que visasse satisfazer os interesses dos seus associados. Ao negociar as condições de compra de todos os seus associados, passou a deter um forte poder negocial e a conseguir por isso melhores preços e condições comerciais. Os grossistas passaram a beneficiar de condições de aquisição impossíveis de adquirir quando negociavam individualmente com os fornecedores, conseguindo passar a colocar os produtos a preços competitivos.

A actividade da cooperativa centra-se na negociação com fornecedores de grossistas. A propriedade das mercadorias não é detida pela Uniarme. Tal complicaria todo o processo de distribuição e, encareceria os produtos com os custos de armazenagem e distribuição. Não obstante, esta situação ocorre pontualmente, em casos de importações e de negócios nacionais específicos. Daí que ela possua um armazém junto das suas instalações administrativas.

a) Associados Uniarme

Os grossistas associados da Uniarme comercializam produtos alimentares e de grande consumo (produtos de higiene e limpeza, entre outros). Existem associados que também comercializam outro tipo de produtos, como são electrodomésticos. Este tipo de negócio tem no seio da Uniarme uma expressão pouco significativa.

Os associados da Uniarme inicialmente eram única e exclusivamente grossistas puros que não possuíam cadeias de lojas próprias, nem pretendiam vir a possuir. O objectivo destes canais de distribuição visava o abastecimento de segmentos específicos: retalhistas e empresários independentes do ramo Horeca, de um modo mais eficiente e oferecendo-lhes condições mais favoráveis. Com o evoluir do mercado alguns destes

grossistas passaram a deter lojas próprias, é o caso do grossista Malaquias, com as lojas Novo Horizonte.

Aos associados Uniarme são exigidos o cumprimento de determinadas condições de ordem financeira, como por exemplo uma facturação superior a dois milhões de contos e a existência de uma situação financeira equilibrada.

Em alguns casos os aderentes não obedecem a todas as condições impostas pela Uniarme, podendo então realizar-se uma avaliação mais de ordem qualitativa relacionada com a projecção comercial, notoriedade e potencial de crescimento, mas tendo em conta, sempre, o posicionamento estratégico da cooperativa.

Existe uma condição de fidelização à Uniarme, esta apenas pode prestar serviços aos seus associados, e por outro lado, os seus membros apenas podem trabalhar com uma única central de compras, podendo em alguns casos conduzir algumas negociações, principalmente quando se trata de fornecedores regionais de fraca expressão.

É, no entanto, importante referir que nem todos os produtos comercializados pelos grossistas têm uma negociação ao nível da central de compras. Temos o caso de bens alimentares perecíveis, em que a gestão logística é complexa, exigindo um tratamento diferenciado.

A contribuição de cada associado para a Uniarme divide-se em duas componentes:

- 1 – uma fixa: 50% das despesas da cooperativa;
- 2 – uma variável: em função do grau de utilização dos serviços da cooperativa.

Em Dezembro de 1999 eram 32 os associados Uniarme, com os seguintes volume de negócios:

Associados	Unid. Contos		
	1998	1999	Var 98/99
A Luta, C.R.L	8.239.225	9.317.687	13%
Albano Machado Pereira & C ^a , Lda	1.076.877	1.051.648	-2%
António Teixeira Lopes & Filhos, Lda	14.862.788	16.715.495	12%
Arcol, Lda	7.134.576	9.791.884	37%
Barcelcash, Lda		743.120	
Caetano & Mont'Alverne, S.A	5.808.215	6.403.810	10%
Carpan, C.R.L.	2.950.588	3.066.914	4%
Cheinho, Lda	3.839.325	4.618.079	20%
Cordial, Lda	1.470.424	1.602.666	9%
Corfoz, C.R.L	1.254.329	1.280.097	2%
Emater, S.A	3.072.133	3.424.889	11%
Eurocash	5.192.610	5.295.837	2%
Feira Nova	92.796.454	110.216.833	19%
Fernandes Lopes & Silva, Lda	1.984.126	2.057.721	4%
J.M. Mont'Alverne & Filhos, Lda	1.037.713	1.113.556	7%
M. Cunha, S.A	6.452.489	7.563.264	17%
Malaquias, Lda	5.291.499	5.894.698	11%
Manuel Dos Santos Cavaco, Lda	9.403.122	10.456.883	11%
Manuel Nunes & Fernandes, Lda	17.702.570	20.820.676	18%
Morgados & Vicente, Lda	2.404.618	2.547.167	6%
Munivel, Lda	2.524.506	2.488.774	-1%
Muzangala, S.A	1.488.857	1.635.450	10%
Nabeirodist, Lda	1.426.965	1.797.107	26%
Pingo Doce	124.558.875	131.887.186	6%
Recheio + J.L.Pereira	99.152.966	106.675.655	8%
Rosa, Fragoso & Rodrigues, Lda	1.028.579	1.189.848	16%
Simões & Sousa, S.A	2.503.609	2.618.058	5%
Soc. Importadora do Lima, Lda	1.175.830	1.236.289	5%
Sogenave, S.A	9.380.675	10.165.266	8%
Teixeiras & Afonso, Lda	1.766.471	1.839.290	4%
Unicofa, C.R.L	5.666.281	6.428.566	13%
Vianco, Lda	1.499.535	1.600.872	7%
Total	444.146.830	493.545.285	11%
Total Grossistas	225.364.536	244.976.373	8,7%
Total Retalhistas	218.782.294	248.568.912	13,6%
Total Jerónimo Martins	313.845.761	354.075.511	13%
Total Uni.Mark	122.445.933	139.469.778	14%

Tabela n.º 11

Fonte: Uniarmc

Por meio da análise da tabela n.º 11 verifica-se que o grupo Jerónimo Martins (Recheio, Feira Nova e Pingo Doce) possui o maior volume de vendas. Este grupo não pertence à Uni.Mark, empresa da Uniarme que define as promoções, os folhetos, entre outros, para todos os associados Uni.Mark. O grupo Jerónimo Martins acaba por beneficiar apenas dos contratos realizados pela Uniarme.

Dos associados Uni.Mark o grossista Manuel Nunes & Fernandes é aquele que possui maior volume de vendas. De todos os associados Uniarme a Arcol foi a que registou maior crescimento.

Os associados da Uni.Mark tinham, em 1999, um peso no volume de vendas da Uniarme de cerca de 28% das vendas totais dos associados Uniarme (vide tabela n.º 12). As vendas do grupo Jerónimo Martins possuíam, nesse mesmo ano, um peso muito superior, cerca de 72% das vendas totais dos associados Uniarme. Este valor é bastante significativo e, reflecte o peso que o Recheio, o Feira Nova e o Pingo Doce têm no comércio alimentar.

Peso de Vendas na Uniarme

	1998	1999
Total Grossistas	50,7%	49,6%
Total Retalhistas	49,3%	50,4%
Total Jerónimo Martins	70,7%	71,7%
Total Uni.Mark	27,6%	28,3%

Tabela n.º 12

Fonte: Uniarme

b) Serviços prestados

A negociação de condições de compra de mercadorias aos fornecedores é um dos serviços prestados pela Uniarme. Para além deste destacam-se ainda acções de formação, o fornecimento de seguros e de comunicação móveis, a gestão centralizada de marketing e merchandising através da empresa Uni.Mark, a comercialização de marcas próprias e o aconselhamento na modernização das estruturas comerciais e logísticas.

A empresa Uni.Mark lança periodicamente folhetos para os associados da Uniarme. Estes terão que possuir, durante um período fixado, todos os produtos ao preço compreendido no folheto. Os folhetos como as acções pontuais que são realizadas periodicamente, permitem uma dinamização dos cash & carry e, conseqüentemente um aumento das vendas.

c) Sinelog – Sistema Integrado de Negociação e Logística

O Sinelog consiste num projecto de reestruturação e reengenharia de processos que visa a melhoria do desempenho individual de cada associado, potenciando, simultaneamente, as capacidades do grupo quer a montante – Integração com fornecedores e operadores de logística – quer a jusante – integração com retalhistas.

O Sinelog tem por objectivos:

- Aumentar a satisfação dos clientes, através de:
 - melhoria da oferta na loja
 - . Qualidade e diversidade dos produtos
 - . Promoções mais eficientes
 - melhoria da coordenação entre diversos associados;
 - melhoria do conhecimento relativo ao mercado por meio da partilha de informação com fornecedores;

- Melhoria do processo de comunicação/integração entre grossistas e retalhistas;

- Reduzir os custos totais:
 - actuar como se fosse uma única organização;
 - repor os produtos em conjunto com os fabricantes.

O projecto Sinelog está estruturado em duas partes fundamentais:

Parte I

1ª Fase: Integração Associados – Uniarme

Nesta fase pretende-se melhorar a gestão do negócio através de uma coordenação mais eficiente entre a Uniarme e os Associados no âmbito da cadeia de abastecimento.

Os objectivos desta fase são:

- optimização da oferta na loja;
- melhoria da coordenação entre associados;
- centralização da distribuição.

2.ª Fase: Integração Uniarme – Associados – Fabricantes

Seguidamente passa-se à implementação e desenvolvimento de relações de parceria com o grupo piloto de fornecedores seleccionados e o(s) operador(es) de logística.

Nesta fase pretende-se:

- iniciar a colaboração entre associados, fornecedores e operadores de logística integrada;
- reposição contínua de produtos.

Benefícios Esperados na Parte I

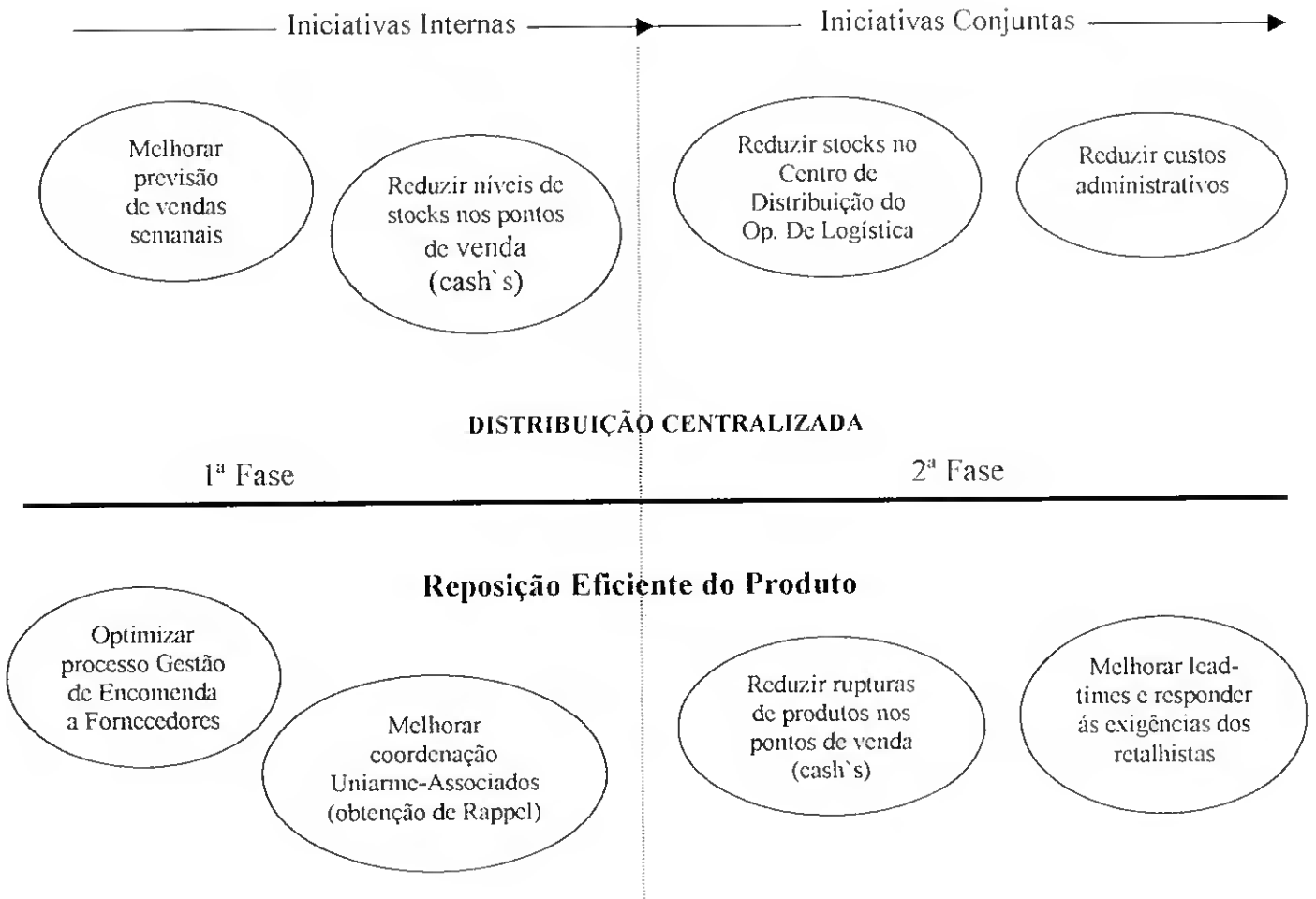


Fig. 12

Fonte: Coopers & Lybrand

Parte II

A segunda parte inclui a criação e instituição dos processos e sistemas de integração e parceria com retalhistas.

Os principais objectivos desta fase são:

- melhoria na cooperação entre os associados e os pequenos retalhistas;
- baseada na integração dos sistemas de informação e coerência de conceitos.

Vertente I – Distribuição centralizada e Gestão de Categorias

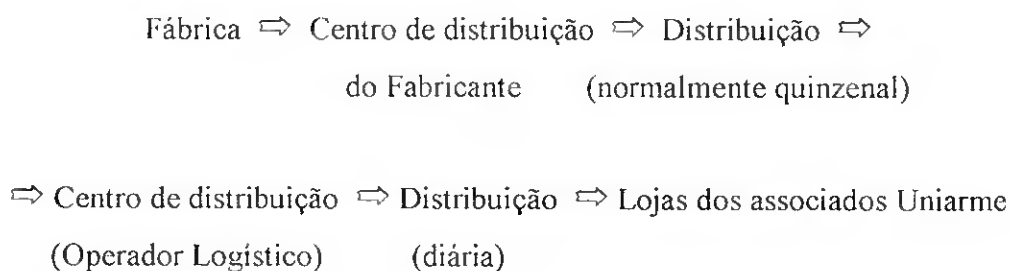
Uniarme



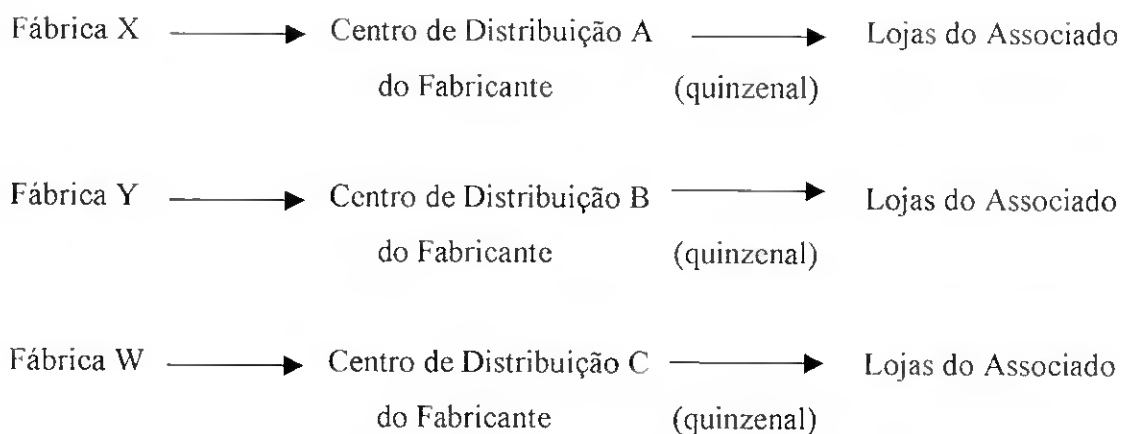
O fluxo físico actual das mercadorias é

Fábrica \Rightarrow Centro de distribuição \Rightarrow Distribuição \Rightarrow Lojas dos associados Uniarme
do Fabricante (normalmente quinzenal)

Uma vez posto em prática a distribuição centralizada o fluxo físico das mercadorias passa a ser (vide fig. 13):



Fluxo Físico Actual



Fluxo Físico Futuro

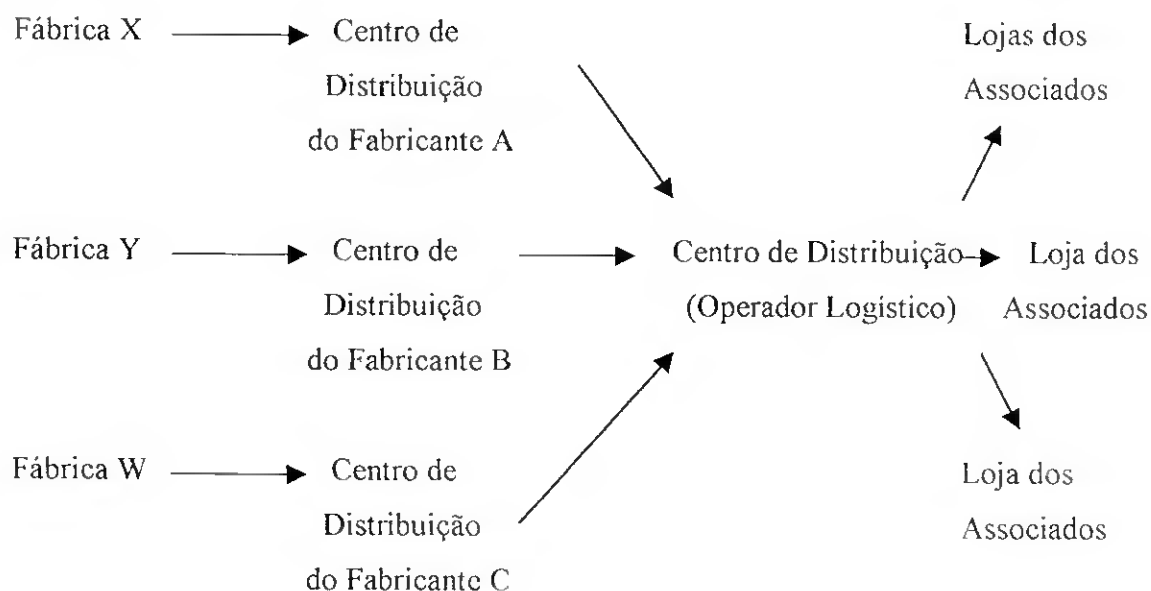
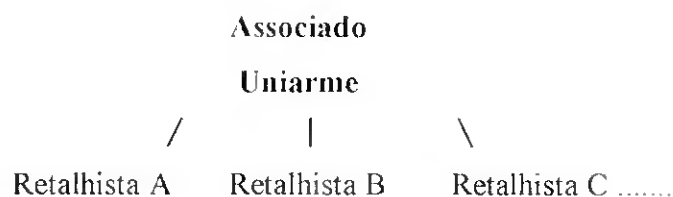


Fig. 13

Fonte: Coopers & Lybrand

Vertente II – Comércio Integrado



A Uniarme decidiu criar um projecto de comércio integrado. Este visa a proporcionar uma maior cooperação, um maior estreitamento da ligação, entre associados Uniarme e os seus clientes. Na óptica das vendas este é um dos factores mais importantes para garantir o sucesso no futuro.

Com o projecto em causa pretende-se tomar medidas para aumentar a fidelização da clientela. Para isso a qualidade do serviço prestado deve existir através de:

- atendimento personalizado, atento e eficaz;
- qualidade da exposição e dos produtos;
- conforto – estacionamento, arrumação, limpeza, etc;
- apoios ao desenvolvimento do negócio – formação, apoio legal, PROCOM, etc;
- Distribuição externa eficiente.

Existem factores que contribuem para a fidelização do cliente. Entre eles destacam-se os seguintes:

1- Um sortido eficiente, obtém-se através de:

- oferta adequada às necessidades dos clientes, permanentemente actualizada;
- equilíbrio entre produtos de tráfego e de serviço e produtos de rentabilidade;
- ausência de rupturas;
- introduções concertadas;
- sortido mínimo;
- gestão por categorias.

2- Disponibilidade de produtos, por meio:

- reaprovisionamento eficiente: sem stocks em excesso nem rupturas;
- correcta previsões de vendas;
- correcta planificação e gestão de stocks.

3- Redução de custos operacionais:

- sistemas integrados de clientes:
 - . actualização de preços;
 - . informação de promoções;
 - . reaprovisionamento por análise de P.O.S;

4- Condições de compra:

- usufruto das negociações da comissão do Comércio Integrado (C.I.);
- Promoções (folheto, acções pontuais, lançamento de novos produtos, etc.)

O Projecto C.I. visa uma dupla fidelização. Por um lado os associados da Uniarne pretendem a fidelização dos seus clientes aos cash's, por outro lado os seus clientes pretendem a fidelização dos seus clientes aos seus pontos de venda.

A fidelização dos clientes só será alcançada caso sejam tomadas determinadas medidas no comércio a retalho. O Comércio Integrado passa por diversas fases:

1. Criação de uma imagem totalmente nova para as lojas alimentares, normalmente denominadas de mercearias. Esta imagem deve de ser atractiva e moderna. As alterações, não só devem ser realizadas no exterior como também no interior do ponto de venda;
2. Uma vez definida a imagem vai-se definir uma nova disposição para o equipamento, tendo por base nas técnicas de merchandising actuais. Nesta fase também é exigida uma melhor iluminação do estabelecimento, a realização de obras em caso de necessidade, pintura e a colocação de sistema informático;

3. Uma vez reimplantado todo o equipamento passa-se ao facing. Nesta fase vai-se estudar a colocação dos produtos nos lineares. Segundo as técnicas de merchandising, a sua colocação vai permitir não só rendibilizar o espaço como fomentar as vendas planeadas e as vendas por impulso.
4. Concluída a modernização do ponto de venda passa-se à sua gestão. Por meio de um sistema informático adequado à actividade, consegue-se uma gestão de stocks eficiente, sem rupturas nem excessos e com um sortido adequado aos clientes.
5. O espaço de venda deve de ser dinâmico, para isso deve-se realizar campanhas promocionais regularmente. O associado Uniarme lança, quinzenalmente, para os estabelecimentos dos aderentes ao projecto C.I. um folheto. Os produtos e preços em vigor no folheto devem ser iguais em todas as lojas dos aderentes. Estas acções resultam num factor de atractividade para o consumidor final.

O projecto C.I. passa pela modernização das mercearias de bairro, tornando-as mais modernas e atractivas, tendo por objectivo final a fidelização da clientela.

d) Pagamento Centralizado

O pagamento centralizado consiste num novo serviço prestado pela Uniarme aos seus associados.

A Uniarme juntou forças com a Ifa (central de compras espanhola) e, a Elos com a Euromandi resultando dois acordos luso-espanhóis que significam a organização dos pagamentos da distribuição aos fornecedores, com segurança e com prazos certos. Desde Janeiro de 2000, as duas empresas passaram a gerir o pagamento de mais de 600 milhões de contos.

No caso da Uniarme, o acordo junta duas centrais líderes da Península Ibérica, a Uniarme e a Ifa, que facturam cerca de 2.400 milhões de contos e, passaram a gerir cerca de 1.300 milhões de contos.

O pagamento centralizado vai permitir a pontualidade nos pagamentos acordados entre a distribuição e os fornecedores, a poupança de meios de cobrança, uma vez que o pagamento é feito por uma única entidade, e segurança, dado que a central garante o pagamento dos seus associados.

António Moreira, Director Geral da Uniarme explicou⁴³ que a nova organização já está a funcionar nas instalações da central de compras após um investimento de cerca de 40.000 contos, designadamente em equipamento informático.

No próximo ano a empresa pode vir a oferecer outro tipo de serviços, como a antecipação de pagamentos e outros serviços de apoio ao fornecedor.

e) Concorrentes

Um dos concorrentes mais directos que a Uniarme enfrenta é a Elos. Do ponto de vista do poder negocial, a liderança encontra-se nas mãos da Uniarme. Dispondo de um Know-how difícil de equiparar e, de associados grossistas de grande dimensão.

Como concorrentes indirectos encontram-se todos os canais de distribuição que formam a concorrência dos associados Uniarme e dos retalhistas, seus clientes. Muita das vezes os associados Uniarme são concorrentes entre si devido à sobreposição de zonas de influência, dificultando por vezes a cooperação e a própria eficácia da organização.

Em 1999 assistiu-se a um aumento importante da agressividade competitiva em todo o mercado grossista sem que este facto tenha trazido, à maioria dos operadores, um efectivo aumento do seu peso no negócio.

⁴³ Revista Correio do comércio (1 a 15 Novembro de 1999), p. 1 e 3.

A nível nacional, são três os concorrentes que operam no mercado com características bem distintas:

1. Um dos operadores (a Makro) optou por, em 1999, efectuar campanhas agressivas ao nível dos preços comunicados por folhetos nacionais ou regionais; participadas ou não pelos fornecedores; com impacto nos clientes e nos concorrentes de dimensão mais reduzida. Parece, no entanto, não ter evoluído no negócio, nem nas compras aos fornecedores, nem em vendas ao retalho (Horeca) e consumidores finais, prevendo-se que a sua rentabilidade tenha sido afectada.
2. Um outro operador (o Recheio) efectuou no último trimestre de 1998 uma grande operação de stockagem, pelo que durante o ano de 1999, e em particular o primeiro semestre, apresentou uma performance bastante negativa com os fornecedores que com ele negociaram no ano anterior. Esta estratégia “obriga” a que todos os anos se repita este tipo de práticas, quer por imperativos financeiros internos quer por necessidades comerciais internas e externas.

Ao longo do ano, este operador apostou menos que nos anos anteriores em descontos promocionais, em termos percentuais, sobre todas as vendas e mais em campanhas semanais e regionais. Manteve um folheto nacional em condições de venda ao nível de mercado, sem criar grandes problemas de competitividade. Negociou com os fornecedores uma campanha com 16 semanas, tendo início em Setembro, baseando-se em acções comunicadas em cada loja com o devido destaque no folheto nacional. A sua aposta parece focar-se no canal Horeca, mas o seu peso no retalho e pequenos/grandes armazenistas obriga a que este canal seja ainda o que está a ser seguido com a maior atenção.

3. A central de compras com características idênticas à Uniarne, a Elos, tem neste momento uma estratégia que não é facilmente perceptível, nem ao nível do processo de compras nem ao nível das vendas. Neste último, a competitividade dos folhetos nacionais foi em 1999 maior e mais de acordo com os preços praticados no mercado. Ao nível da negociação no segundo semestre foi criada uma comissão de

negociação por parte dos associados, o que deixa antever alguma divisão no seio do grupo.

f) Marcas Próprias Uniarme / Unicofa, CRL

A Unicofa, Cooperativa abastecedora de produtos alimentares, constituída em 1972, representa um conjunto de retalhistas da região algarvia, que, sob uma forma de cooperação executam as suas compras em conjunto. Através da formação de economias de escala, usufruem de grandes benefícios comerciais.

A cooperativa em causa tem por principal objectivo proporcionar aos pequenos retalhistas vantagens competitivas, por forma a colocá-los em pé de igualdade com os grandes espaços comerciais, que têm vindo a implementar-se na região algarvia.

Como a distribuição está a tornar-se cada vez mais competitiva, surgiu a necessidade destas pequenas cooperativas de retalhistas se associarem a outras tantas e criarem uma central de compras. A concentração de forças permitiu ao pequeno e médio comerciante lutar com as mesmas armas que os grandes.

A Unicofa é uma das 32 empresas que compõem a central de compras – Uniarme.

A Uniarme também criou a sua marcas própria – Rio Bravo, com o objectivo de fidelizar os clientes dos seus associados. Este produtos exportam uma imagem de qualidade igual à dos produtos líderes, a um preço competitivo.

Os retalhistas, por si só, não possuem capacidade para possuir as suas marcas próprias. Assim, a Uniarme introduziu uma marca que ao não ser comercializada em outros canais de distribuição, garante ao pequeno comerciante uma factor de diferenciação.

Os grossistas são um veículo de comunicação de extrema importância para aumentar a notoriedade das marcas próprias. Estas têm a vantagem de terem um nível de rentabilidade bastante superior às marcas líderes, para além da sua qualidade.

A Uniarme tem vindo a aumentar o número de referências de produtos marca própria. As primeiras referências marca própria incidiram em produtos de muito tráfego, nomeadamente o leite, óleos, massas alimentares, detergentes, etc. O primeiro produto a surgir foi o óleo, em 1990. Uma vez bem sucedido, a Uniarme decidiu aumentar o universo das marcas próprias a outro tipo de produtos.

A criação de uma nova linha de produtos marca própria, a um preço atractivo e de qualidade aprovada, traduziu-se numa estratégia que veio proporcionar ao retalhista a competitividade que até aqui era exclusiva das médias e grandes superfícies.

Os principais objectivos da marca Rio Bravo são:

- Aumentar o lucro;
- Garantir a rentabilidade por produto;
- Oferta que não leva a um confronto directo pelo preço com a concorrência;
- Consolidar a imagem da loja;
- Fidelizar o cliente ao ponto de venda.

As principais linhas de orientação da Uniarme para a selecção dos produtos de marca própria, são:

- pertencer a um segmento de mercado de grande consumo;
- possuir um padrão de qualidade igual ou superior ao líder de mercado;
- oferecer ao retalhista uma mais valia (lucro) face à concorrência;
- embalagem atractiva;
- controlo de qualidade.

A Marca Própria da Uniarme apresenta vantagens competitivas:

- não está à venda nas grandes superfícies, nem em cadeias de supermercados;
- rentabilidade do produto controlada;
- qualidade;
- ausência de guerra de preços.

Para a sua implantação no mercado foi criado um regulamento sobre a estratégia de Marcas Próprias Uniarme⁴⁴:

1. Todos os associados Uniarme são obrigados a comercializar todos os produtos marca própria da central;
2. As marcas Próprias da central deverão centrar-se essencialmente nos produtos básicos e de grande rotação;
3. Na adjudicação nunca deverá ser privilegiado o preço em detrimento da qualidade;
4. Por norma, deve-se optar por uma produção nacional. A produção fora de Portugal só ocorrerá em situações onde, produtos com a mesma qualidade, o seu preço no nosso país seja superior a 3%, podendo ir até 5%, em casos de pouca pressão competitiva;
5. Os produtos de Marca Própria são da propriedade da Uniarme e não do fabricante. São, por isso, as empresas associadas na Uniarme e os seus funcionários os únicos interessados na qualidade, no desempenho e no seu sucesso. O fabricante de um produto Marca Própria apenas possui uma ligação circunstancial com o produto, por isso deve ser a central de compras a preocupar-se com os prazos de validade, o aspecto do produto e da sua embalagem;
6. Está subjacente à Marca Própria a não inclusão do nome do fabricante na embalagem, a não ser nos casos em que a lei obrigue.

⁴⁴ Informação cedida pela Uniarme

ESTRATÉGIA MARCAS PRÓPRIAS

- UNIARME**
- . Desenvolver a linha de produtos;
 - . Estipular preço mínimo e máximo;
 - . Criar o design da embalagem.
- UNICOFA**
- . Distribuição;
 - . Apresentar e promover o produto;
 - . Aumento da margem de lucro bruto;
 - . Competitividade;
 - . Aumento das vendas;
 - . Controlo de preços da concorrência;
 - . Rentabilidade global;
 - . Imagem.
- RETALHISTA**
- . Aumento da margem de lucro bruta;
 - . Ausência de concorrência, como as grandes superfícies;
 - . Aumento das vendas;
 - . Qualidade;
 - . Promoção e apresentação dos produtos.
- CONSUMIDOR**
- . Baixo preço
 - . Elevada qualidade
 - . Eficácia no desempenho;
 - . Boa apresentação;
 - . Opção lúcida.

g) O Marketing-Mix das Marcas Próprias

O Produto

À semelhança do que sucede com as marcas próprias de outras cadeias, os produtos Rio Bravo apresentam-se na categoria dos bens de grande consumo, o que exige a selecção de uma gama de produtos de qualidade e adequados às necessidades dos consumidores.

O sucesso ou insucesso de qualquer marca própria passa, em grande parte, pela satisfação dos requisitos de qualidade e de satisfação das necessidades dos consumidores. Os produtos Rio Bravo surgem com o intuito de ganharem a confiança do consumidor final. Estes produtos acentam em dois pontos: preço acessível e qualidade comprovada.

A Uniarme e, conseqüentemente, a Unicofa apresentam uma vasta gama de produtos que constituem um boa alternativa para o retalhista na comercialização de bens de grande consumo, apostando numa imagem sólida, que para além de evitar a comparação com outros produtos, ajuda a diminuir o grau de dependência face aos fornecedores, tornando a marca Rio Bravo num produto que permite aos comerciantes um aumento de margens e um elevado grau de rentabilidade.

A Unicofa põe à disposição dos seus associados cerca de 360 referências, abrangendo as mais variadas secções, desde massas a óleos, detergentes, conservas, etc. (vide Tabela n.º 13).

PRODUTOS MARCA PRÓPRIA Marca Exclusiva	N.º REFERÊNCIAS	EXEMPLOS
Açúcar - Rio Bravo	2	Saquetas 5 Kg
Água - Rio Bravo	4	Água 5 Lt
Aperitivos - Rio Bravo	1	Milho p/ Pipocas
Azeites- Rio Bravo	4	Azeite 0,7º
Bolachas- Rio Bravo	11	Bolacha Maria 200 Gr
Cafés- Rio Bravo	5	Café Grão Kg
Caldos- Rio Bravo	6	C. Galinha 8 cubos
Charcutaria- Rio Bravo	21	Bacon Fatias
Chocolates- Rio Bravo	4	Chocolate Leite 5 x 100 Gr
Chocolates- Magestic	2	Choc. Em pó
Condimentos- Rio Bravo	9	Mostarda 800 Gr
Confeitaria- Rio Bravo	14	Marmelada 900 Gr
Congelados- Rio Bravo	12	Fava, Ervilhas, Cenouras cubos
Conservas / enlatados Rio Bravo	61	Ananás, Cogumelos, Feijão Milho, Polpa tomate, Salsichas
Conservas - Outros- Rio Bravo	9	Azeitonas, Pickles, Tremeços
Detergentes - Rio Bravo	11	Deterg. Loixa Ultra
Detergentes - Uniarme	4	Lixivia
Especiarias - Rio Bravo	14	Alho moído, Canela
Espumante - Pinelli	2	Mostcato, Asti
Farinhas - Rio Bravo	3	Farinha c/ fermento Kg
Lacticínios - Rio Bravo	13	Leite, Manteiga, Queijo
Legumes Secos - Rio Bravo	12	Feijão, Grão
Massas Alimentícias - Rio Bravo	13	Aletria, cotovelos
Óleos vegetais / Margarinas - Rio Bravo	12	Margarina mesa, Óleo Soja
Papel Hig./Guard./Rolos Coz. - Rio Bravo	14	Papel. Hig. Folha dupla
Papeis Industriais / Catering - Uniarme	18	Sabonete Gel, Toalhas Mesa
Pão e derivados - Rio Bravo	5	Tostas
Pet Foods - Rio Bravo	6	Alpista
Pet Foods - Lince	4	Comida p/ cão
Preparados - Rio Bravo	3	Flocos de batata
Produtos Dietéticos - Rio Bravo	2	Adoçante
Babão - Offenbach	4	
Sacos/películas/Filtros - Rio Bravo	12	Folha de alumínio
Sal - Rio Bravo	2	Sal mesa
Vinagre - Rio Bravo	2	Vinagre 0,5 Lt
Areia - Tina	2	Tina
Massas Alimen. - Monte Regale	5	Monte Regale
Vinhos - Porta do Convento - Quatro parras	32	Vinho Branco e Tinto

Setembro de 1999

Tabela n.º 13

Fonte: Unicofa

O Preço

Na elaboração da política de preços, a Uniarme tem presente a importância que o preço assume no mercado, segundo uma perspectiva de Marketing:

- O preço influencia directamente a procura e, conseqüentemente, o nível de actividades da empresa;
- O preço vai influenciar inevitavelmente a apreciação que o cliente faz do produto quando analisa a relação qualidade/preço;
- A estratégia de preços deve ser compatível com as outras componentes da estratégia de marketing.

A componente preço dos produtos marca própria é muito importante em todo este projecto. A Uniarme está empenhada em motivar os retalhistas para a prática de um preço homogéneo nas lojas de todo o país.

Com esta política de preços estabelecida, a marca própria situa-se, normalmente, entre o primeiro preço e a marca líder. Não é o preço mais barato do mercado, uma vez que lhe está subjacente um nível de qualidade superior à que se encontra nos produtos primeiro preço.

Os preços dos produtos de marca própria tendem a posicionar-se no mercado entre 10 a 15% mais barato que o preço dos produtos marca líder, o que permite um desvio das compras para os clientes mais indecisos ou os de menor poder de compra.

O ganho de confiança do consumidor dá-se por meio da comunicação e da implantação dos produtos na loja.

Promoção, Comunicação e Distribuição

Cabe às lojas Unicoфа o papel de promover e divulgar as marcas próprias

Inicialmente concebida e aperfeiçoada no âmbito das grandes superfícies, chegou a altura das marcas próprias tomarem o seu lugar no comércio tradicional. Cabe à Uniarne o lançamento no mercado e o desenvolvimento da marca própria Rio Bravo. Implementar, promover e divulgar estes produtos são tarefas dos retalhistas. O seu contacto permanente com o consumidor final, é um factor importante para a optimização das vendas. Não nos podemos esquecer do papel dos distribuidores ao nível da promoção/divulgação e animação do ponto de venda.

A confiança das marcas próprias foi inculcada no consumidor e precisa de ser mantida, seguindo um verdadeiro marketing da procura. Deve-se conseguir novas rotas de inovação e de diferenciação, sem descorar as três exigências base indispensáveis da credibilidade: segurança, qualidade e preço.

O cuidado na imagem dos produtos, associados a uma adequada exposição e promoção no ponto de venda, permite diferenciar as segundas e terceiras marcas da loja. Por isso, ao invés de se pretender combater os líderes, as marcas próprias devem posicionar-se inicialmente como uma segunda marca. É grande a tendência de reduzir espaço do produto mais vendido para surgir uma alternativa própria.

Um dos maiores obstáculos ao aumento das marcas próprias é a desinformação das equipas que procedem à elaboração das promoções dos produtos marca própria, seja por uma arrumação deficiente, por não saber aconselhar o cliente ou mesmo por falta de limpeza. O cliente está decidido se não o apoiarmos na decisão.

É preciso provar ao consumidor final que os produtos têm qualidade e, isso só é possível quando existe uma relação muito próxima entre cliente e retalhista. Uma adequada estratégia publicitária e promoção é também bastante importante, no entanto se não se prolongar à loja e fomentar a curiosidade do cliente, o investimento é relativo. Para vender marcas próprias é preciso conhecer o produto e acreditar na sua qualidade.

A Unicofa procura dar sentido e coerência a todos os factores de comunicação por meio das técnicas associadas à estratégia de marcas próprias, e através das técnicas de sinalética da empresa na região.

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS

- | | |
|------------------|---|
| RETALHISTA | <ul style="list-style-type: none">- consciencializar o retalhista das vantagens inerentes à comercialização das marcas próprias;- inculzir no retalhista o espírito de equipa por forma a que veja a marca própria da Uniarne como a sua própria marca;- proporcionar ao retalhista uma posição de diferenciação. |
| CONSUMIDOR FINAL | <ul style="list-style-type: none">- dar a conhecer ao consumidor os nossos produtos, bem como a sua qualidade e preço;- Diferenciar junto do consumidor as marcas próprias das líderes e dos produtos primeiro preço. Tornar essa diferença evidente para os consumidores. |

A estratégia de promoção e divulgação de marcas próprias, implementada pela Unicofa, pretende:

- construir e difundir um sistema de identificação visual (criação de uma identidade gráfica, código das cores, logotipo, tipo de letras, uniformização das embalagens);
- promover a associação das marcas com o distribuidor;
- divulgar a qualidade das marcas próprias junto do consumidor final;
- provar que as marcas próprias conseguem assegurar os melhores preços do mercado;

- elaborar periodicamente estudos de mercado, por forma a obter informações como:
 - níveis de satisfação quanto aos produtos marca própria já existentes;
 - identificar oportunidades para lançar novos produtos no mercado;
 - elaboração de shoppings de preços.

- elaborar técnicas de merchandising específicas para os produtos marca própria a fim de otimizar o linear e dar aos produtos as melhores hipóteses de comunicar;
- a promoção das marcas próprias é de grande importância para se dar a conhecer e ter sucesso. Existem inúmeras formas de comunicação que podem ser implementadas:

promoções	merchandising
degustação	topos
P.L.V.	marketing directo
exposições	

O merchandising associado aos métodos de apresentação e divulgação dos produtos de marca própria nos locais de venda, constituem os alicerces da estratégia de marcas próprias que a Unicofa pretende implementar.

h) Análise da Evolução das vendas Marca Própria

As vendas dos produtos Marca Própria “Rio Bravo” têm vindo a ganhar importância e quota de mercado em Portugal, o seu volume de negócios era de 2.121.967 contos em 1996, passando em 1997 para 3.462.096 contos.

Das referências Rio Bravo vendidas na cooperativa Unicofa, por meio da análise da tabela n.º 14 constata-se que o leite Rio Bravo meio gordo de 1Lt é a referência mais

vendida na Unicofa, seguida da margarina vaqueiro mesa de 500g e do leite Rio Bravo gordo de 1Lt .

Produtos Rio Bravo mais vendidos na Unicofa

Produtos	Unid: Esc.
	1999
Leite R. Bravo 1Lt M/G	100.205.422
Margarina R. Bravo Mesa 500g	12.853.524
Leite R. Bravo 1Lt Gordo	12.340.857
Lixívia Tradicional R. Bravo 5Lt	8.710.351
Sal R. Bravo 1Kg	8.368.535
logurte R. Bravo ar. Morango 125g	5.884.056
Grão R. Bravo Frasco 540g	5.465.286
Margarina R. Bravo Mesa 250g	5.451.504
Conserva de Ananás R. Bravo 1 Kg	5.446.627
Conserva de Pêssego R. Bravo 1Kg	5.208.565
Arroz R. Bravo 1Kg Extra Carolino	4.995.665
Água R. Bravo 0,33L	4.682.596
Óleo Alimentar R. Bravo 1L	4.038.594
logurte R. Bravo ar. Banana 125g	3.812.118
Massa R. Bravo 1/2 Esparguete	3.534.292
Arroz Trinca R. Bravo	2.675.146
logurte R. Bravo Ar. Tuti Fruta 125g	2.519.100
Farinha Trigo R. Bravo 1 Kg s/ ferm.	1.948.122

Tabela n.º 14

Fonte: Unicofa

O leite mimosa meio gordo apesar de ser o mais vendido, a marca Rio Bravo também apresenta um volume de vendas significativo comparado com as vendas dos leites meio gordo das marcas Parmalat e Serraleite (vide tabela n.º 15).

Produtos	Unid: Esc.
	1999
Leite R. Bravo 1Lt M/G	100.205.422
Leite Mimosa 1Lt M/G	164.667.282
Leite Parmalat 1Lt M/G	2.334.150
Leite Serraleite 1 Lt M/G	1.742.485

Tabela n.º 15

Fonte: unicofa

A lixívia é um produto bastante “consumido” no nosso país, onde a lixívia tradicional Rio Bravo de 5Lt é a mais comprada pelos associados Unicofa (vide tabela n.º 16).

Produtos	Unid: Esc.
	1999
Lixívia Tradicional R. Bravo 5Lt	8.710.351
Lixívia Varef 5Lt	860.967
Lixívia Javisol 5Lt	809.128

Tabela n.º 16

Fonte: Unicofa

O mesmo se verifica no sal em embalagens de 1Kg (vide tabela n.º 17).

Produtos	Unid: Esc.
	1999
Sal R. Bravo 1Kg	8.368.535
Sal Saldomar 1Kg	1.209.208
Sal Vatel 1Kg	2.461.753

Tabela n.º 17

Fonte: unicofa

A margarina Planta de 500g é a margarina mais vendida na Unicofa; a margarina Rio Bravo possui umas vendas não muito distantes da líder (vide tabela n.º 18).

Produtos	Unid: Esc.
	1999
Margarina R. Bravo Mesa 500g	12.853.524
Margarina Planta 500g	18.822.888
Margarina Flora 500g	9.908.567

Tabela n.º 18

Fonte: Unicofa

Apesar de haver outras marcas de conserva de pêsego, a marca Rio Bravo é a que possui maior volume de vendas (vide tabela n.º 19).

Produtos	Unid: Esc.
	1999
Conserva de Ananás R. Bravo 1 Kg	5.446.627
Conserva de Ananás Cister 825g	574.692
Conserva de Ananás Globo 1Kg	60.768
Conserva de Ananás Ramazzotti 820 Kg	373860

Tabela n.º 19

Fonte: Unicofa

A massa nacional ½ esparguete apresenta-se como a líder de mercado da Unicofa, onde a marca Rio Bravo se apresenta em segundo lugar (vide tabela n.º 20).

Produtos	Unid: Esc.
	1999
Massa R. Bravo 1/2 Esparguete	3.534.292
Massa D'Ouro 1/2 Esparguete	153.019
Massa Divella Esparguete	643.448
Massa Milan 1/2 Esparguete	1.305.820
Massa Nac. 1/2 Esparguete	8.119.885

Tabela n.º: 20

Fonte: Unicofa

Em suma, a marca Rio Bravo, na cooperativa Unicofa, nos produtos anteriormente referenciados apresenta quotas de mercado significativas, muita das vezes com volume de vendas acima das marcas líderes.

i) O Futuro

O sector grossista, em Portugal, para evoluir deverá melhorar a sua forma de gerir as relações entre associados. Este sector não se encontra numa fase de declínio uma vez que tem conseguido manter a sua utilidade nos últimos anos.

Em França os cash & carry duplicaram o número de pontos de venda nos últimos quatro anos e triplicaram nos últimos dez anos o seu volume de negócios.

Em toda a Europa os cash & carry continuam em desenvolvimento e com bons resultados. O sector tem vindo a ganhar clientes no sector Horeca e nas empresas de prestações de serviços.

Para alargar o universo de clientes tiveram que realçar o visual de grande superfície, inspirando-se, muitas das vezes, na imagem dos hipermercados, por meio de um maior sortido, da qualidade dos lineares, de uma melhor prestação de serviços a clientes, do uso de marketing directo, do recurso ao merchandising no ponto de venda, entre outros.

Os operadores de cash & carry tomaram consciência de que os clientes necessitam de ter uma visão global dos produtos oferecidos, as embalagens devem de ser atractivas com quantidades à sua medida, as promoções devem de ser permanentes e, sempre que for possível, o cash & carry deve oferecer aos seus clientes amostras de novos produtos.

Para atenuar as ameaças e potencializar as oportunidades, os cash & carry devem desenvolver dois tipos de acções⁴⁵. A primeira consiste em acções para promover a integração horizontal e a integração vertical.

⁴⁵ Rosseau (1997), p. 35.

Tal como se tem constatado no retalho, as unidades independentes dificilmente vão conseguir sobreviver no mercado. Através da criação horizontal de redes integradas de cash & carry e, da integração vertical dos seus clientes profissionais consolidará o sector.

A segunda medida que deve ser tomada, até agora considerada fora de questão, tem a ver com a abertura das suas portas ao consumidor final. Esta medida é bastante polémica. A sua concretização traria graves consequências para os retalhistas e, principalmente para aqueles de menor dimensão. Se tal se viesse a verificar, o consumidor final passaria a beneficiar dos mesmos preços que os retalhistas, suscitando uma quebra das vendas por parte das lojas alimentares tradicionais e, por sua vez o encerramento da maioria delas.

Os grossistas europeus terão que alterar o seu actual posicionamento face ao mercado, onde as maiores alterações decorrerão ao nível dos próprios conceitos dos seus pontos de venda.

A função do grossista futuramente vai-se confundir com a função do retalhista, «para além dos produtores, só existirão distribuidores e consumidores»⁴⁶.

B. Sector Retalhista

Pode-se definir como Retalho toda a actividade de venda de bens e serviços a consumidores finais, e como retalhista todo o «agente económico que vende produtos e serviços aos consumidores finais»⁴⁵. Quando se trata de um retalho de serviços a gestão deve ponderar a organização do ponto de venda, a realização de acções pontuais e de promoções para a dinamização do ponto de venda, possuir uma política de preços, uma política de comunicação, um sortido adequado e controlar os stocks.

Quer se trate de retalho de produtos quer de serviços, ambos assumem um papel importante como intermediários entre produtores, grossistas e consumidores finais.

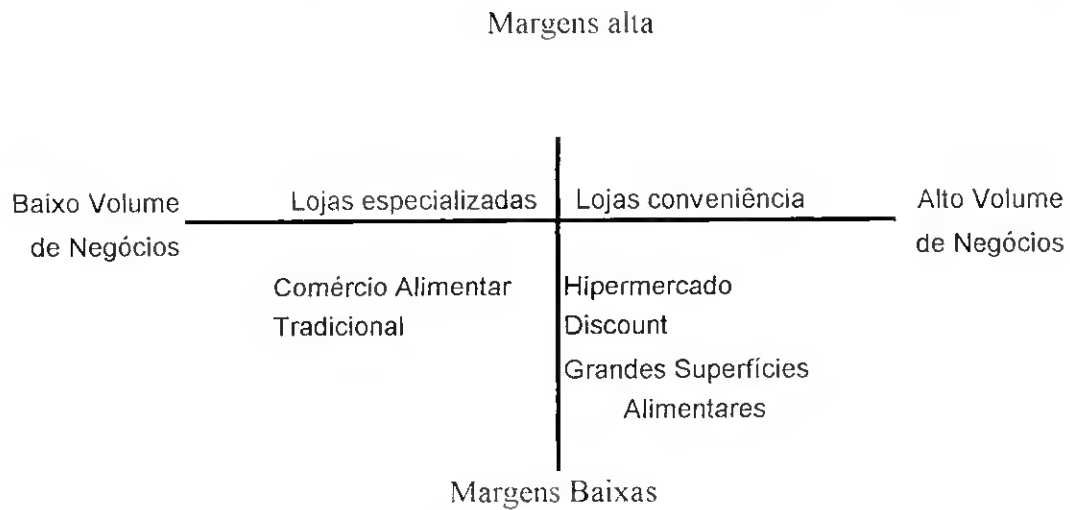
⁴⁶ Rosseau (1997), p. 36 – 37.

Os retalhistas fazem chegar ao consumidor final pequenas quantidades de cada referência. O retalhista é aquele que fracciona, apesar de adquirir em grandes quantidades, oferece esses mesmos produtos unitariamente, em conformidade com o poder aquisitivo e as necessidades dos consumidores finais. A venda em pequenas quantidades aliada a uma estratégia de merchandising que fomente a compra por impulso e a popularidade da loja, são factores que diferenciam o comércio retalhista de outros tipos de comércio.

Ao se analisar a função de vendas, constata-se que as quantidades vendidas pelos retalhistas, a cada um dos seus clientes, são geralmente muito inferiores às quantidades vendidas pelos produtores ou grossistas. Este fenómeno é explicado pelos diferentes clientes alvos que cada um possui.

Relativamente aos factores que levam o cliente do retalhista a comprar na sua loja são diferentes dos factores do cliente do grossista. O cliente do retalhista é mais sensível à localização ou à imagem do ponto de venda, do que o cliente do grossista, que por sua vez valoriza habitualmente outros aspectos, como são o caso do preço e do sortido.

O comércio a retalho divide-se em lojas especializadas e lojas de conveniência. No esquema que se segue podemos ver a relação que estes dois tipos de lojas têm com a margem e o volume de vendas. Uma loja especializada pratica margens elevadas e o seu volume de negócios é, normalmente baixo. As lojas de conveniência, apesar de também possuírem margens elevadas, o seu volume de negócios é alto. A diferente localização destes espaços é uma das razões que leva à existência de diferentes volumes de venda.



Fonte: Rosseau (1997), pag. 39

Independentemente do crescimento do volume de vendas dos produtos alimentares, como se pode apreciar nas tabelas seguintes, o número de lojas alimentares tem vindo a diminuir nos últimos anos, apenas os supermercados, grandes e pequenos, têm registado um crescimento. Assistimos a um fenómeno de concentração que se deve principalmente ao encerramento de algumas mercearias (grandes e pequenas) e de algumas lojas alimentares (vide tabela n.º 21), de forma geral ligadas ao comércio tradicional.

Comércio Alimentar

	1993	1994	1995	1996	1997
N.º de Lojas	37.001	35.772	33.446	31.993	30.407
Crescimento (%)		-3,3%	-6,5%	-4,3%	-5,0%
N.º de Lojas					
Norte	23.829	22.679	21.606	20.667	19.065
Sul	13.172	13.093	11.840	11.326	11.342
	1993	1994	1995	1996	1997
N.º de Lojas					
Hipermercados	37	36	33	32	30
Livre-serviço	2.553	2.611	2.542	2.591	2.524
Merc. Grandes	8.732	9.015	7.893	7.518	6.902
Merc. Pequenas	23.015	21.427	20.001	19.292	18.761
Puros. Aliment.	2.146	2.075	2.207	1.696	1.216
Superm. Grandes	111	143	134	160	182
Superm. Pequenos	407	501	635	704	760

Tabelas n.º 21

Fonte: ACNielsen

As vendas no comércio alimentar entre 1993 e 1997 tiveram um comportamento positivo, à excepção de 1996. Os anos de 1995 e 1997 foram aqueles onde se constatou um maior crescimento do volume de vendas, de 13,9% e 17,6%, respectivamente. A quebra registada em 1996 foi de 7,3%, onde os hipermercados e as pequenas mercearias foram os tipos de estabelecimentos com maior redução de vendas. As causas para este sucedido podem ser diversas, a redução do número de estabelecimentos comerciais, em particular de mercearias, mas uma das razões tem a ver com o aumento do desemprego, que em 1996 atingiu os 7,2%.

	Unid: Contos				
	1993	1994	1995	1996	1997
Vol. Vendas	1.109.000	1.160.000	1.321.000	1.225.000	1.441.000
Crescimento (%)		4,6%	13,9%	-7,3%	17,6%
Norte	527.884	535.920	599.734	552.475	659.978
Sul	582.225	624.080	721.266	672.525	781.022
Hipermercados	401.458	468.640	560.104	488.775	544.698
Livre-serviço	112.009	100.920	104.359	89.425	103.752
Merc. Grandes	119.772	107.880	92.470	74.725	86.460
Merc. Pequenas	179.658	153.120	150.594	121.275	134.013
Puros. Aliment.	47.687	37.120	34.346	29.400	27.379
Superm. Pequenos	113.118	143.840	195.508	219.275	288.200

Tabela n.º22

Fonte: ACNielsen

Em Portugal, segundo valores fornecidos pelo INE, o valor do consumo absoluto ascendia os 15 mil milhões de contos, onde os hipermercados possuíam, em 1997, cerca de 38% de quota de mercado, os supermercados grandes 18% e os supermercados pequenos 20% (vide tabela 23).

Conceito	Quota de Mercado	
	1993	1997
Hipermercados	36%	38%
Livre-serviço	10%	7%
Merc. Grandes	11%	6%
Merc. Pequenas	16%	9%
Puros. Aliment.	4%	2%
Superm. Grandes	12%	18%
Superm. Pequenos	10%	20%

Tabela n.º 23

Fonte: ACNielsen

Dados facultados pelo Observatório do Comércio, mostram que em finais de 98 o Pingo Doce era a cadeia alimentar, de retalho, com a maior área de exposição, seguindo-se o Intermarché e posteriormente o Modelo (vide tabela n.º 24).

Área (m²) das Unidades Comerciais de Dimensão Relevante alimentares, retalhistas, em funcionamento até 31/12/1998, em Portugal

Insignia	Áreas
Carrefour	42.649
Continente	105.557
Dia	44.373
Ecomarché	21.189
Feira Nova	71.226
Hussel	280
Intermarché	110.962
Jumbo	58.145
Leclerc	9.991
Lidl	91.449
Minipreço	31.668
Modelo	108.372
Modelo Bonjour	6.472
Modelo Express	3.020
Monteverde	2.540
Nobrescolha	7.520
Pão Acúcar	9.085
Pingo Doce	125.358
TOTAL	849.856

Tabela n.º 24

Fonte: Observatório do Comércio

Uma vez analisados os distritos de Portugal, averigua-se que os grandes centros urbanos do nosso país, Lisboa e Porto, eram, em 1998, aqueles que possuem o maior número de Unidades Comerciais de Dimensão Relevante – UCDR. Lisboa possui 240 pontos de venda e Porto 149 (vide tabela n.º 25).

**Unidades Comerciais de Dimensão Relevante, alimentares
retalhistas, em funcionamento até 31/12/1998, por distritos**

Distrito	Alimentar
Aveiro	40
Beja	9
Braga	36
Bragança	7
C. Branco	12
Coimbra	19
Évora	15
Faro	32
Guarda	13
Leiria	36
Lisboa	240
Portalegre	10
Porto	149
Santarém	39
Setúbal	77
V. Castelo	13
V.Real	13
Viseu	21
TOTAL	781

Tabela n.º 25

Fonte: Observatório do Comércio

Ao analisarmos a repartição da população (vide tabela n.º 26), constata-se que o Norte e o Centro eram, em 1998, as regiões que possuíam maior população por número de estabelecimento. No obstante, as regiões com maior volume de vendas por residente, eram em primeiro lugar Lisboa e Vale do Tejo e depois o Algarve.

Repartição Geográfica e Comparação com a População Residente em 1998

Nuts II	N.º de Popul. Residente	Nº Estabelec.	Área (m2)	Volume Vendas Milhares Esc.	Poupopulação/nº Estabeleci.	Vol. Vendas/resid. (Esc.)
Continente	9.454.240	88	368.833	562.566.645	469.735	59.504
Norte	3.561.820	26	140.870	177.058.845	136.993	49.710
Centro	1.710.390	14	50.158	73.720.169	122.171	43.101
Lisboa e Vale do Tejo	3.319.860	32	144.460	268.888.915	103.746	80.994
Alentejo	514.790	9	17.459	17.916.257	57.199	34.803
Algarve	347.380	7	15.886	24.982.459	49.626	71.917

Tabela n.º 26

Fonte: Marketcer. Setembro 1999, p. 21.

O observatório do Comércio, no seu site, www.obscom.min-economia.pt, publicou um estudo acerca dos estabelecimentos retalhistas alimentares não especializados de onde se retira as seguintes ilações:

- a maioria dos pontos de venda são de pequena dimensão (73% têm uma superfície de venda até 50m² e 44% têm 1 a 2 empregados);
- 59% estão instalados em imóveis detidos pelos próprios empresários que exploram esses estabelecimentos;
- 89% são tutelados por empresário em nome individual;
- a forma de gestão independente tem um enorme peso (96%);
- 85% não dispõe de uma gestão informatizada;
- os Cash & Carry constituem uma forte fonte de aprovisionamento (76%);
- 76% destes comerciantes tencionam manter o seu actual negócio.

Em suma, podemos dizer que os resultados retirados deste estudo reflectem o tipo de tecido empresarial português, onde as microempresas e as empresas familiares, são uma constante. A gestão destes estabelecimentos é feita de forma bastante deficiente, onde o empresário não dispõe de uma informação real do seu negócio, onde a escolha do sortido e as compras dos produtos são feitas, muitas das vezes, por mera intuição.

A análise do Retalho em alguns países da Europa permite-nos tirar algumas ilações (vide tabelas nº 27 e 28):

Número de Lojas no Retalho em 1998

País	Hipers	Grandes Superf.	Pequenas Superf.	Livre-Serviços	Tradicionalis	Totais
Áustria	73	201	1.792	3.046	2.225	7.337
Alemanha	1.422	3.246	13.740	19.362	32.630	70.400
Bélgica	80	651	1.397	2.789	7.326	12.243
Dinamarca	87	282	1.031	1.539	396	3.335
Espanha	285	831	2.967	7.686	62.279	74.048
Filândia	108	301	781	1.944	1.009	4.143
França	1.074	2.818	3.539	29.419	0	36.850
Grã-Bretanha	938	1.465	2.604	7.792	23.128	35.927
Holanda	43	644	2.286	1.641	1.540	6.154
Itália	300	1.413	4.219	13.344	130.016	149.292
Noruega	23	220	1.332	2.551	682	4.808
Portugal	37	195	422	1.688	26.837	29.179
Suécia	101	571	1.298	2.404	1.378	5.752
Suíça	95	342	853	2.461	3.142	6.893

Tabela n.º 27

Fonte: Anuário da Distribuição Portuguesa 2000

Volume de Vendas no Retalho em 1998

País	Hipers	Supers Grandes	Supers Pequenos	Livre-Serviços	Tradicionalis
Áustria	12,00%	14,80%	39,60%	29,40%	4,20%
Alemanha	24,30%	16,70%	36,00%	17,30%	5,80%
Bélgica	15,10%	42,20%	29,00%	9,20%	4,60%
Dinamarca	16,90%	22,70%	38,60%	19,80%	1,90%
Espanha	33,90%	11,00%	15,20%	19,10%	20,80%
Filândia	23,10%	24,90%	25,60%	22,40%	4,00%
França	50,80%	24,30%	12,80%	5,40%	0,00%
Grã-Bretanha	46,40%	28,30%	13,00%	8,20%	4,10%
Holanda	5,50%	29,00%	53,80%	10,60%	1,10%
Itália	14,40%	18,30%	21,20%	23,60%	22,50%
Noruega	4,20%	18,00%	46,70%	29,10%	2,00%
Portugal	38,50%	20,40%	13,00%	10,30%	17,90%
Suécia	13,10%	34,70%	31,60%	17,40%	3,20%
Suíça	15,50%	32,00%	26,20%	20,20%	6,20%

Tabela n.º 28

Fonte: Anuário da Distribuição Portuguesa 2000

Os livre-serviços e as lojas tradicionais, em particular são o tipo de estabelecimentos que predominam na maioria dos países europeus referenciados nas tabelas. A Itália é o país com maior número de espaços comerciais do retalho. Ao nível do volume de vendas, os hipermercados e os supermercados são os responsáveis pela grande parte das vendas no retalho. Em Portugal, são os primeiros, que têm um maior peso nas vendas do retalho.

1) Retalhista Independente

O retalho independente assume, normalmente, a forma de uma empresa familiar, dispondo de um ponto de venda único, caracterizado por um grande sortido. Encontram-se três categorias diferentes de retalho independente:

«Retalho de proximidade – geralmente constituído por pontos de venda alimentares ou não alimentares, de natureza generalista, que sofrem a grande concorrência do comércio alimentar integrado e cuja tendência natural constituirá em engrossar o comércio associado.

Retalho especializado – Constituído pelos pontos de venda não alimentares ou alimentares mono-produto, cuja rapidez e reacção ao mercado e serviço personalizado lhes permitem enfrentar com vantagem as empresas comerciais generalizas de estruturas mais pesadas.

Retalho não sedentário – Constituído por pontos de venda móveis de tipo ambulante ou feirante revestindo algum grau de especialização que se deslocam entre vários locais, de uma cidade, região ou país, desenvolvendo neles a sua actividade com um certo grau de periodicidade.»⁴⁷

O segmento retalho independente apresenta algumas vantagens competitivas, onde podemos referir a flexibilidade, a necessidade de investimentos e capitais reduzidos, a

⁴⁷ Rosscau (1997), p.42

oferta é especializada e existe um controlo directo da estratégia, da imagem e da condução do negócio. A principal vantagem resulta do próprio empenho pessoal, uma vez que os investimentos realizados são pessoais, em que o fracasso ou o sucesso do negócio reflecte-se profundamente na vida pessoal do comerciante.

O negócio em causa também contempla desvantagens competitivas, como são o fraco do poder negocial, a inexistência de economias de escala, as cargas horárias longas e extensas, a existência de informação e formação insuficientes, falta de tempo e de recursos para o planeamento.

Nos últimos tempos tem-se assistido a um declínio do comércio independente, este fenómeno deve-se a inúmeros factores, de entre os quais se destacam os de ordem social e económica, a intensificação da concorrência, o aumento dos custos operacionais, a falta de capitais próprios, a idade avançada de muitos comerciantes, os pontos de venda deficientes ou mal localizados, a viabilidade do abastecimento e atitudes rígidas de gestão.

O futuro do comércio independente vai depender da capacidade de adaptação às transformações, às mudanças sociais e às novas exigências de mercado.

Para evoluir este segmento precisa de ser mais dinâmico, inovador e eficiente. Para isso necessita de desenvolver um serviço mais personalizado, uma gestão mais eficiente, uma maior competência (para isso é fundamental uma formação periódica) e um maior profissionalismo. Deste modo estarão reunidas as condições para fazer face aos desafios e dificuldades do desenvolvimento normal da actividade.

2) Retalhista Associado

O retalho associado, como o próprio nome indica, é constituído por empresas que embora possuem o seu próprio estabelecimento, com uma gestão independente, e que se agrupam para efectuarem operações comuns de compra e serviços. Deste modo podem

usufruir de economias de escala e criar melhores condições comerciais para competirem com o comércio integrado.

Quando efectuam compras em comum, os retalhistas associados passam a dispor de preços mais atractivos, adquirem maior conhecimento dos mercados de produção, passam a organizar de uma forma mais racional as entregas e melhoram a sua gestão de stocks.

Os serviços comuns vão permitir um maior aperfeiçoamento da organização da empresa, desenvolvem operações promocionais em grande escala e melhoram a implantação dos produtos no ponto de venda.

O objectivo deste segmento consiste em racionalizar as operações, em haver uma maior cooperação, mantendo a autonomia de cada retalhista, por forma a entrarem num processo de desenvolvimento impossível de alcançar individualmente.

Neste sector distinguem-se duas categorias de retalho associado, o voluntário e o retalho por agrupamento ou cooperativas. No primeiro agrupam-se retalhistas e grossistas, em que normalmente a iniciativa parte do segundo, de modo a aumentar a fidelização dos seus clientes retalhistas. Esta associação é, na maioria dos casos, constituída por um agrupamento de compras, de diversos serviços centrais, promoções e, de um organismo financeiro.

O que liga os aderentes são as quotas de compras, os compromissos sobre o sortido a adquirir e, a comissão a atribuir ao ponto de venda (esta incide sobre o montante de compras).

Numa cadeia voluntária, o grossista transfere para os aderentes independentes a sua capacidade de centralização das compras e de racionalização de diversas actividades comuns:

- regulação da facturação a fornecedores;
- acções publicitárias e promocionais;
- pesquisa e experimentação de novos métodos de gestão;
- acções de formação dos aderentes e respectivos empregados.

Os aderentes comprometem-se com um certo grau de exclusividade, a utilizar a insígnia do grupo e a aplicar a estratégia comercial definida pelo grossista.

Situações em que o retalho se trata de agrupamento ou cooperativas a iniciativa de se associarem parte dos retalhistas. Aqui coexiste o princípio cooperativo de «um aderente, um voto». Este princípio nem sempre resulta na eficácia, por incapacidade de liderança dos seus responsáveis ou pela existência de atritos internos entre aderentes.

No ano de 1971 surge a Grula – Grupo Lisboa de Abastecimento de Produtos Alimentares, como a primeira cooperativa portuguesa formada por 35 retalhistas do ramo alimentar, com 51 estabelecimentos localizados em Lisboa.

A cooperativa iniciou a sua actividade com um armazém com 380m². A partir de 1988 a Grula inicia um projecto de expansão a nível nacional, através da aquisição e da fusão com outras cooperativas regionais.

Em 1996 a Grula integrava um número de associados superior a 23.000 e possuía uma área de venda total acima dos 100.000 m² e, comercializava mais de 20.000 referências. Actualmente, possui cerca de 15 cash & carry por todo o país, à excepção do Algarve.

A UNICOFA, CRL foi a primeira cooperativa abastecedora de produtos alimentares a surgir no Algarve em 1972, com apenas 10 sócios. A constituição da Unicofa, adveio das preocupações dos retalhistas em comprar a preços mais competitivos, por forma a enfrentar a concorrência, de maior dimensão e, com maior poder económico. A via associativa, foi a forma encontrada para garantir a sobrevivência do pequeno comércio.

Com o passar dos anos a Unicofa, C.R.L. foi ganhando peso na economia da região, hoje possui cerca de 430 sócios e 4.300 clientes, facturando em 1999 cerca de seis milhões de contos.

No ano de 1993 deu-se a abertura da primeira filial em Tavira e no ano 2000 espera-se vir a abrir outra filial, no barlavento algarvio, mais concretamente em Algoz.

3) Retalhista Integrado

O retalho integrado/organizado contempla todas as empresas comerciais que, pertencem ou estão ligadas a grupos económicos; exploram redes comerciais ou cadeias de pontos de venda, alimentares ou não alimentares, identificadas pela mesma insígnia; aplicam políticas de gestão comuns e concertadas.

A integração da função negocial com fornecedores suscitou o desenvolvimento de entidades específicas no interior das empresas ou no exterior por meio, por exemplo, das centrais de compras.

Com o segmento retalhista integrado surgem as grandes superfícies. O Continente e o Modelo são exemplos disso. As inovações introduzidas pelas grandes superfícies alteraram toda a actividade comercial:

- os preços passaram a estar marcados por unidade de produto;
- as margens praticadas são reduzidas;
- o cliente passou a ter uma total liberdade de circulação no interior da loja;
- as tocas ou as devoluções passaram a ser possíveis;
- existência de um sortido diversificado;
- surgimento de novas categorias profissionais, remuneradas com comissões sobre as vendas (exemplo: chefe de secção);
- introdução do serviço de entrega ao domicílio;
- utilização de meios publicitários para atrair a clientela.

Nos últimos 20 a 30 anos, as grandes superfícies têm-se confrontado com alguns problemas, como são os custos fixos elevados, o excesso de pessoal, as elevados encargos comerciais e institucionais. Para além destes problemas ainda existem outros tão ou mais importantes: o surgimento dos hipermercados, das grandes superfícies especializadas e de novas formas de vendas à distância, o desenvolvimento do comércio especializado através do franchising, a dificuldade da circulação automóvel nas zonas comerciais do centro de cidade e o aparecimento dos centros comerciais periféricos.

Face ao declínio que os grandes superfícies estão a ter em alguns países estes estão a tomar medidas no sentido de inverter esta tendência:

- fortes campanhas de imagem e de serviços acrescidos;
- aumentar as compras por impulso;
- aumentar a frequência da compras e a fidelização da clientela;
- gestão que vise alcançar o sortido óptimo e a redução de custos.

As grandes superfícies, mesmo assim, ainda mantêm em alguns países quotas de mercado significativas: cerca de 4,7% em Inglaterra, 4,9% na Alemanha, 6,7% em Espanha e 1,5% em França.⁴⁸

A empresa Manuel dos Santos & Cavaco, com uma facturação que rondou os 9.400 milhões de contos em 1998 e cerca de 10.400 milhões de contos em 1999, iniciou, no ano de 1998, o seu projecto de comércio integrado, Perto & Fresco. Com um Cash em Santa Maria da Feira e outro em Famalicão, para esta empresa o projecto é duplamente vantajoso. A realização deste projecto irá certamente incrementar a fidelização dos seus clientes e, as vendas nos seus cash's irão certamente aumentar. Para os aderentes ao projecto Perto & Fresco, vão ver melhoradas as instalações das suas lojas e, conseqüentemente as vendas irão crescer.

4) Hipermercados

Os hipermercados surgiram no ano de 1963 em França, e tiveram desde logo, por toda a Europa, um desenvolvimento espectacular. A sua área de venda máxima depende de cada país, 2.000m² em Portugal, 2.500m² em França e Espanha e 4.000m² na Alemanha.

O primeiro hipermercado do mundo surgiu na região de Paris, a 15 de Junho de 1963, com a denominação de Carrefour. Dispunha de uma área de exposição e venda de 2.500m², com 450 lugares para estacionamento, 18 caixas de saída e 105 trabalhadores.

⁴⁸ Rosscau (1997), p. 60

Os factores do seu sucesso foram de ordem exógena e endógena.

Factores Exógenos:

- grande número de consumidores disponíveis com interesse pelas ofertas comerciais;
- terrenos livres e baratos na periferia das cidades;
- emigração dos campos para a cidade e arredores, criando-se novas aglomerações urbanas;
- proliferação crescente das viaturas automóveis e de equipamentos domésticos de frio.

Factores endógenos:

- política de preços baixos;
- sortido diversificado;
- facilidade de estacionamento;
- oferta de produtos alimentares e não alimentares;
- aplicação correcta de técnicas de marketing e merchandising.

Em Portugal, o Grupo Sonae associado ao grupo francês Promodés, introduziu as grandes superfícies de venda retalhista com a abertura do Continente em 1985. As suas vendas brutas no ano de 1997 rondaram os 300 milhões de contos (vide tabela n.º 29), alcançando o primeiro lugar do ranking dos retalhistas; em 1998 as vendas alcançaram os 450 milhões de contos, o que equivale a um crescimento de 48%.

Vendas dos Retalhistas desde 1996 até 1998

Empresas	Unid.: Contos				
	1996	1997	%	1998	%
Modelo Continente	284.379.710	304.319.877	7	450.186.743	48
Jumbo/Pão de Açúcar	120.508.777	169.264.000	40	156.000.000	-8
Pingo Doce	109.025.471	122.603.126	12	140.907.716	15
Intermerché		90.000.000		130.000.000	44
Feira Nova - Hipermercado	76.146.368	83.343.878	9	92.258.993	11
Carrefour	53.146.140	54.137.450	2	63.354.634	17
Select				7.800.000	
Mini Preço	34.508.367				
Supermerc. Lidosol	79.911.959				
Pluricoop	5.305.545	6.229.988	17	6.320.657	1
Novo Mundo				6.317.844	
Supermercados Ulmar	4.137.408	4.146.835	0	4.742.748	14
Supercompra	3.762.422	3.644.784	-3	3.787.214	4
Pão de Açúcar Extra	3.474.810				
Superm. A.C. Santos	3.316.123			4.800.000	
Coopbancários	1.615.547	1.632.714	1		
Le Mutant				2.410.801	
Ágora Supermercados				1.413.430	
Geneco				1.318.000	

Tabela n.º 29

Fonte: Distribuição hoje (Nov. de 1997), p. 14-18; (Nov. 98) p.16-19, (Dez. 1999), p. 22-36.

A holding do Grupo Auchan em Portugal, a Pão de Açúcar, registou no exercício de 1998 um volume de vendas de 156 milhões de contos, contra 169 milhões de contos em 1997.

Procedendo à análise das vendas dos hipermercados em Portugal, que se segue verifica-se que, quer o volume de vendas quer o número de hipermercados tem vindo, nos últimos tempos, a ter um comportamento bastante positivo (crescimento das vendas superior a 30% - vide tabela n.º 30). No âmbito do número de lojas, estas também têm vindo a aumentar (vide tabela n.º 31).

VOLUME DE VENDAS DAS LOJAS ALIMENTARES POR TIPO DE LOJA

Unid: Milhões de contos

	1993		1994		1995		1996		1997		1998 (*)	
	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%
Hipermercados	401	36,2	469	40,4	522	42,2	533	39,9	545	37,8	586	37,8

* Vendas previsionais

Tabela n.º 30

Fonte: Distribuição hoje (Dezembro de 1999), p. 11.

N.º DAS LOJAS ALIMENTARES POR TIPO DE LOJA
em %

	1993	1994	1995	1996	1997	1998(*)
Hipermercados	0,07	0,09	0,1	0,11	0,12	0,13

* Vendas previsionais

Tabela n.º 31

Fonte: Distribuição hoje (Dezembro de 1999), p. 11.

O grupo económico Sonac é o que possui maior número de hipermercados (ao todo 18), seguindo-se o grupo Auchan, com 8 (vide tabela n.º 32)

Número de Hipermercados em Portugal

Insígnias	Hipermercados	N.º Lojas
Sonae	Modelo	10
	Continente	8
Jerónimo Martins	Feira Nova	7
Carrefour	Carrefour	4
Auchan	Jumbo	7
	Pão de Açúcar	1
Total		37

Tabela n.º 32

Fonte: Marketeer (Set. 1999), p. 21

5) Os Supermercados

De acordo com a ACNielsen, os supermercados são lojas que comercializam produtos alimentares, de higiene pessoal e cosmética, limpeza caseira e outros produtos, funcionando em regime de livre serviço. Esta empresa defende a separação dos supermercados em duas categorias, os supermercados pequenos e os grandes. Os primeiros são estabelecimentos comerciais com uma área de exposição e de venda compreendida entre os 400 e os 999 m².

Incluem-se também nesta categoria lojas com uma superfície inferior a 400 m², como são o Mini Preço, o Pingo Doce, o Nobrescolha, o A.C. Santos, o Grupo Europa, o Dia, a Select, a Ulmar, o Marrachinho, o Le Mutant e a Supercompra.

Os supermercados grandes possuem uma área de venda compreendida entre os 1.000 e os 2.499m².

Nos últimos anos os supermercados têm vindo a perder quotas de mercado devido à proliferação de áreas comerciais de maior dimensão, com maior sortido, com melhores acessibilidades, entre outros factores de atracção.

Apesar da concorrência crescente a que se tem vindo a assistir, quer o volume de vendas dos supermercados quer o seu número têm vindo a ter um comportamento positivo:

VOLUME DE VENDAS DAS LOJAS ALIMENTARES POR TIPO DE LOJA

	Unid: Milhões de contos											
	1993		1994		1995		1996		1997		1998 (*)	
	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%	Val.	%
Supermercados	249	22,5	292	25,2	353	28,7	459	34,4				
Grandes									288	20	336	21,7
Pequenos									256	17,8	282	18,2

* Vendas previsionais

Tabela n.º 33

Fonte: Distribuição hoje, Dezembro de 1999, p. 11.

Em 1998 a Nielsen alterou a sua classificação de lojas, passando a considerar supermercados grandes, aqueles que dispõem de uma área de vendas entre 1.000 e 2.500m² e pequenos supermercados entre 400 e 900 m².

Após a análise da tabela n.º 34 constata-se que número de supermercados também tem vindo a aumentar.

**N.º DAS LOJAS ALIMENTARES POR TIPO DE LOJA
em %**

	1993	1994	1995	1996	1997	1998(*)
Supermercados	1,4	1,8	2,3	2,7		
Grandes					0,6	0,8
Pequenos					2,5	2,7

Tabela n.º 34

Fonte: Revista Distribuição hoje, Dezembro de 1999, p.11.

O Grupo Promodés é o que possui maior número de supermercados em Portugal, com 155 lojas Dia e 128 MiniPreço. Em segundo lugar está o grupo Jerónimo Martins com 140 Pingo Doce e 10 lojas Feira Nova (vide tabela n.º 35).

Número de Supermercados em Portugal

Insignias	Supermercados	N.º Lojas
Sonae	Modelo	37
	Bonjour	6
Jerónimo Martins	Pingo Doce	140
	Feira Nova	10
Auchan	Pão de Açúcar	3
Lidl	Lidl	92
Intermarché	Intermarché	118
Promodés	Dia	155
	MiniPreço	128
E. Leclerc	E. Leclerc	5
Europa	Europa + Novo I	18
Gula	Le Mutant	18
	Supercompra	20
Ulmar	Ulmar	13
A. C. Santos	A. C. Santos	16
		779

Tabela n.º 35

Fonte: Revista Marketeer (Setembro de 1999), p. 21.

Na Europa, restrições legislativas vão travar o crescimento dos hipermercados nos países mais desenvolvidos, proporcionando a expansão dos supermercados nos centros urbanos.

Na Europa Ocidental o número de supermercados vai crescer, registando-se um crescimento ainda maior em França, Irlanda e Reino Unido.

6) Lojas Discount

Uma vez terminada a guerra que devastou a Alemanha, o que era primordial era satisfazer as necessidades básicas e essenciais dos consumidores. Foi neste país que surgiu a primeira loja *discount* com a insígnia Aldi.

O livre-serviço alimentar desconto é uma forma jovem no espaço europeu, à excepção da Alemanha, revelando-se mesmo como uma forma revolucionária.

As características conceptuais actuais das *discount* são:

- áreas de vendas entre 400 e 800 m²;
- um número de referencias compreendidas entre 600 e 1000;
- um sortido de marcas próprias, de marcas exclusivas ou de marcas líderes de alimentação geral e de higiene e limpeza;
- um número pequeno de trabalhadores, que em simultâneo são operadores de caixa e repositores;
- uma política de preços mais baixos entre 20 a 40% do que as outras formas de comércio.

As lojas *discount* são, antes de tudo, uma filosofia comercial e uma atitude de gestão. A filosofia é a de vender tudo mais barato, de estar sempre a reduzir custos e a de eliminar deficiências.

Em Portugal o desenvolvimento da *discount* tem sido muito lento. Em finais de 1996, as cadeias Mini Preço e Dia tinham ultrapassado as 100 lojas, a Lidl possuía 24 e a Aldi ainda não se tinha implementado. No ano de 1999 o Mini Preço e Dia já possuíam 283 unidades e o Lidl 92 unidades⁴⁹.

⁴⁹ Revista Marketecr (Setembro de 1999) p. 21.

Os principais objectivos da *hard discount* resumem-se aos seguintes pontos:

- aumento de vendas;
- redução de custos e eliminação de quebras de inventário, através da obtenção de benefícios ou,
- eliminação de desperdícios nas fases de introdução/compra, promoção/venda, exposição e reaprovisionamento dos produtos,
- sempre sem reduzir os níveis de qualidade.

Características Gerais das Lojas Discount

N.º de pontos de venda	. Muitos pontos de venda - quanto mais, maior as compras e maior o poder negocial junto dos fornecedores
Localização	. Localidades com grande densidade populacional, fácil acesso
Área de venda	. 400 a 800 m ²
Sortido	. 600 a 1000 referências . Sortido reduzido, pouco profundo . Produtos básicos de primeira necessidade e de compra por impulso
Comunicação	. São mínimos os custos com publicidade . Distribuição de folhetos . Colocação de cartazes no interior da loja
Clientes	. Compras semanal ou quinzenal . Motivações para a compra: preço baixo, boa relação qualidade/preço, e a proximidade do estabelecimento
Fornecedores	. Grande proximidade e boa relação. A maioria dos produtos marca própria e exclusivos são desenvolvidos em conjunto.
Marcas Próprias	. A maioria das marcas comercializadas são próprias ou exclusivas, competem com as marcas líderes o que leva à fidelização dos clientes.

Num estudo de mercado, a consultora ACNielsen dividiu as lojas alimentares de pequena dimensão em três grupos, as de livre-serviço, as mercearias e os puros alimentares. Definindo-as com:

Livre-serviço

Lojas que comercializam pelo menos oito classes de produtos alimentares e três classes de produtos de higiene pessoal e cosmética ou limpeza caseira. Possuem uma área de venda compreendida entre 50 e 399m², funcionando em regime de livre-serviço.

A A.C. Nielsen Portugal realizou um estudo relativo aos estabelecimentos retalhistas do ramo alimentar não especializado, com uma área de venda até 400m². A amostra correspondeu a um universo de 28.000 pontos de venda de todos os distritos de Portugal Continental. De entre as conclusões que se podem retirar dos dados apresentados, podemos salientar:

Acerca do serviço prestado:

- 53% destes estabelecimentos situam-se em zonas rurais;
- a venda realizada ao balcão tem, ainda, um grande peso neste tipo de comércio (43% dos estabelecimentos inquiridos);
- 63% destes estabelecimentos encerram à hora do almoço e 74% encerram ao Domingo;
- 3% dispõe da modalidade de pagamento de Multibanco.

Mercearias

Lojas que comercializam pelo menos oito classes de produtos alimentares e três classes de produtos de higiene pessoal e cosmética ou limpeza caseira. A Mercearia grande possui caixa de saída e menos de 50 m², e possui mais de dois empregados.

Puros alimentares

Lojas que comercializam pelo menos cinco classes de produtos alimentares e não comercializam produtos de higiene pessoal e cosmética ou limpeza caseira. Estas lojas devem, além disso, comercializar sopas em pacote, pudins instantâneos, fortificantes, misturas solúveis de café ou refrescos em pó e ter uma percentagem significativa de venda de produtos para consumo da loja. Exemplos: Pastelarias, leitarias, charcutarias, etc.

As lojas alimentares livre-serviço apresentaram entre 1993 e 1995 um permanente decréscimo, quer de volume de vendas quer de número de lojas. No ano de 1998 esperou-se um novo decréscimo das vendas.

O volume de vendas das mercearias também ele tem decrescido desde 1993 até 1996, voltando a diminuir em 1998. O número de lojas diminuiu entre 1993 e 1995, aumentando entre 1996 e 1997.

Os puros alimentares têm apresentado um permanente decréscimo das suas vendas.

Destas três categorias de lojas alimentares, as mercearias são aquelas que possuem um maior volume de vendas e de lojas (vide tabelas n.º 36 e 37). O crescimento das suas vendas também têm tido um comportamento favorável nos últimos anos, com valores sempre superiores a 14%.

Volume de Vendas Das Lojas Alimentares

	Unid: Milhões de contos											
	1993	%	1994	%	1995	%	1996	%	1997	%	1998(*)	%
Livre-serviço	112	10,1	101	8,7	97	7,9	97	7,3	104	4,2	102	6,6
Mercearias	299	27	261	22,5	277	18,4	214	16	220	15,3	218	14,1
Puros Alimentares	48	4,3	37	3,2	32	2,6	32	2,4	27	1,9	25	1,6

* valores previsionais

Tabcla n.º 36

Fonte: Revista Distribuição hoje (Dezembro de 1999), p. 11.

N.º de Lojas Alimentares (em %)

	1993	1994	1995	1996	1997	1998(*)
Livre-serviço	6,9	7,3	7,6	8,1	8,3	8,6
Mercearias	85,8	85,1	83,4	83,8	84,4	84
Puros Alimentares	5,8	5,8	6,6	5,3	4	3,8

* valores previsionais

Tabela n.º 37

Fonte: Revista Distribuição hoje (Dezembro de 1999), p. 11.

2. APOIOS COMUNITÁRIOS

Nos países menos desenvolvidos, mesmo naqueles em que, como Portugal, se inserem em espaços de economias mais avançadas, o sector comercial é ainda identificado pela permanência de estruturas tradicionais caracterizadas, nomeadamente, pelo exagerado número de agentes que, podendo desempenhar um importante papel na criação de emprego, conduzem à ineficácia e ao encarecimento dos circuitos de distribuição.

Para além do impacto no serviço ao cliente, tanto em termos de qualidade como de preço, surgem fortes condicionantes de possíveis mudanças através da modernização dos estabelecimentos, da introdução de inovações no serviço e mesmo do aparecimento de novas formas de comércio, já que os comerciantes não conseguem realizar capital para promover essas mudanças. De referir que, até muito recentemente, o próprio comércio revelava-se como o motor da sua transformação resultante da forte concorrência do sector, desde as empresas com carácter internacional até aos pequenos estabelecimentos de bairro.

Sendo o consumo o motor da produção de bens, a sua comercialização torna-se um factor decisivo na competitividade das empresas e, por conseguinte, das regiões e dos países. Um aparelho comercial moderno é fundamental para garantir o acesso da

população aos produtos disponíveis mas também para garantir a sua colocação nos mercados externos.

Até há alguns anos, em Portugal, as actividades comerciais não tinham beneficiado de apoios a nível financeiro, técnico ou de formação, quer fossem específicos para o comércio quer fossem gerais para as pequenas e médias empresas. Na última década esta situação evoluiu e os apoios ao comércio têm sido em três áreas: realização de estudos, formação profissional e apoio financeiro.

Em 1988 foi criado o Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e ao Investimento (IAPMEI), em substituição do Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas Industriais. Para tal, ao IAPMEI compete colaborar no estudo e definição de medidas de apoio às pequenas e médias empresas dos sectores industrial, comercial e de serviços, assegurar o funcionamento dos sistemas de incentivos e prestar apoio técnico às empresas, surgindo assim um mais vasto apoio ao comércio e serviços.

Os primeiros apoios financeiros e fiscais ao comércio integravam-se em medidas de apoio à criação de emprego, promovidos pelo Ministério do Emprego e Segurança Social e em medidas de reestruturação empresarial apoiadas pelo Ministério das Finanças, destinadas às pequenas e médias empresas industriais, comerciais ou de serviços em geral.

O apoio financeiro à criação de empregos destina-se a empresas existentes que promovam investimentos geradores de novos postos de trabalho, a novas empresas criadas ou a desempregados que promovam a criação do seu próprio emprego. Os apoios a estas iniciativas vão desde subsídios a fundo perdido e isenção temporária das contribuições à Segurança Social, até apoios técnicos na elaboração dos projectos das iniciativas.

Os apoios fiscais são fundamentalmente isenções na tributação a empresas que procedam ao investimento dos lucros no seu redimensionamento, através de fusão, cisão, ou à cooperação empresarial.

As tensões e problemas gerados pela expansão das grandes superfícies comerciais justificam a definição de políticas com o objectivo de acelerar as necessárias transformações estruturais do sector. Assim, a par da legislação relativa à implantação das grandes superfícies, o Governo conseguiu verbas para criar um Sistema de Incentivos à Modernização do Comércio (SIMC⁵⁰), que consistiu num subsídio a fundo perdido equivalente a uma percentagem sobre o investimento, variável em função da localização geográfica e de critérios sectoriais.

O SIMC revelou-se insuficiente para a modernização do comércio, pelo que o Governo decidiu criar posteriormente o Programa de Apoio à Modernização do Comércio (PROCOM⁵¹). Este programa concebido para vigorar de 1994 a 1999 e aplicável a todo o território nacional, tendo por objectivo criar uma dinâmica de modernização nas empresas do comércio e no sector, apoiar os empresários no sentido de se adaptarem às novas realidades do mercado e às necessidades dos consumidores, assim como estimular uma melhor organização das empresas e melhoria dos seus estabelecimentos.

O PROCOM encontrava-se estruturado em quatro áreas, visando a dinamização empresarial (projectos integrados e projectos pontuais), a cooperação empresarial, o associativismo e projectos especiais (Urbanismo Comercial, Qualidade Ambiental, Apoio às Microempresas Comerciais, Promoção das Artes e Ofícios Tradicionais, Projectos-Piloto, Melhoria do Ambiente Financeiro).

Os apoios facultados no âmbito deste programa incluíam a bonificação de juros, a bonificação de rendas de contratos de locação financeira, empréstimo à taxa de juro zero e subsídios a fundo perdido.

As principais críticas que são dirigidas a este programa prendem-se normalmente com a complexidade dos processos de candidatura e com o facto de não privilegiar as microempresas que proliferam no sector.

⁵⁰ Decreto-Lei n.º 75 A/91 de 15 de Fevereiro.

⁵¹ Decreto-Lei n.º 184/94 de 1 de Julho.

De forma a colmatar esta situação o Governo tem vindo a promover sucessivos programas de apoio, não tão complexos e mais abrangentes. Assim, surgiram programas como o SIR – Sistema de Incentivos Regionais, RIME – Regime de Apoio a Microempresas, SAMEC - Sistema de Apoio às Microempresas Comerciais, SAJE – Sistema de Apoio a Jovens Empresários ou ICPME – Iniciativa Comunitária PME.

Contudo, o dinheiro disponível pelo Segundo Quadro Comunitário de Apoio acabou antes da data prevista. O SIR esgotou, o SAJE também e nem o RIME escapou a um encerramento prematuro.

Assim, de Junho de 1999 e Junho de 2000, Portugal passou por um longo jejum de financiamentos, altura em que entrou em vigor o Terceiro Quadro Comunitário de Apoio.

No entanto, não basta haver programas e sistemas de incentivos que sustentem a modernização, torna-se impreterível que as próprias empresas saibam onde e como investir.

3. PROJECTO "Loja fresca"

O projecto "Loja Fresca" está inserido no projecto especial SINELOG que a UNIARME está a desenvolver no âmbito do comércio integrado. Sendo a Unicofa uma cooperativa, as tomadas de decisão têm o intuito de defender, única e exclusivamente, os interesses dos seus associados.

Por forma a apoiar os seus sócios na modernização dos seus estabelecimentos, e alertando-os das vantagens que o SAMEC – Sistema de Apoio às Microempresas comerciais - teve até Junho de 1999, foi criado um gabinete de apoio à modernização do comércio. A função principal deste gabinete resumiu-se, numa primeira fase, a alertar os sócios da concorrência crescente que este sector de actividade enfrenta a diário, e por sua vez, da importância da modernização da sua actividade.

Uma vez sensibilizados para o assunto, os associados começaram a mostrar um grande interesse em possuir um estabelecimento mais atractivo, com equipamento mais moderno e inovador e, alguns deles optaram mesmo por realizar obras de ampliação ou remodelação do estabelecimento.

A criação do logotipo e de uma imagem totalmente nova, mais moderna, e atractiva foram um dos primeiros passos tomados pela Unicofa. Uma vez definida a imagem interior e exterior das mercearias, estipularam-se as regras para a implantação do lay out nas lojas, definiram-se as batas, os sacos de plástico, bem como de todo um conjunto de brindes publicitários para os nossos sócios oferecerem na abertura da “loja Fresca” aos seus clientes (vide fig. 14, 15, 16).



Fig. n.º 14



Fig. n.º 15



Fig. n.º 16

A maioria dos associados Unicofa, apesar de terem vontade em se modernizar, necessitavam de um aconselhamento técnico. A existência de um perito em Merchandising a trabalhar para o projecto “Loja fresca” foi e, está a ser de extrema importância. O seu trabalho passa por diversas etapas:

- a primeira consiste em visitar a mercearia que vai ser modernizada, onde existe a recolha da planta actualizada do estabelecimento;
- posteriormente o merchandiser procede ao estudo da implantação do equipamento que o aderente tem ou que pretende vir a adquirir;
- Uma vez concluída a segunda etapa, a localização das secções é definida. Os frescos ficam localizados sempre à direita do estabelecimento, uma vez que este é o maior trunfo das mercearias “Loja Fresca”;
- O aderente coloca o equipamento no ponto de venda, em conformidade com a planta que o merchandiser elaborou (vide fig. n.º 17);
- A etapa que se segue consiste na realização do facing nas prateleiras, esta é uma função única e exclusiva do técnico de merchandiser;
- Concluído o facing, a equipa de arrumação passa ao preenchimento das prateleiras.

Exemplo de uma planta definida pelo Merchandiser

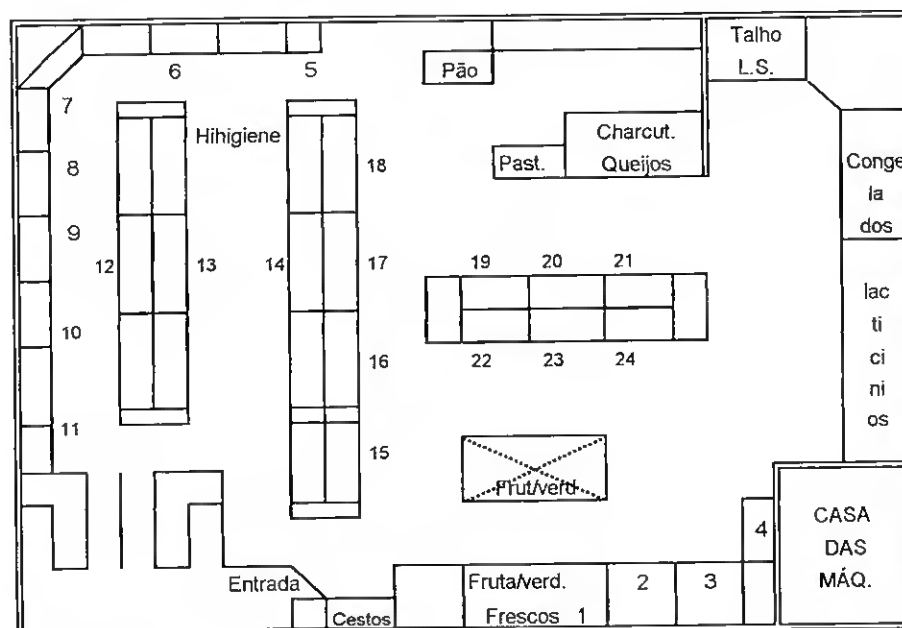


Fig. n.º 17

Fonte: Unicofa

Legenda:

- | | |
|--|---------------------------------------|
| 1 - Legumes embalados, simples, preparados | 17 - Massas arroz, puré de batata |
| 2 - Batata Frita, pickles, azeitonas e pepinos | 18 - Oleos, azeites, vinagres |
| 3 e 4 - Guardan., papel higie. e rolos de coz.; | 19 - Chás, cafés, chocolates p/ leite |
| 5 - cervejas | 20 - cereais p/ criança e adultos |
| 6 - vinhos | 21 - Aliment. p/ bebé, marmel., doces |
| 7 - Whisky`s, licores e similares | 22 - sobremesas |
| 8 - Agua | 23 - Pastelaria Industrial |
| 9 - Sumos | 24 - leite + derivados |
| 10 - Bebidas refrigeradas s/ gás | |
| 11 - Latas | |
| 12 - Rebuçados, bolachas, chocolates | |
| 13 - Perfumaria, higiene intima | |
| 14 - Drogeria: detergentes, lixívias,... | |
| 15 - Conservas, pates e salsichas | |
| 16 - Molhos, concentrados de tomate, Ketchup, maioneses, mostardas | |

Para cada loja é realizado este estudo, pois a implementação do equipamento, das secções e dos produtos varia em função de vários factores, como são: a área, a localização dos pilares e a porta de entrada, entre outros.

O gabinete “Loja Fresca”, criado para auxiliar os sócios da Unicofa, elaborou gratuitamente as candidaturas SAMEC daqueles que pretendiam apetrechar o seu ponto de venda de equipamento mais moderno e implementar uma imagem mais atractiva.

O apoio dado por parte da Unicofa resume-se à oferta de placas identificativas de cada secção (charcutaria, talho, padaria,...), de batas, sacos de plásticos, etiquetas para a colocação de preços com o logotipo da Loja Fresca, de brindes (esferográficas, abre capsulas, balões, pegas, baralhos de cartas, tapa sol para os carros, réguas, aventais, t-shirt`s), bem como a realização de uma campanha publicitária adequada (rádio e um automóvel com atrelado publicitário a passar pela localidade onde a loja vai

“inaugurar”), entre outros. Estes foram factores que também tiveram algum peso na tomada de decisão por parte dos sócios em aderir a este projecto.

O gabinete Loja Fresca, para dinamizar as mercearias, lança quinzenalmente um folheto para o consumidor final, em que todas as Lojas aderentes terão que possuir todos os produtos nele contemplado e, cumprir com o preço estabelecido no folheto. A distribuição do mesmo é feita pelo correio, na área circunscrita ao estabelecimento.

A adesão ao projecto “Loja fresca” só fica consumada por meio da assinatura de um protocolo. Neste, estão devidamente explicados os deveres e as obrigações, quer do aderente quer da Unicofa.

A Unicofa na abertura de cada loja fresca exige aos aderentes o seguinte:

- existência atempada de todo um trabalho de merchandising e de Lay-out da loja (sendo todo este custo suportado pela Unicofa), permitindo que o estabelecimento possua uma arrumação mais adequada às necessidades dos consumidores actuais;
- aquisição de hardware apropriado para a actividade em causa (POS, scanner de balcão, ...), uma vez que a Unicofa, contratou uma empresa para desenvolver um software próprio, que posteriormente vai ser facultado gratuitamente aos seus associados;
- colocação da imagem:

exterior: luminária e toldo (em caso de necessidade) ou a colocação de sanefas a imitar o toldo, e a decoração das montras e portas;

interior: placas identificativas das secções (os custos destas são suportadas pela Unicofa)

No equipamento informático está a maior luta desta cooperativa. Visto a faixa etária dos associados ser elevada, houve uma certa resistência a este investimento, que com alguma perseverança foi ultrapassada. Com a aquisição do equipamento informático, para além do promotor passar a dispor de todas as vantagens decorrentes da sua utilização, ele ficará ligado a um sistema em que terá acesso a toda a informação sobre a

oferta disponível na Unicofa, não só de produtos como também em preços e promoções, podendo efectuar encomendas por via electrónica, que serão recepcionadas pela Unicofa e preparados, de forma a que o aderente perca o menor tempo possível.

Este sistema inovador ao nível da informação e da gestão, permitirá ao retalhista uma melhor racionalização do seu tempo disponível bem como uma melhor gestão das suas compras. Este investimento reforçará a filosofia do comércio integrado, com vantagens para o consumidor e para o retalhista associado.

Foram 28 as candidaturas SAMEC elaboradas pela cooperativa, tendo ficado cerca de 15 projectos pendentes, uma vez foi antecipada a data de conclusão do programa, por falta de verbas.

O valor global dos investimentos contemplado nos projectos ronda os 265 mil contos. A rubrica que registou maior investimento foi equipamento de exposição, frio e outros, uma vez que esta é a principal deficiência das mercearias dos associados Unicofa.

Investimento Realizado

						Unid: contos
Projectos	N.º Lojas	Instalações	Equip. exposição frio e outros	Imagem	Equip. Informático	Total
28	30	55.200	163.700	12.600	34.100	265.600

Tabcla n.º 38

Fonte: Unicofa

Em média, cada loja investiu cerca de 9.680 contos para a sua modernização. O maior investimento residiu na aquisição de equipamento novo, onde se inclui equipamento de exposição, de frio, balanças electrónicas, ar condicionado, fornos para pão e bolos, câmaras de segurança, entre outros (vide tabela n.º 39).

A rubrica instalações contempla obras, como a ampliação da área de venda, a colocação de solo novo, a pintura do estabelecimento, o tecto falso, entre outros.

Investimento Médio por Loja				Unid: contos
Instalações	Equip. exposição frio e outros	Imagem	Equip. Informático	Total
2.630	5.400	450	1.200	9.680

Tabela n.º 39

Fonte: Unicofa

É de salientar que nestes projectos houveram investimentos bastantes diferentes, uns que contemplaram a mera aquisição de algum equipamento e outros cujo investimento inclui a aquisição de todo o equipamento para a implementação de uma mercearia totalmente nova. Os investimentos realizados oscilaram entre os 1.970 contos e os 19.500 contos.

O projecto “Loja Fresca” visa, modernizar as lojas dos associados da Unicofa, por forma a que fiquem com as lojas mais atractivas, e com uma arrumação mais adequada às necessidades dos consumidores actuais. Uma vez concretizado este objectivo, espera-se que as vendas dos seus sócios aumentem.

O lançamento de um folheto quinzenal, bem como de acções promocionais permanentes tornam as lojas mais dinâmicas e, verificando-se um maior volume de negócios por parte do retalhista.

Todos estes objectivos que a Unicofa pretende alcançar são de extrema importância para que esta actividade não desapareça, dada a abertura constante das grandes superfícies.

Após um ano da abertura da primeira “Loja Fresca” pode-se afirmar que o projecto está a ter algum sucesso. Todas as lojas remodeladas aumentaram as vendas, existem situações em que esse aumento ultrapassou os 40%.

Para a Unicofa este projecto também resulta numa maior fidelização dos seus associados. Com este projecto, as 15 lojas modernizadas no ano de 1999 representam um aumento das vendas desta cooperativa em cerca de 200.000 mil contos (vide gráfico

n.º 7). Os sócios, não só passaram a vender mais como também começaram a comprar mais na Unicofa.

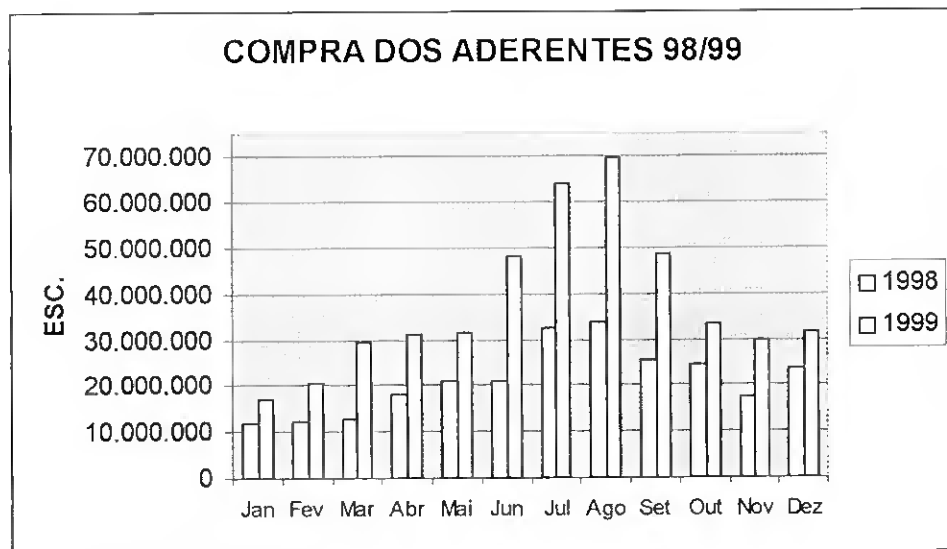


Gráfico n.º 7

Para que este projecto vingue, para além de todo o investimento anteriormente referido é de vital importância a realização de acções de formação profissional, quer para os retalhistas quer para os seus assalariados. A mudança física é importante, mas tem que haver alterações na forma do atendimento, bem como da limpeza e higiene dos estabelecimentos. A formação dos associados Unicofa, bem como dos seus empregados está prevista pela Unicofa.

No ano de 1999 foi realizada uma acção de formação profissional para todos os associados da Unicofa; os temas abordados foram o lugar certo, o preço certo e o produto certo. Para o ano 2000 prevê-se a realização de mais formação para ensinar e alertar o retalhista para determinados temas, como as margens, as promoções, a higiene e o ambiente do ponto de venda.

O facto das lojas abrirem com uma imagem totalmente nova, com o produto arrumado de acordo com as regras de merchandising actuais, com equipamento mais moderno e a utilização de equipamento informático, constitui um grande avanço por parte da actividade desempenhada pelos retalhistas. Este projecto trouxe uma esperança para os retalhistas associados.

A modernização das mercearias dos associados Unicofa é de extrema importância. A maioria deles estão localizados fora dos grandes centros urbanos, onde residem inúmeras pessoas reformadas, com dificuldade em se deslocarem às grandes superfícies e que necessitam de realizar as suas compras diárias: pão, frutas e legumes, carne, charcutaria, congelados, laticínios, entre outros bens.

4. O CONSUMIDOR

O comércio é um sistema totalmente aberto ao ambiente que o rodeia, sofrendo por isso múltiplas influências, que vão moldando sucessivamente a sua estrutura e funcionamento. Para além dos produtores, que detinham um poder privilegiado na organização dos sistemas, tanto pelos produtos que colocavam no mercado como pelas relações quase ditatoriais que mantinham com os comerciantes, outros agentes possuem hoje um papel fundamental na estrutura desses sistemas, onde a procura assume particular importância.

O mercado consumidor pode ser considerado como um dos principais agentes de estruturação do aparelho comercial de um país. Muitas das inovações que se verificam são reflexo em boa parte da adaptação dos comerciantes e dos produtores às alterações do consumo.

O consumo, o comportamento do consumidor e os padrões de aquisição evoluíram integrados nas grandes mudanças ocorridas na sociedade. A um nível, surgiu uma tendência no sentido da procura massificada que encorajou o desenvolvimento de estratégias comerciais baseadas na massificação das mercadorias, surgindo assim os supermercado, hipermercados e centros comerciais. A outro nível, a procura por parte dos consumidores de artigos únicos e pessoais gerou o aparecimento de estabelecimentos especializados.

As enormes mudanças verificadas na atitude dos consumidores podem ser classificadas tendo em conta a sua natureza demográfica, sócio-económica e comportamental.

Entre as alterações demográficas podemos salientar a redução das taxas de crescimento populacional e a dimensão do tamanho médio das famílias, em particular com a diminuição das taxas de natalidade e com o aumento de famílias de uma só pessoa. Verifica-se ainda a movimentação para a periferia das cidades de um elevado número de consumidores, o que implica importantes alterações territoriais da procura e exigindo uma resposta do aparelho comercial. Por outro lado, e à medida que a natureza do emprego foi-se alterando, assistiu-se ao aumento da participação das mulheres no mercado de trabalho, bem como a aparecimento de grupos de desempregados em certas faixas etárias, em particular as mais jovens.

As alterações dos estilos de vida e das atitudes individuais dos consumidores são de particular interesse para o comércio, podendo ser caracterizadas de três formas:

Primeiro, no que respeita à mudança que se observa na estrutura familiar e em especial no ciclo de vida da família. A sequência do ciclo de vida tradicionalmente associada à constituição do aglomerado familiar sofreu substanciais modificações, geradas pelo aparecimento de novas fases ou etapas, nomeadamente o divórcio ou a união de facto. Todos estes factores contribuem para a criação de agregados familiares mais pequenos, para o aumento do número de famílias e para a alteração dos padrões de consumo associados às várias etapas do ciclo de vida.

A segunda forma tem a ver com as alterações dos valores pessoais, todos muito bem estudados em diversas pesquisas sociais e estudos de mercado, de onde surge um padrão comum: existem cada vez mais pessoas para quem os valores pessoais e individuais são mais importantes do que os valores baseadas no consumo massificado de determinados produtos de ostentação. Os consumidores dotados de valores alternativos procuram adquirir artigos individuais e personalizados que melhor possam reflectir as suas sensações e experiências. Na prática, as implicações para o comércio são consideráveis, tendo conduzido ao aparecimento de lojas especializadas cujos alvos específicos são estes novos segmentos de mercado.

Por último, verifica-se a alteração dos estilos de vida das pessoas provocada pelo aumento de mobilidade individual, tanto real como aparente. Para além do evidente

aumento do número de automóveis por habitante, existem alguns grupos para quem os horizontes de percepção se alargaram de formas significativa. O aumento das viagens em férias, a crescente exposição aos meios de comunicação e mais recentemente o fácil acesso à Internet contribuíram para aumentar a percepção do consumidor em relação a lugares e culturas distantes, o que gerou uma resposta do comportamento dos indivíduos quanto ao consumo.

Como já foi referido, o estreito relacionamento entre as tendências demográficas, sócio-económicas e dos estilos de vida contém implicações que para o sector do comércio são decisivas. A dimensão, composição e localização dos vários grupos de consumidores e dos respectivos mercados tem vindo a sofrer alterações a nível nacional, regional ou urbano.

As modificações sofridas nas sociedades e nos diversos grupos de consumidores são acompanhadas pela mudança da estrutura das despesas pessoais. Sabe-se que, nos últimos anos, decresceram as despesas com produtos como vestuário, electrodomésticos, alimentos, bebidas e tabaco, ao passo que o consumo de serviços aumentou consideravelmente (ex. actividades lúdicas, educação e saúde).

Um estudo realizado pela Confederação do Comércio Português⁵¹, junto de 2000 famílias pertencentes a um estrato social médio, mostra que os portugueses preferem o comércio tradicional e só vão aos hipermercados para realizarem as grandes compras de fim de mês, por uma questão de “preço e variedade de oferta”. A grande maioria dos portugueses, 93,8%, prefere o comércio tradicional, como o talho, a peixaria ou a padaria e o minimercado de bairro.

Dos indivíduos entrevistados 81,7% frequentam com maior assiduidade as lojas especializadas e 70,8% as lojas generalistas/minimercados (vide tabela n.º 40). É nas lojas generalistas/minimercados que os consumidores realizam as suas compras diárias. Os portugueses preferem fazer as suas compras perto de casa, daí a vantagem do factor proximidade das lojas de bairro.

⁵¹ Revista Correio do Comércio (Setembro de 1998), p. 6-9.

Frequência dos Estabelecimento

Tipo de Loja	Percentagem de consumidores
Lojas especializadas	81,7
Loja Generalista/minimercado	70,8
Hipermercado Generalista	61,9
Supermercado	57,7
Mercado Municipal	47,4
Feira	40,4
Loja do Centro Comercial	9,3
Venda por Catálogo	6,9
Hipermercado especializado	4,5
Encomenda por telefone	2,5
Teleshopping	0,5

Tabela n.º 40

Fonte: Revista Correio do Comércio (Setembro de 98), p. 6-9.

O preço e a acessibilidade são os factores que mais influenciam o consumidor aquando da escolha do estabelecimento (vide tabela n.º 41). Logo a seguir vem a qualidade dos produtos. Informações sobre os produtos, serviço pós-venda, entregas ao domicílio e a marca são factores que pouco influenciam o consumidor.

Razões para a escolha do estabelecimento

Razão	%
Preço	18
Acessibilidade	15
Qualidade dos produtos	13
Variedade dos produtos	12
Atendimento	9
Boa apresentação do ponto de venda	8
Rapidez de atendimento	7
Parque de estacionamento	5
Outras	13

Tabela n.º 41

Fonte: Revista Correio do Comércio (Setembro de 98), p. 6-9.

A acessibilidade e o atendimento rápido e personalizado, são os pontos fortes das lojas generalistas/minimercado. Os pontos fracos apontados foram: preço e a reduzida variedade de produtos.

Os frescos têm vindo, nos últimos tempos, a ter uma importância crescente no comércio a retalho, a principal aposta da Loja Fresca é uma exposição preferencial e mais atractiva dos frescos, com equipamento mais apropriado, onde se integra as vitrines refrigeradas. A localização dos frescos, na maioria das lojas aderentes, é à entrada do estabelecimento. Deste modo os frescos tornam-se num factor de atractividade das lojas.

A forma como os produtos estão expostos, o ambiente da loja, o sortido, o atendimento personalizado, a proximidade são factores decisivos para uma loja ter sucesso. A existência de um lay out mais eficiente; de um sortido mais adequado, apostando nos frescos; de uma imagem mais atractiva; a existência de políticas comerciais e de marketing mais agressivas tornam-se em vantagens competitivas das lojas integradas.

5. COMERCIO ELECTRÓNICO - CE

A. Evolução

Ao analisarmos o passado e o presente do comércio electrónico verificamos que existe uma tendência para a aceleração do seu desenvolvimento, que levará a um impacto profundo nas empresas e também no modo de vida de todos nós.

Apesar do termo comércio electrónico ser utilizado constantemente pelas gerações mais novas, não significa que esta actividade seja uma inovação recente. De facto, há bastante tempo que as reservas de bilhetes de avião ou comboio são efectuadas por processos electrónicos, e estas transacções podem ser consideradas como comércio electrónico. Existe também, desde os anos 70, a banca electrónica, inicialmente destinada a transacções internas e a todos os consumidores, basta verificar a grande

implantação de caixas automáticas em Portugal e nas novas opções que incorporam, por exemplo a venda de bilhetes para espectáculos.

Nos anos 80, o surgimento dos serviços de “videotexto” foi um facto importante. Basicamente, este serviço é constituído por um terminal de texto, sem capacidade de mostrar imagens e que consta de um écran e de um teclado ligados a uma linha telefónica, através da qual se podem efectuar diferentes tipos de transacções.

Na década de 90, deu-se a grande mudança e criaram-se as denominadas empresas virtuais. Este facto motivou, por um lado, o aparecimento de empresas que actuam exclusivamente através da Internet e, por outro, forçou as empresas chamadas tradicionais a estarem presentes nesta rede.

O caminho para a criação de um mercado aberto, de cariz electrónico, atingiu um ponto de não retorno. Chegam todos os dias ao mercado novos e agressivos concorrentes virtuais.

B. Comércio Electrónico versus tradicional

Uma das definições mais comuns do comércio electrónico refere que este consiste no acto de venda e de compra de produtos e serviços através da Internet ou de outras redes electrónicas.

Algumas empresas estão a basear as suas estratégias nesta definição simplista e enganadora. Em 1996 nasceram as primeiras tentativas de se duplicar na Internet o processo de compra e venda do mundo físico, o que deu origem a vários falhanços. Tal aconteceu porque duplicar apenas uma pequena fracção do processo não o muda o suficiente para poder gerar um resultado significativo. Foi neste ponto que pecaram as primeiras experiências de centros comerciais na Internet.⁵¹

⁵¹ Executive Digest (Junho 98), nº 44.

O processo de compra e venda, na realidade, abrange múltiplas etapas, encadeadas, que podem ser divididas em três partes essenciais: antes, durante e depois do acto de compra e venda. O que muitas empresas esquecem é que cada um destes passos oferece uma oportunidade para usar a Internet como meio de substituir, adicionar, potenciar ou mudar o acto de compra e venda tradicional. Do mesmo modo, os pagamentos são apenas uma pequena parcela de todas as transacções que envolvem o ciclo de compra e venda. O que está em desenvolvimento é uma infra-estrutura para suportar todo o ciclo.

Do ponto de vista do utilizador, um "centro comercial" virtual deveria permitir a existência, por exemplo, de prateleiras com produtos concorrentes por forma a permitir comparações, de múltiplas opções para compra, de uma lista do top de vendas, das novidades e das promoções do dia, opções de pagamento mais fáceis, um historial das transacções on line, a visualização personalizada dos produtos e serviços, a notificação do utilizador por correio electrónico, ligações (links) para outras fontes de informação e serviços cruzados, a verificação do andamento da encomenda e da sua expedição através de conta de cliente, o aconselhamento activo durante as compras, a utilização de técnicas de pesquisa avançadas, leilões; realidade virtual, um espaço de discussão (chats) ao vivo para serviço ao cliente, capacidade para descarregar no computador (download) catálogos personalizados e interfaces eficientes e amigáveis com o utilizador.

As empresas que não actuarem poderão ver-se facilmente ultrapassadas, este valor digital poderá ser fornecido aos seus clientes por outras organizações, chamadas "novos intermediários". Estas aparecerão não se sabe de onde, "piratearão" os seus negócios juntando-lhe um novo valor em cima do velho, agregá-lo-ão e revendê-lo-ão. Ou seja, na prática, vão roubar-lhe os clientes, sem a empresa dar conta disso. Estão a surgir todos os dias mercados electrónicos, que, por um lado, reproduzem certas características dos mercados físicos, mas que, por outro, mostram um comportamento muito diferente.

C. Vantagem competitiva na Internet

A aposta das empresas na Internet não deverá ser encarada como uma simples presença neste novo mercado electrónico. É essencial a realização de uma auditoria para a determinação do seu posicionamento estratégico.

A vantagem competitiva das empresas no uso da Internet não se mede pela popularidade nem pelo tráfego gerado em torno das suas páginas. Ela não deriva de estudos de mercado, mas sim da descoberta e aproveitamento de oportunidades de crescimento para o negócio, da gestão da informação interna, da atracção de novos clientes e da expansão da quota de mercado através da implementação integrada das capacidades geradas pela Net.

As empresas que passarem a utilizar a Internet nos seus esforços de marketing poderão alcançar benefícios concretos. Em primeiro lugar, o correio electrónico como via de comunicação e a distribuição de informação sobre os produtos através da Web. Ambas possuem vantagens que geram poupanças de custos impressionantes em termos de chamadas telefónicas, uso de faxes e edição de catálogos impressos. Em segundo lugar, a partir do momento em que os clientes passarem a usar a Net para obter informação e apoio, começarão a exigir e a apreciar a rapidez da resposta e a disponibilidade durante 24 horas por dia. Este facto, obriga as empresas a melhorarem a qualidade do seu serviço.

Até as empresas mais pequenas podem ganhar com o facto de se ligarem à Internet, porque o uso desta rede permite-lhes o acesso às fontes internacionais de negócios, dá-lhes contactos e clientes que, pelas vias tradicionais nunca teriam. Até mesmo o uso mais básico dos básicos, o correio electrónico, ajuda a cortar nos custos e dá um enorme ganho de rapidez na resposta aos clientes.⁵²

⁵² Executive Digest (Junho 98), nº 44

D. Vantagens da utilização do CE entre empresas

Tal como acontece com as outras tecnologias o CE não deve ser introduzido nas empresas pelo simples facto de que está na moda, são os requisitos estratégicos e táticos que devem conduzir as empresas a fazê-lo. Contudo, é desejável que estas tenham capacidades técnicas, de âmbito alargado e polivalente, de forma a que no futuro possam suportar, com relativa facilidade, as necessárias transformações para a adaptação a um processo produtivo que recorra ao CE.

Numa primeira abordagem podemos considerar que o CE apresenta vantagens estratégicas e operacionais para as empresas, entre as quais podemos referir:

*Vantagens estratégicas*⁵³

- Aumento de qualidade;
- Aumento do nível do serviço prestado;
- Aumento de competitividade pela redução de custos;
- Possibilidade de implementação de programas de reconversão estratégicas das empresas;
- Possibilidade de introdução de uma "nova vaga de inovação" na forma como o negócio da empresa é conduzido.

*Vantagens operacionais*⁴⁸

A grande vantagem a nível operacional espelha-se na Resposta Rápida (Quick Response – QR) dada pelos sistemas de informação que servem o negócio das empresas. Para tal é necessário desenvolver:

- A implementação de técnicas MRP (Management Resources Planning) e JIT (Just-In-Time). Por MRP entende-se um conjunto de técnicas e procedimentos ligados à gestão das existências em armazém, encomendas de materiais a

⁵³ www.apedi.pt

fornecedores, facturação, recebimentos em armazéns, pagamento a fornecedores, contabilidade, etc. Por JIT vulgarmente entende-se a diminuição de existências em armazéns através de uma apurada relação contratual com os fornecedores conseguindo-se obter os materiais necessários em prazos muito curtos;

- A implementação de técnicas de gestão de stocks, que conduzem ao estabelecimento de um conjunto de rotinas que permitam encher as prateleiras dos armazéns com os produtos certos e com um mínimo esforço. A diferença essencial entre armazenamento e o armazenamento eficiente aparece na minimização do esforço gasto na operação, que pode ser medido em termos de uma diminuição de custos e de um elevado nível de serviço prestado ao cliente.

As melhorias nesta área podem ser obtidas através de um conjunto de técnicas que tendem a obter uma elevada disponibilidade de fornecimento de produtos com um mínimo de existências em armazém, ou seja, ter as quantidades exactas de produto a entregar na altura certa, e transportar os produtos da forma mais eficiente. A natureza das cadeias de abastecimento entre um produto e um retalhista depende de muitas variáveis entre as quais podemos citar as características físicas do produto, o tempo de vida deste, a natureza do processo produtivo, o volume de vendas do retalhista e a área geográfica onde o retalhista se situa.

- A implementação de técnicas que permitam uma correcta gestão dos pedidos de encomendas aos fornecedores. Este processo passa por o que hoje se denomina de POM (Purchase Order Management) que em português poderia ser traduzido por Gestão das Notas de Encomenda, que deve gerir todos os pedidos de encomenda de um retalhista aos seus fornecedores.

Este sistema deve interactivar com o de gestão de stocks, colocando ordens de encomenda automáticas aos fornecedores quando o stock de um item corre o risco de ruptura;

- A automação dos procedimentos de gestão de tesourarias. Essencialmente pretende-se gerir a disponibilidade de tesouraria para pagamentos a fornecedores

e a altura em que o pagamento deve ser feito a estes perante o recebimento das mercadorias enviadas. O sistema após ter comparado a factura recebida do fornecedor com o resultado da entrada das mercadorias em armazém, verificado através da guia de remessa, faz a actualização do sistema de contabilidade processando a ordem de pagamento respectiva tomando em conta o que está previamente estabelecido no respectivo acordo entre parceiros comerciais.

E. Exemplos de utilização

Hoje em dia, podemos promover a actividade da nossa empresa e gerar negócio recorrendo a diversos processos:⁵³

- Podemos colocar uma página na Internet no sentido de publicitar e divulgar a empresa e os seus produtos/serviços e, deste modo, dar conhecimento dos mesmos a potenciais clientes e ajudá-los na decisão de compra;
- Por outro lado, podemos tirar partido do carácter bi-direccional desta forma de publicitar e receber sugestões de clientes para a melhoria dos nossos produtos/serviços, podemos assim adaptar à dinâmica do mercado;
- Um empresa pode até ir mais longe do a simples divulgação dos seus produtos e serviços e recorrer a um catálogo electrónico do tipo empresa/consumidor, através do qual o cliente pode despoletar a sua encomenda.

Numa situação de negócios “empresa a empresa”, o processo mais adequado seria também recorrer a um catálogo electrónico onde é seria fornecida toda a informação logística e comercial necessária à elaboração posterior de uma encomenda.

Assim, o comprador ao carregar essa informação na sua aplicação certifica-se à partida dos prazos e modos de entrega, dos descontos de quantidades, dos prazos de pagamento, etc., de forma a que a aplicação da empresa compradora possa processar uma encomenda sem erros e efectuar um melhor controlo desta, desde a entrega até ao pagamento.

⁵³ www.apcdi.pt

F. A compra à distância

Em conformidade com um estudo realizado pela Direcção Geral do Comércio (DGC), a venda à distância tem vindo a assumir uma importância crescente no contexto da distribuição comercial a retalho. Nesta forma de venda a retalho o vendedor e o consumidor não se encontram de forma física, mas quer a compra quer a venda é feita por meio de meios de comunicação.

São vários os factores que têm contribuído para o recurso crescente a este tipo de venda:

- o desenvolvimento do marketing directo, onde a empresa tem o registo das informações relevantes sobre o consumidor, onde tenta possuir uma actuação que vá de encontro com o perfil individual de cada consumidor;
- factores de ordem social que contribuem para a alteração da forma como o consumidor realiza as suas compras. São estas transformações ao nível da família, a importância crescente do lazer, tempos livres, entre outros.
- A compra física torna-se cada vez mais complicada para a sociedade actual, tendo em conta o tempo despendido, a deslocação, o transporte, o estacionamento.

A conveniência em se efectuar compras a partir de casa é, provavelmente, o principal motivo pelo qual os consumidores decidem optar por esta modalidade.

O observatório do Comércio lançou recentemente um estudo que aborda a análise feita em cerca de 30 sites portugueses onde foram observados a sua forma de navegação, a informação contida no site, competitividade de preços e serviços oferecidos.⁵⁴ Deste estudo 54% apresentaram uma qualidade gráfica boa e muito boa e 36% uma qualidade gráfica razoável. O mesmo foi verificado para a capacidade de navegação. Ao nível da informação contida nos sites, 60% apresentam um conteúdo entre muito bom e bom. As actualizações são maioritariamente boas.

⁵⁴ Revista Distribuição hoje (16 a 30 de Outubro 99), p. 50-51.

Porém a maioria dos sites peca pela falta de comunidade, personalização e interactividade.

A competitividade dos preços foi outro aspecto focado nesse estudo. Cerca de 7% apresentam uma muito boa competitividade de preços e, entre 43% e 50% apresentam uma competitividade razoável.

No futuro, a grande aposta deve ser feita em matéria de segurança e confidencialidade dos dados divulgados.

Os associados da Grula, desde à cerca de três anos que podem realizar as suas encomendas através de uma rede privada RDIS que liga cerca de 450 associados. Com o cash & carry virtual, a Grula melhorou a gestão de tempo de aprovisionamento, planeamento e organização de stocks. As entregas podem ser efectuadas pela Grula, ou levantadas nos cash pelos comerciantes.

O lançamento deste serviço custou à Grula cerca de 300 mil contos. E desde aí ficou definido que esta era uma estratégia prioritária da empresa.

Existem nove associados da Grula que já aderiram ao projecto Netgrula, onde as encomendas dos seus clientes são feitas via internet. Com o site www.netgrula.pt surge um projecto de comércio tradicional na Net.

A Grula e o Pingo Doce são duas empresas da distribuição com site na internet. A Grula foi a primeira a começar com o projecto, mas o Pingo Doce antecipou-se com o seu super virtual. A primeira tem a vantagem de já ter experiência nas entregas ao domicílio, possuindo um serviço descentralizado, onde o cliente sabe qual a loja que o fornece.

O Pingo Doce, por seu lado, tem a capacidade de investimento, de campanhas de marketing agressivas.

Quanto aos seus sites, eles são bastante diferentes. O Pingo Doce tem a página com as promoções, a página do supermercado em si, organizado por sectores e, ainda tem a

famosa página com as receitas. A sua gama de produtos é muito vasta, podendo-se comprar quase tudo de que se necessita no dia-a-dia. O prazo de entrega depende do período em que realizar as compras. Se encomendar da meia noite até às 16h, pode receber no dia seguinte a partir das 11h; se encomendar das 16h até às 24h, pode receber no dia seguinte a partir das 16h. Para compras inferiores a 10.000\$00, a taxa de serviço cobrada é de 1.200\$00, para encomendas superiores a entrega é totalmente gratuita.

Já a Grula tem o seu site dividido entre o supermercado e o gabinete do nutricionista. A principal mais-valia do Netgrula está no facto de vender através da Net produtos frescos (frutas e legumes), gama que o Pingo Doce virtual não vende. O prazo mínimo das entregas ao domicílio são de cinco horas, a partir do momento da encomenda. A taxa de serviço de entrega cobrada é de 950\$00, não sendo cobrada na primeira encomenda.

Ambos os sites permitem a elaboração de uma lista de compras permanente, para que o cliente apenas precise de mudar as quantidades quando realiza as suas compras.

A tabela que se segue mostra a análise feita à NetGrula e ao site do Pingo Doce:

"Lojas Virtuais"

	NetGrula	Pingo Doce
Apresentação/ Qualidade Gráfica	Muito Bom	Razoável
Navegação	Muito Bom	Bom
Informação/ Actualização	Muito Bom Bom	Razoável
Interactividade	Bom	Razoável
Personalização Comunidade	Razoável Insuficiente	Bom Insuficiente
Competitividade de preços	Bom	Razoável
Promoções e condições especiais	Razoável	Bom
Serviços de apoio online	Bom	Razoável
Prazos de entrega	Bom	Bom

Tabela n.º 42

Fonte: Revista Distribuição hoje (16 a 30 Outubro de 1999), p. 51.

Este tipo de loja virtual tem um forte potencial, face às alterações sociais, profissionais que se tem verificado nos últimos anos.

No nosso país apenas 30 mil empresas utilizam a internet de forma organizada e ponderada nas suas operações, com os ganhos de produtividade que daí advêm. São ainda muito poucas aquelas empresas que usufruem dos grandes dividendos, das oportunidades que o comércio electrónico proporciona, no relacionamento com os clientes e o mercado.

Ao contrário do que sucede nos Estados Unidos, as empresas europeias ainda não colocam o comércio electrónico no topo das suas prioridades estratégicas. Se a Europa tivesse uma atitude semelhante à dos norte-americanos, os negócios on line passariam a valer cerca de 12 biliões de dólares. Actualmente valem cerca de 1 bilião.

VI. CONCLUSÕES

Portugal é um país de muitas lojas com poucos trabalhadores, onde o comércio alimentar tradicional continua ainda a ser a fórmula dominante. Porém, a evolução verificada nos últimos anos fez despontar e evidenciar algumas tendências observadas em outros países à algum tempo, nomeadamente:

O progressivo aumento das áreas de exposição e venda dos livre serviços alimentares, situando-se respectivamente em 1500/2000m² e 8000/10000m², a área legível de supermercados e hipermercados.

Desenham-se movimentos de concentração empresarial e concretizam-se formas de associação interempresas nacionais e estrangeiras, que permitem a redefinição de estratégias e de posicionamentos, a solidificação de quotas de mercado e a simplificação da absorção e execução de novos segmentos de negócio.

Acentua-se o domínio do comércio organizado e a conseqüente aceleração da sua expansão em zonas de província, beneficiando da pesada inércia e resistência à mudança ainda patentes em largos segmentos do comércio alimentar tradicional. Estes estigmas, aliados a uma falta de visão do futuro, têm permitido o crescente e irreversível ganho de peso do comércio organizado, quer em número de unidades, quer em volume de negócios, quer ainda e principalmente na preferência do consumidor. Desta forma, as regiões de província, principalmente as do interior do país que se tinham mantido à margem da evolução verificada nos últimos anos, têm ressurgido como terreno privilegiado de expansão das principais cadeias comerciais, através das fórmulas supermercado, hipermercado e centro comercial.

Evidencia-se a progressiva indiferenciação entre comércio retalhista e grossista, através da generalização do sistema de livre serviço nas unidades grossistas, quer por via da transformação dos estabelecimentos de atendimento tradicional quer pela entrada no mercado de novas unidades nacionais e internacionais, aplicando métodos de venda

inovadores que dilataram o universo de clientes potenciais e invadiram segmentos de clientes finais. Tal situação, aliada ao facto de um número crescente e significativo de pequenos retalhistas, atraídos pelo preço e condições de venda, utilizaram também o canal hipermercado para se abastecerem, veio esbater ainda mais a já ténue e pouco visível fronteira entre comércio retalhista e grossista.

Assiste-se à transferência dos centros de decisão e de domínio da produção para a distribuição, com as inerentes consequências de reforço do papel dos distribuidores na selecção dos seus fornecedores e na negociação das condições de compra e prazos de pagamento, fomentando uma maior dureza concorrencial entre os produtores, remetendo-os para uma posição de dependência a que não estavam habituados e muitos nem sequer preparados.

Estas tendências são sustentadas por uma política comercial praticamente comum a todos os distribuidores, hoje reconhecida e pacificamente aceite na distribuição moderna, que tem como objectivo primordial a satisfação das necessidades dos consumidores nas melhores condições possíveis de mercado. Para tal, alargaram-se as áreas de exposição e venda, reduziram-se ao limite as margens de comercialização, oferecendo aos consumidores os preços mais baixos possíveis e, dilataram-se os períodos diários e semanais de funcionamento das lojas que se encontravam, inexplicável e contraditoriamente, com os próprios interesses do comércio. Desta forma, passou-se a proporcionar aos consumidores a liberdade e o direito de escolherem o momento mais adequado para efectuarem o seu abastecimento.

Resumindo, o comércio alimentar passou do mercado ao ar livre, às lojas com balcão e actualmente subsistem os pontos de venda com livre serviço. As áreas dos pontos de venda também sofreram uma forte mudança. Inicialmente assistiu-se ao aparecimento das pequenas mercearias, passando pelo surgimento dos supermercados, posteriormente dos hipermercados e por último dos grandes centros comerciais onde coexistem as mais variadas actividades comerciais.

Com estas mudanças o próprio consumidor foi evoluindo, ele passou a ser mais experiente, autónomo e exigente, consciente do poder do marketing, condicionando as

suas escolhas em função da sua percepção do valor real oferecido pelos produtos, dependendo cada vez menos dos poderes das marcas.

O consumidor procurará idealmente a loja, sem compromissos que, para além da conveniência da proximidade, deverá oferecer variedade de escolha sem prejuízo da qualidade dos produtos oferecidos e a um preço competitivo.

Os pequenos espaços, como são as típicas mercearias de bairro, apesar da permanente abertura dos grandes espaços comerciais, beneficiam da vantagem da proximidade, devendo oferecer, preferencialmente, produtos que o consumidor necessita a diário, como são o pão, o leite, uma boa variedade de queijos e derivados, charcutaria, frutas e legumes, e um bom talho. Todos estes produtos devem ter uma localização estratégica e a sua apresentação não pode ser descuidada.

Os pontos de venda que pretendam sobreviver e, tornar a sua actividade sustentável, terão que orientá-la por forma a servir o melhor possível as necessidades do consumidor. As lojas terão que se especializar nos gostos e preferências dos consumidores, que estão em permanente mutação.

O comércio alimentar não tem sido uma prioridade política, apesar do peso que este sector tem na economia portuguesa. Assiste-se à abertura de grandes áreas comerciais, pertencentes a grupos económicos de peso, nacionais e internacionais, penalizando o pequeno retalhista. Deveria haver, num futuro, um estudo mais aprofundado acerca da situação do comércio alimentar em Portugal e, posteriormente serem tomadas medidas por forma a haver um rejuvenescimento do tecido empresarial português e da actividade em causa, através de maiores e melhores apoios aos jovens empreendedores e à própria actividade comercial.

Importa salientar a reduzida bibliografia sobre a tema do Comércio Alimentar, bem como a insuficiência de dados estatísticos oficiais, pelo que houve um recurso significativo a publicações de revistas da especialidade.

VII. BIBLIOGRAFIA


- 📖 “A ofensiva da Wall Mart na Europa ”, Revista Valor, n.º 399, 24 a 30 de Julho de 1999, p. 32-33 ;
- 📖 “Análise dos 5 primeiros Retalhistas e Grossistas”, Revista Distribuição hoje, Ranking, n.º 249, Dez. 1999, p.22-36;
- 📖 “ A Distribuição Alimentar”, Revista Marketeer, Lisboa, n.º 13, Maio 1997, p. 10-20;
- 📖 “ A Força do Merchandising”, Revista Correio do Comércio, n.º 30, Maio 1999, 19-21;
- 📖 Alves, Manuel Brandão (1997), Economia Regional e Urbana, Documento de Trabalho n.º 6/97, Centro de investigações Regionais e Urbanas, Universidade Técnica de Lisboa;
- 📖 Anuário do Manual da Distribuição 2000;
- 📖 Beirolas, Mário e Almeida, Rui (Julho 1998), Merchandising – A Nova Técnica de Marketing, Texto Editora;
- 📖 Burt, S.L. e Dawson, J.A. (1994), “Da mercearia ao hipermercado: A Dinâmica do Sector Retalhista”, Celta Editora;
- 📖 “Consumidores preferem comércio tradicional”, Revista Correio do Comércio, n.º 22, Set. 1998, p.6-9 ;
- 📖 Dayan, Armand, Troadec, Anne e Troadec, Loic (1990,1994), O Merchandising, Edição n.º 150527/6013 Presses Universitaires de France, Publicações Europa América;

- 📖 Diamond, Jay e Pintel, Gerald (1996), Retailing, 6ª edição, New Jersey, Prentice-Hall.
- 📖 “Estrangeiros controlam hipers em Portugal”, Revista Valor, n.º 406, 9 a 15 de Setembro de 1999, p. 28-30;
- 📖 “Grandes superfícies”, Revista Marketeer, n.º 39, Setembro 1999, p. 20-21;
- 📖 “Grandes tendências para o Sec. XXI”, Revista Distribuição hoje, n.º 232, 1 a 15 de Março 1999, p. 21 ;
- 📖 “Hipermercados resistem”, Revista Distribuição hoje, Ranking, n.º 249, Dez. 1999, p.10-14;
- 📖 Jallais, J., Orsoni, J. e Fady, A. (Outubro 1993), O Marketing da Distribuição, Mem Martins, Zénit edições de Gestão, Lda;
- 📖 Kapfere J.N. e Laurent, G. (1984), La sensibilité aux marques, prix de la fundation jours de France;
- 📖 Kotler, Philip (1997), Marketing Management - Analysis, Planing, Implementation, and Control, Prentice-Hall;
- 📖 Lendrevie, Jaques; Lindon, Denis; Dionísio, Pedro; Rodrigues, Vicente (1996), Mercator - Teoria e Prática do Marketing, Publicações D. Quixote;
- 📖 Lewison, Dale M. (1994), Retailing, Macmillan;
- 📖 “Mapping the future of private labels”, Brian Sharoff, Discount Merchandiser, Nov. 1995;
- 📖 “Marca própria continua a ganhar quota”, Revista Distribuição hoje, n.º 250, Dez. 1999, p.36-41;


- 📖 “Marcas dos Hipermercados cópias ou originais”, Revista Exame, n.º 4 ,Set.99, p. 72-77;
- 📖 Masson, J.E. e Welloff, A. (1985), O Que é o Merchandising, edições CETOP;
- 📖 Mendes, Maria de Fátima Cabrita e Vaz, Maria Teresa de Noronha, Relações Produção Distribuição no Sistema Agro-Alimentar em Portugal, 3º Congresso Nacional de Economistas Agrícolas, Maio 2000;
- 📖 “Nos Bancos é que está o ganho”, Jornal Diário de notícias, 16 de Julho de 1999;
- 📖 “O consumo e a compra à distância”, Revista Marketeer, n.º 36 , Julho 1999, p 68-70 ;
- 📖 “Observatório analisa sites à lupa”, Revista Distribuição hoje, n.º 246, 16 a 30 Outubro 1999, p. 50-51;
- 📖 “Pagamento centralizado vale 600 milhões”, Revista Correio do Comércio, Lisboa, n.º 36 ,1 a 15 de Novembro de 1999, p. 3;
- 📖 “Portugal – Tendências de mercado”, Revista Marketeer, n.º 39, Setembro 1999, p. 32;
- 📖 “Retalhistas e Grossistas – Ranking sectorial”, Revista Distribuição hoje, Ranking, Nov. 1997, p. 14-18;
- 📖 “Retalhistas e Grossistas – Ranking sectorial”, Revista Distribuição hoje, Ranking 98, n.º 225, Nov. 1998, n.º 213 p. 16-19;
- 📖 R.L., Davies (1976), Marketing Geography With Special Reference Toretailing, Londres, Methuen;

- 📖 R.L., Davies (1976), D.A., Kirby (1980), Retail Organisation, em Dawson, J.A., Retail Geography, Nova Iorque;
- 📖 Rosseau, José António (1997), Manual da Distribuição, Biblioteca de Gestão Exame, Abril Controljornal Editora;
- 📖 Salen, Henrik (1987), Distribution Y Merchandising, Factores Del Exito, Ed. Do Autor, P. 204;
- 📖 Salgueiro, Teresa Barata (1996), Do Comércio à Distribuição, Celta Editora;
- 📖 “Segredos dos Hipermercados”, Revista Focus, n.º 5, 22 Nov. 1999, p. 118-121;
- 📖 Sharoff, Brian, (Nov. 1996), Discount Merchandiser, Mapping Future of Private Labels;
- 📖 Sousa, José Meireles (1996), Distribuição - Uma visão estratégica, Texto Editora;
- 📖 Stern, Louis W. e El-Ansary, Adel L. (1992), Marketing Channels, Universidade of North Florida, Editora Prentice-Hall International, Inc.
- 📖 “Tendências e compromissos do consumidor português”, Revista Marketeer, n.º 25, Julho 1998, p. 68;


PUBLICAÇÕES PERIÓDICAS

 Correio do Comércio

 Diário Económico

 Distribuição Hoje

 Exame


 Executive digest

 Ideia & Negócios

 Marketeer


 Valor

INTERNET


 www.acnielsen.pt

 www.apedi.pt


 www.ccp.pt

 www.centroatl.pt/edigest/

 www.chetochine.com


 www.ine.pt



 www.netgrula.pt

 www.obscom.min-economia.pt/

 www.DGCC.pt

 www.CCP.pt