

MANUAL DO ALUNO

DISCIPLINA COMUNICAR NO PONTO DE VENDA

Módulos 1, 2 e 3

República Democrática de Timor-Leste
Ministério da Educação



FICHA TÉCNICA

TÍTULO

MANUAL DO ALUNO - DISCIPLINA DE COMUNICAR NO PONTO DE VENDA
Módulos 1 a 3

AUTOR

ZULMIRA TEIXEIRA

COLABORAÇÃO DAS EQUIPAS TÉCNICAS TIMORENSES DA DISCIPLINA

COLABORAÇÃO TÉCNICA NA REVISÃO

DESIGN E PAGINAÇÃO

UNDESIGN - JOAO PAULO VILHENA
EVOLUA.PT

IMPRESSÃO E ACABAMENTO

Serviço do Centro de Impressão do Ministério da Educação

ISBN

978 - 989 - 8547 - 83 - 5

TIRAGEM

1300 EXEMPLARES

COORDENAÇÃO GERAL DO PROJETO

MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO DE TIMOR-LESTE
2013



Índice

Comunicação Empresarial	7
Apresentação.....	8
Objetivos de aprendizagem.....	8
Âmbito de conteúdos	8
Processo e contexto da comunicação.....	10
A comunicação na empresa	14
Comunicação interna.....	14
Comunicação externa.....	19
Comunicação de crise.....	21
As crises como oportunidade	28
Proposta de Trabalho 1.....	30
Tipos de comunicação	31
Comunicação institucional.....	31
Estratégia global de comunicação	41
Condições para uma comunicação eficaz	42
Comunicação integrada	45
Proposta de Trabalho 2	47
Passamole	47
Ferro Suave	47
Pasfácil	47
Deslize.....	47
Bibliografia.....	50
Princípios de <i>Merchandising</i>.....	53
Apresentação.....	54
Objetivos de aprendizagem.....	54
Âmbito de conteúdos	55



Conceito de <i>merchandising</i>	56
Âmbito e objetivos do <i>merchandising</i>	57
Proposta de Trabalho 1.....	61
O ciclo de vida do produto no ponto de venda.....	62
O <i>merchandising</i> do produtor e o <i>merchandising</i> do distribuidor	68
O cliente no contexto do <i>merchandising</i>	70
Proposta de Trabalho 2.....	80
Bibliografia	81
Técnicas de <i>Merchandising</i>	83
Apresentação.....	84
Objetivos de aprendizagem	84
Âmbito de conteúdos	84
O espaço de venda	86
A conceção do espaço de venda.....	86
Implantação das secções	92
A gama	105
As dimensões da gama	106
A baixa, a média e o topo de gama.....	106
Avaliação e seleção de fornecedores.....	108
O linear	111
A importância e definição do linear.....	111
Tipos de lineares.....	112
Níveis de exposição	112
Disposição do linear	114
Zonas quentes e zonas frias.....	116
Gestão de linear	118
E-merchandising	125
Generalidades.....	125



Conceito e principais técnicas de apresentação.....	125
Proposta de Trabalho 1.....	129
Bibliografia.....	131







Comunicação Empresarial

Módulo 1

Apresentação

A comunicação é hoje uma ferramenta indispensável e essencial para a vida e condução do negócio de qualquer organização.

A comunicação empresarial surge nos produtos, nos serviços, na sua conceção, desenvolvimento e transmissão de uma dada imagem de forma consistente e integrada. Este módulo pretende dotar os alunos de conhecimentos básicos de comunicação e contextualizar a comunicação no mundo empresarial, através das suas funções e objetivos.

Objetivos de aprendizagem

- Compreender o conceito abrangente de comunicação.
- Distinguir os vários contextos de comunicação e explicar as diferenças entre eles.
- Classificar a comunicação na empresa e os seus principais eixos.
- Explicar os tipos de comunicação e os seus principais objetivos.
- Compreender as etapas de elaboração de uma estratégia de comunicação e explicar as finalidades de cada uma delas.
- Saber identificar necessidades de comunicação e ser capaz de escolher os meios adequados de acordo com os objetivos e o tipo de comunicação a desenvolver.
- Perceber o conceito de comunicação integrada e a importância da sua articulação.

Âmbito de conteúdos

- Processo e contexto da comunicação
- A comunicação na empresa
 - Comunicação interna
 - Comunicação externa
 - Comunicação de crise
- Tipos de comunicação
 - Comunicação de bens e serviços
 - Comunicação institucional



- Estratégia global de comunicação
 - Diagnóstico
 - Política global de comunicação
 - Estratégia de comunicação
 - Escolha dos meios de comunicação
 - Elaboração dos programas
 - Implementação
 - Controlo e análise
- Condições para uma comunicação eficaz
- Comunicação integrada

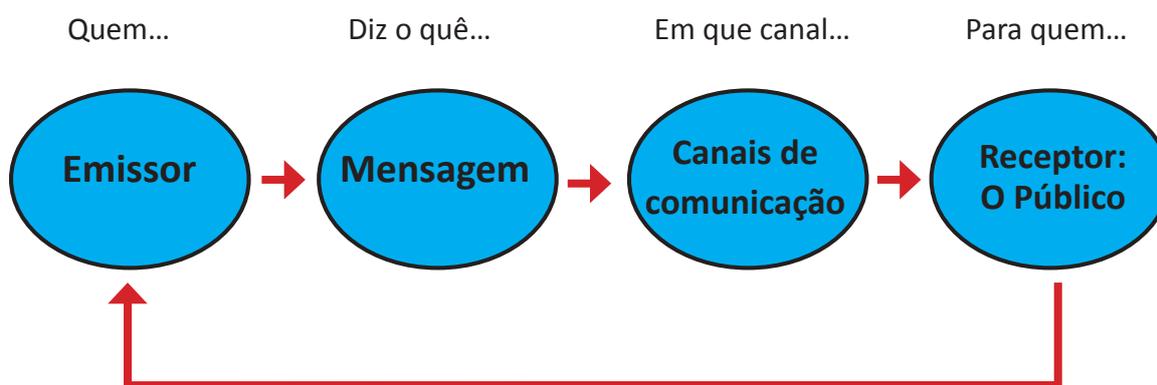


Processo e contexto da comunicação

A comunicação é uma atividade essencial na estratégia de *marketing* de qualquer empresa. É ainda mais importante para uma nova empresa que precisa de se dar a conhecer, e à sua oferta, ao mercado.

Comunicar é tornar comum uma informação, uma ideia ou uma atitude.

Para dar a conhecer os produtos, para atrair potenciais clientes, para alterar atitudes e comportamentos dos consumidores, para que o gestor comercial possa apreciar o resultado da sua ação, é importante que se estabeleça uma comunicação entre a empresa e o público.



com que efeito....

Comunicar é fundamental para as empresas. Por um lado, porque não o fazendo deixariam campo livre às outras empresas, por outro lado, o silêncio de certas empresas tem, por vezes, conotações negativas, que vêm à luz quando a empresa é obrigada a comunicar em situações excepcionais como, por exemplo, uma privatização. Por sua vez, para aquelas empresas cuja imagem está na mente do consumidor, certas crises enfrentam-se com menos dificuldades.



A comunicação é, simultaneamente, um veículo para a divulgação da empresa e dos produtos, para informar os potenciais e atuais clientes sobre as características e benefícios dos produtos, mas é também o meio pelo qual a empresa consegue criar e transmitir emoções. Como ferramenta de *gestão/marketing*, a comunicação contempla o conjunto de técnicas usadas para ligar as pessoas aos produtos e à empresa e garantir a sua adesão – ou seja, a compra.

<p>O que comunica numa empresa</p>	<p>Os produtos (ex.: nos produtos de luxo tudo é imagem, sendo esta também muito importante nos produtos de grande consumo).</p> <p>A própria empresa, através da arquitetura dos seus edifícios, da decoração das suas lojas, do papel timbrado, forma de atendimento, da personalidade dos seus dirigentes, etc.</p> <p>Os consumidores que passam a palavra acerca dos bons e maus produtos. Sabemos também que, quando o emissor da mensagem é alguém com uma imagem de poder, ou prestígio, ou simplesmente atraente, se estabelece uma relação de autoridade com o recetor.</p>
------------------------------------	--

Comunicar é, também, seduzir.

Para ter sucesso, qualquer empresa necessita do produto correto, que o *target* selecionado seja o mais indicado, o *media* usado o mais apropriado, uma forma apelativa e com uma mensagem correta. É sempre necessário estabelecer ligações com o cliente, sejam estas mais afetivas ou mais funcionais. Na realidade, a comunicação faz mais do que informar, também recorda e procura persuadir a compra.



Objetivos da comunicação



Uma empresa só existe através da comunicação. Por isso, é importante que os responsáveis compreendam que uma comunicação inteligente pode contribuir para a mudança, contribuindo esta, por sua vez, para a gestão.

A Comunicação Empresarial (Organizacional, Corporativa ou Institucional) compreende um conjunto complexo de atividades, ações, estratégias, produtos e processos desenvolvidos para reforçar a imagem de uma empresa ou entidade (sindicato, órgãos governamentais, ONGs, associações, universidades etc.) junto dos seus públicos de interesse (consumidores, empregados, formadores de opinião, classe política ou empresarial, acionistas, comunidade académica ou financeira, jornalistas etc.) ou junto à opinião pública.

A Comunicação Empresarial tem assumido, nos últimos anos, maior complexidade, tendo em vista a necessidade de trabalhar com diferentes públicos (portanto diferentes conteúdos, discursos ou linguagens), o acréscimo da concorrência, a segmentação dos *media* e a introdução acelerada das novas tecnologias.

Hoje, exige-se do profissional da área não apenas conhecimentos e habilidades nas práticas profissionais, mas também uma visão abrangente do mercado e do universo dos negócios. Mais do que um simples executor de tarefas (bom redator de releases, bom relacionamento com os *media*), o profissional de comunicação empresarial deve ser um executivo, um gestor, capaz de planear, estrategicamente, o esforço de comunicação da empresa ou entidade.

A Comunicação Empresarial não pode ser considerada apenas uma definição de dicionário. Ou seja, simplesmente como um conjunto de métodos e técnicas de



Comunicação dentro da empresa dirigida ao público interno (funcionários) e ao público externo (clientes, fornecedores, consumidores, etc.). Até porque definições como essas precisam ser sempre revistas em função das mudanças da sociedade e do ambiente empresarial.

Em síntese, cada vez mais a comunicação da organização deve ser vista como um investimento e não como um gasto supérfluo. Apenas as empresas mais aptas poderão estar em condições de sobreviver ao clima concorrencial. E, ser mais apto significa, entre outros fatores, ter uma imagem positiva, forte e convincente junto do público.



A comunicação na empresa

Uma comunicação correta é essencial para o sucesso organizacional. Se o gestor não puder comunicar com os subordinados e os trabalhadores não perceberem o que deles se espera no posto de trabalho, não haverá hipótese de se alcançarem os resultados esperados. O gestor tem de saber o que quer comunicar e decidir como quer comunicar. O maior problema do gestor consiste em saber que palavras deve usar para conseguir que a mensagem seja efetiva, é que ruídos no processo de comunicação entre emissor e recetor podem distorcer a mensagem.

Uma mensagem correta deve apresentar as seguintes características:

- deve ser clara e concisa;
- as palavras usadas devem ser simples, isto é, devem fazer parte do vocabulário comum;
- deve contactar-se a pessoa para quem a mensagem foi enviada, para que a repita, para ver se a percebeu;
- deve gastar-se o tempo que for preciso para comunicar com eficiência;
- deve ouvir-se os colaboradores e estar atento à linguagem não verbal.

A estrutura de uma organização é uma rede de comunicações através da qual circula um fluxo de informação em vários sentidos. Aliás, ligada à ideia de autoridade, formal, informal ou técnica, está a ideia de transmitir e receber informação.

Comunicação interna

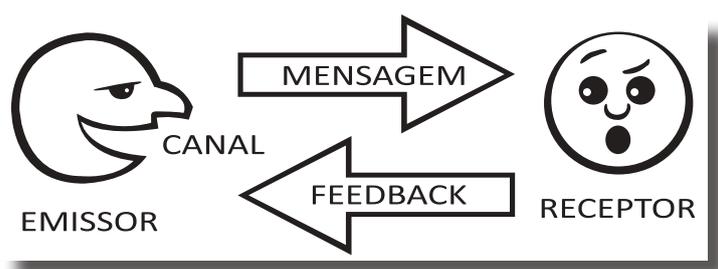
Hoje, apesar de termos muitas formas de obter informações e conhecimentos, nem sempre estamos a comunicar. Existe grande diferença entre comunicação e informação. Numa empresa não é diferente. Muitas informações são produzidas e causam impacto na vida dos funcionários, mas nem sempre geram mudanças de atitudes, ou ainda, causam confusão porque não foram divulgadas da forma adequada. Outras informações nem sequer chegam aos verdadeiros destinatários porque um gestor não identificou a essência comunicativa de determinado facto. Daí o valor da Comunicação Interna numa organização.



Comunicação Interna são as interações, os processos de trocas, os relacionamentos dentro de uma empresa ou instituição. A Comunicação Interna é responsável por fazer circular as informações, o conhecimento, de forma vertical, ou seja, da direção para os níveis subordinados; e horizontalmente, entre os empregados de mesmo nível de subordinação.

A busca da valorização da **comunicação interna** deve ser entendida como estratégia básica dos empresários que desejam a efetividade de sua organização. Chega a ser irônico pensar que neste novo mundo, altamente tecnológico, com tantas transformações, o sucesso de um empreendimento continua a estar centrado nas pessoas. É por meio da comunicação que uma organização recebe, oferece, canaliza informação e constrói conhecimento, tomando decisões mais acertadas.

Mas por que a Comunicação Interna é tão importante numa organização?



1º- Em primeiro lugar, porque os empregados são parceiros e quanto mais bem informados estiverem, mais envolvidos com aquela empresa, sua missão e seu negócio, eles estarão. A comunicação interna amplia a visão do empregado, dando-lhe um conhecimento sistêmico do processo. As ações da empresa devem ter sentido para as pessoas – sendo necessário que encontrem no processo de comunicação as justificativas para o seu posicionamento e comprometimento. Assim, o funcionário, sabendo o que seu trabalho representa no todo da organização, qual a importância das tarefas que realiza, do que produz, o desempenhará com mais eficiência.

2º- Em segundo lugar, os empregados são os «melhores porta-vozes» da instituição em que trabalham. A sua opinião sobre a organização vale muito para quem está de fora. Eles são os maiores propagandista da sua organização. Funcionários descontentes, mal informados, geram prejuízos imensos às organizações porque podem expressar,



com mais autenticidade do que outros públicos, os valores positivos ou negativos da cultura organizacional. É fácil acreditar no que eles dizem porque, afinal, eles «vivem» lá dentro. Como sabemos, a imagem e a reputação formam-se assim, a partir de pequenas vivências e convivências e os públicos internos têm papel fundamental neste processo. Daí que investir na comunicação interna é investir no clima organizacional e em marketing também.

3º- Em terceiro lugar, porque toda a organização está inserida num mercado altamente competitivo. Com a globalização e a disseminação de novas tecnologias, a Comunicação Interna tem uma função importante, no sentido de fazer circular as informações novas, promover o debate e a interação entre os vários segmentos da organização e, sobretudo, capacitar os funcionários para os novos desafios. A comunicação interna deixa de ser uma área periférica e alia-se aos demais sectores, tornando-se assim uma ferramenta imprescindível para a obtenção de resultados.

Por isso, o processo de comunicação interna precisa de ser valorizado e os canais de que ele dispõe (jornais, boletins, intranet, murais etc.) disponibilizados de forma eficaz e atrativa para que realmente cumpram a sua missão de integrar todo o quadro funcional de uma organização. Comunicar é mais do que informar, é atrair, é envolver. E neste processo, todos os empregados possuem o seu valor e atuam de forma que aquela se torne uma organização bem informada ou não. Enfim, uma boa comunicação interna depende de todos nós!

Existem duas grandes formas ou dois grandes tipos de comunicação interna:

- A comunicação formal
- A comunicação Informal

Dentro da comunicação interna formal pode encontrar-se ainda: **(1)** comunicações formais verticais; **(2)** comunicações horizontais; **(3)** comunicações oblíquas.

Por sua vez, nas comunicações formais verticais podemos verificar:

- **Comunicação descendente** - é um tipo de comunicação em que a informação desloca desde a direção até os demais membros da organização seguindo a linha hierárquica.



As suas funções são:

- enviar ordens múltiplas ao longo da hierarquia.
- proporcionar os membros da empresa informações relacionadas com os trabalhos realizados.
- facilitar um resumo do trabalho realizado e doutrinar os empregados para que reconhecem os objetivos da organização.

Os problemas que se encontram na comunicação descendente são os que muitas organizações saturam nos canais de comunicação descendente sobrecarregando de mensagens, dando como resultado ordens que podem confundir e frustrar os subordinados.

- **Comunicação ascendente** - uma comunicação difícil nas organizações tradicionais devido à sua estrutura hierárquica e mais complicada ainda nas organizações modernas no sentido de que se generaliza a comunicação dos *media*.

O propósito é fazer chegar aos responsáveis uma informação geral sobre o pessoal da empresa no sentido mais amplo, isto é institucionalizar causas adequadas que incidem em informar até aos níveis superiores.

As suas funções são:

- proporcionar aos diretores o *feedback* necessário sobre os assuntos e problemas atuais da organização.
- ser uma fonte primária de retorno informativo para a direção que permite determinar a efetividade da sua comunicação descendente.
- aliviar as tensões ao permitir aos empregados de nível inferior participar em informação relevante com seus superiores e estimular a participação e compromisso de todos.

Os canais de comunicação ascendente têm o problema de facilitar o excesso de controlo por parte da direção, provocar o enfado do diretor quando a mensagem é desagradável.

- **Comunicação horizontal** - é aquela que se acontece entre pessoas consideradas iguais em hierarquia na organização.



Esta situação pode dar-se em distintos níveis enquanto as mais estudadas são aqueles em que existe relação entre pares de níveis executivos.

As principais funções da comunicação horizontal são as que facilitam as coordenações de tarefas, permitindo aos membros da organização estabelecer relações interpessoais efetivas através do desenvolvimento de implícito acordo e proporcionar um empregado médio para compartilhar informações relevantes da empresa

- **Comunicação oblíqua** – é aquela que se estabelece entre um chefe funcional e os subordinados de um outro chefe. É o caso dos grupos de projeto, compostos de gestores e empregados de diversos departamentos funcionais, para criarem, por exemplo, um novo produto.

As **comunicações informais** resultam de uma estrutura espontânea e natural. São tão ou mais importantes e fecundas do que as comunicações formais, sobretudo quando estas não funcionam eficazmente ou deixam as pessoas insatisfeitas quanto às necessidades de informação.

Há, contudo, nas organizações, obstáculos a que as comunicações se façam de forma eficiente, como:

- excesso ou escassez de mensagens;
- distância cultural entre emissor e recetor;
- distância pessoal traduzida em ideias preconcebidas;
- número excessivo de escalões hierárquicos que provocam o distanciamento;
- número reduzido de escalões hierárquicos que ocasionam falta de atenção;
- pouco tempo consagrado à comunicação por alguns gestores;
- mau estado de funcionamento dos canais, devido a ruídos;
- interferência de redes exteriores, isto é, boatos que fazem duvidar da informação oficial.

Dentro de uma organização, a comunicação pode ser transmitida sob a forma escrita, oral e visual:

Escrita – carta, memorando (em texto ou por *e-mail*), ordem de serviço, ordem de trabalhos, convocatórias, jornal da empresa, etc.



Oral – conversa direta, reunião (formal e informal), reunião de pequeno grupo, círculo de qualidade, etc.

Visual – recurso a equipamentos multimídia, permitindo a apresentação de quadros, gráficos, imagens, etc.; recurso a sinais gráficos.

As duas primeiras formas de comunicação são usadas para mensagens rotineiras. A terceira usa-se quando ao olhar alguma coisa se recebe a mensagem. Assim, em muitas culturas, a cor vermelha significa perigo e o verde permissão de passagem.

Comunicação externa

A empresa é um sistema aberto para o exterior que tem de corresponder às expectativas dos seus públicos que, atualmente, estão mais informados e mais exigentes e afirmam o direito de saber e compreender tudo.

A comunicação é permanente no seio da equipa, no seio da empresa, entre serviços, direções, estabelecimentos, mas também com o ambiente exterior. Tornou-se uma variável estratégica, uma condição *sine qua non* do êxito da empresa.

Uma organização está sempre a comunicar e a sua imagem, o que se pensa dela, forma-se através de todas as comunicações e mensagens que dela recebemos. Através dessas mensagens, os públicos da organização formam uma imagem, em função da qual devem ser canalizados os diferentes sinais exteriores da imagem, num sentido que lhe seja favorável. A comunicação da organização transforma a identidade institucional em imagem, da qual é indissociável.

A comunicação externa é a que se estabelece entre a própria empresa e a sua envolvente, de que fazem parte, entre outros, os clientes, os fornecedores, a administração pública, a comunicação social e associações de índole variada. A comunicação externa desenvolve-se geralmente através de cartas comerciais, informação ao cliente e aos fornecedores (*newsletters*), publicidade, relatórios anuais de contas e ainda através de telefone e fax. A videoconferência permite reuniões face a face entre pessoas distantes recorrendo a meios eletrónicos.



Por meio da **comunicação externa**, as organizações passam a ser orientadas pelo cenário provocado pelo mercado. O crescimento das empresas passou a depender da ampliação ou da manutenção em alto grau da capacidade de consumo do mercado, gerando a necessidade de os dirigentes empresariais utilizarem os poderosos meios de comunicação para estimular este mercado a consumir cada vez mais. A **comunicação externa** visa chamar a atenção do consumidor para o produto ou serviço prestado pela empresa. A organização deverá unir os seus projetos de desenvolvimento com os desejos do consumidor. Para que isso aconteça, deverá promover uma comunicação de duas mãos, ou seja, capta os anseios de seu público-alvo e incorpora em seus projetos. Na área externa, o sistema de comunicação empresarial deverá irradiar informações integradas aos compromissos de desenvolvimento e identificadas com as aspirações dos consumidores.

Para dar a conhecer os produtos, para atrair clientes, para alterar atitudes e comportamentos dos consumidores, para que o empresário possa apreciar o resultado da sua ação, é importante que se estabeleça uma comunicação entre a empresa e o público.

Numa empresa tudo comunica:

- **os produtos** (ex: o tipo de embalagem, a cor, o próprio produto);
- **a própria empresa**, através da arquitetura dos seus edifícios, da decoração das suas lojas, do seu papel timbrado, da forma de atendimento, da personalidade dos seus dirigentes, etc.;
- **os consumidores** que passam a palavra acerca dos bons e maus produtos. Quando o emissor da mensagem é alguém com uma imagem de poder, ou prestígio, ou simplesmente atraente, estabelece-se uma relação de autoridade com o recetor (ex: um sabonete apresentado por uma estrela de cinema).

São objetivos da comunicação externa:

- fornecer informação;
- dar instruções;
- confirmar negócios;
- melhorar o serviço ao consumidor;
- receber informação;
- dar uma melhor imagem pública da empresa.



Técnicas de comunicação



Comunicação de crise

Toda e qualquer empresa está sujeita a uma crise. Dependendo da intensidade do evento, seus públicos de interesses podem ser extremamente afetados, e sua imagem abalada perante os mesmos. E se a crise empresarial é tida e vista como um facto, desejado é que as organizações considerem como vital a cultura da crise. Isso pressupõe adotar, de antemão, políticas de planeamentos preventivos, as quais fornecem ferramentas necessárias e capazes de lidar com os momentos críticos.

Para gerir uma crise, a empresa movimenta uma série de atividades internas responsáveis por trabalhar em prol dela mesma, tentando controlar e sanar o problema. **A comunicação é uma delas.** É o setor que comunica com todos os *stakeholders* da organização, seja antes, durante ou após a crise, por meio das chamadas assessorias de imprensa.

Diariamente, observamos os avanços de pesquisas e descobertas que tornam os processos organizacionais mais eficientes e menos impactantes para o ambiente. As organizações investem grandes somas em inovações, na qualidade de seus produtos, na prática de estratégias criativas procurando sempre superar a concorrência, satisfazer e surpreender os seus clientes.

Frente a este esforço de se manterem competitivas no mercado, as organizações lidam com problemas de imagem. Muitas organizações já passaram por crises que abalaram suas estruturas, mas sobreviveram. E o que as manteve vivas foi a força da



sua credibilidade, traduzida como sendo a imagem organizacional obtida pelo trabalho constante de comunicação perante os públicos de interesse (consumidores, investidores, distribuidores, acionistas, empregados, imprensa, poder político, entre outros).

A credibilidade empresarial pode ser considerada uma vantagem competitiva quando usada para conseguir a preferência de clientes e de consumidores, bem como obter a tolerância da opinião pública em situações de crises empresariais geradas por falhas de processos, humanas, por acidentes naturais ou provocados, ou por outras razões.

Os *media* detêm o poder de fabricar o gosto, impondo padrões de comportamentos e de agendamento de assuntos da atualidade. Nesse contexto, os *media* passam a ser responsáveis pelos processos de interação social, principalmente pelo seu poder simbólico de influência exercido a partir de seus meios e mensagens. A cobertura dos *media* em situações de crise prioriza discursos e imagens com forte apelo psicológico, transformando a vida de pessoas comuns em espetáculo e formas de entretenimento. Percebe-se que em sociedades na qual impera a cultura dos *media*, até mesmo as narrativas produzidas sobre uma crise têm como objetivo principal a satisfação dos recetores.

Podemos compreender que, a partir da transformação do papel dos *media* na sociedade de consumo, a comunicação organizacional necessita adaptar-se a essa configuração e articular os *media* tradicionais e novos *media*.

Comunicação de crise é a resposta comunicacional da empresa a uma situação crítica, de grande ou de pequena dimensão, ou a um desastre que coloca em risco o seu funcionamento institucional.

As crises podem ser previsíveis ou imprevisíveis: os despedimentos contam-se entre as primeiras; sismos, incêndios, sabotagens e difamações inserem-se nas segundas.

A empresa deve estar sempre preparada para reagir pela comunicação a qualquer emergência: através de um Plano de Comunicação Preventivo ou planeamento estratégico, às crises previsíveis, e através de um Plano de Comunicação Combativa ou curativa, às crises imprevisíveis. O importante é detetar, analisar e resolver qualquer situação crítica, por mais pequena que seja.

Uma gestão de crise apela à existência de instrumentos indispensáveis que são uma equipa, um gabinete, um manual e um programa.



Comunicação de crise é tudo aquilo que se faz na sequência de uma situação adversa: o incêndio numa fábrica, o escândalo do candidato, o atentado bombista, a demissão do ministro, o produto estragado que mata várias pessoas, etc., a fim de posicionar a versão do protagonista atingido, garantir a sua intervenção nos meios e transmitir uma posição de abertura, transparência (uma vez que a sua posição está fragilizada e a atenção da opinião pública / meios de comunicação é muito maior).

Pior do que as consequências de uma crise são as consequências de não reagir à crise, ou seja, aumentar as suspeitas, críticas e rumores sem reagir, o que coloca em causa as relações de credibilidade e confiança entre empresas e clientes/fornecedores ou do político com a opinião pública. Todos os países estão vulneráveis a crises, mas alguns estão bem mais preparados para reagir, principalmente do ponto de vista da comunicação, sabendo administrar melhor os problemas, e estão preparados para enfrentar as «crises». Outros permitem de os factos, ou boatos, destruam a boa reputação da empresa ou país. A maioria das crises de imagem, se bem administrada, pode ser superada com relativa facilidade. Mas de que modo deverá agir uma empresa em tempo de crise?

As crises empresariais, que se têm verificado em quase todos os países mundiais, vêm demonstrar que a imagem corporativa é um dos ativos mais importantes no valor das companhias. Os acontecimentos que podem causar um enorme dano à reputação das empresas podem surgir de uma infinidade de variáveis de risco. Para atenuar os efeitos negativos destes eventos, os consultores de comunicação devem fazer com que a cúpula diretiva se comprometa com a preparação da crise desde o ponto de vista da informação. As crises bem geridas podem ser oportunidades para reposicionar uma marca e fortalecê-la.

Definamos o que se entende por crise: «um acontecimento extraordinário, ou uma série de acontecimentos, que afeta de forma diversa à integridade do produto, a reputação ou a estabilidade financeira da organização; ou a saúde e bem estar dos empregados, da comunidade ou do público em geral.» (Wilcox: 2002: 191).

Nem todas as crises têm origens semelhantes e, portanto, as maneiras de abordá-las também diferem umas das outras.

Para enfrentar uma crise, uma empresa deve contar com um comité, no qual se integra a alta direção e os responsáveis de diversas áreas, dependendo do tipo de empresa da qual se trate: legal, produção, finanças, logística, recursos humanos e, obviamente, comunicação.



Para o consultor de comunicação, a principal preocupação deve ser resguardar a imagem corporativa e a imagem de seus produtos ou serviços.

As empresas enfrentam agressões exógenas e endógenas. Algumas destas dificuldades podem originar crises internas muito graves, mas com menor notoriedade no exterior. Outras podem ter um impacto direto no negócio da companhia.

Estabelecendo um parâmetro acessível ao formando, propõe-se determinar os níveis de afetamento da imagem corporativa através de uma ilustração tipo semáforo:

Semáforo verde - detecção de variáveis de risco localizadas, sem demasiada notoriedade e com final previsível.

Semáforo amarelo - detecção de variáveis de risco de amplo espectro, com notoriedade pública e final previsível.

Semáforo vermelho - detecção de variáveis de risco graves, com alta notoriedade pública e final imprevisível.

Ainda que seja impossível estabelecer uma tipologia completa de todas as crises, propõem-se algumas categorias:

- Fenómenos naturais (inundações, terremotos, etc.).
- Crises relacionadas com a saúde e a alimentação (epidemias, intoxicações, etc.).
- Acontecimentos políticos e conflitos sociais (protestos violentos, conflitos políticos e comerciais, etc.).
- Acidentes (relacionados com o transporte que afetem o meio-ambiente, incêndios, vazamentos químicos, etc.).
- Eventos de origem criminal (sequestros, assassinatos, sabotagens, etc.).
- Assuntos jurídicos (de discriminação racial, de abuso sexual, plágios, etc.).
- Factos de tipo económico (bancarota, fraude, corrupção, etc.).
- Retirada de produtos (defeitos de fabrico, utilização de substâncias proibidas na elaboração, etc.).
- Ataques informáticos (vírus, entrada de *hackers* em sistemas, etc.).



Como atuar perante uma crise?

Em princípio, as empresas deveriam ter um manual de crise no qual se estabelecem os mecanismos básicos para abordar situações contingentes, imediatamente depois de ocorrido o facto.

Talvez este manual contemple o plano de ação para solucionar variáveis que pudessem antecipar-se com clareza dependendo da atividade da empresa. Por exemplo, se se trata de uma indústria química, deveria ser contemplada a possibilidade de um despejo, em algum momento do processo de produção, as suas consequências para a fábrica/laboratório, o risco de contaminação, a segurança dos seus empregados.

Além disso, também se deveria atender a outros públicos que algumas vezes não se contemplam. Que aconteceria se um grupo de repórteres se aproxima do local para noticiar o incidente? E se os vizinhos ou autoridades desejarem obter informação sobre o acontecimento?

O consultor de comunicação **deve**:

- Reunir toda a informação possível.
- Evitar a ausência de informação comunicando o quanto antes.
- Não apressar-se em comunicar pela pressão dos jornalistas ou outros grupos.
- Determinar o formato da comunicação (notas de imprensa, carta, reuniões com representantes, rodas ou conferência de imprensa, etc.).
- Estabelecer um mecanismo de monitorização imediata em todos os meios para comprovar o alcance da crise.
- Determinar a sequência e a coerência da comunicação, no caso de que se trate de uma crise com extensão no tempo.
- Aconselhar sobre a política da companhia relativamente a boatos e imprecisões difundidos pelos meios de comunicação.
- Propor o plano de ação para o relançamento da imagem corporativa que contemple a todos os públicos.



O consultor de comunicação **não deve**:

- Informar sem o prévio conhecimento e aprovação do comité e da alta-direção.
- Permitir que os membros do comité deem declarações públicas sem preparar previamente suas intervenções.
- Comunicar somente aos meios «amigos».
- Mentir sobre informação crucial.
- Fazer reservas sobre dados fundamentais para minimizar o acontecimento.
- Mostrar incompetência, falta de controlo e arrogância.
- Ser insensível às implicações emocionais dos afetados pelo acontecimento.
- Dar informação *off the record* a repórteres e a outros representantes dos grupos envolvidos.
- Não considerar todas as possíveis implicações do acontecimento.
- Levar em consideração unicamente aos jornalistas na hora de comunicar.

Com a rapidez das novas tecnologias, um simples incidente pode converter-se numa crise maior. Entretanto, a mesma facilidade de comunicar um acontecimento negativo deve ser aproveitada pelas empresas para informar ao público sobre o que estão realizando a favor da solução dos problemas.

Nunca é demais considerar que as melhores decisões são as que se tomam racionalmente, mesmo que em momentos de crise seja difícil manter a calma. Mas também se deve considerar que os interesses da companhia por resguardar seu negócio, devem equilibrar-se com as necessidades emocionais dos afetados pelos eventos.

Continuando com o nosso exemplo da indústria química, pode assegurar-se que a empresa estaria interessada em estar ativa quanto antes, mas os vizinhos da zona protestariam para que antes de sua reabertura fossem revistados todos os procedimentos e instalações.

Preparar-se para enfrentar uma crise

Parece simples seguir recomendações a sangue frio, mas durante uma crise, e sobretudo nos primeiros momentos, é muito difícil manter a calma e dar as indicações adequadas. Mesmo que haja uma infinidade de variáveis de risco, é possível preparar-se para enfrentar possíveis crises e, desta maneira, conseguir superá-la com mais possibilidades de sucesso.



Mencionámos anteriormente que as empresas deveriam contar com um manual de crise. Este documento deve ser o mais ambicioso possível quanto à cobertura do maior número de variáveis de risco, sem se converter, contudo, num texto denso e pouco prático.

Em linhas gerais e sem intenção de ser cansativo, o que o manual de crise deve conter é o seguinte:

O contacto de todos os membros do comité de crises (nome completo, cargo na companhia, endereço eletrónico – da companhia e outro que possa aceder desde uma conexão remota – números de telefones da empresa, da residência e dos telemóveis).

Base de dados de contactos com todos os interessados/afetados pela crise (bombeiros, polícia, políticos, sindicatos, fornecedores, clientes, seguradoras, meios de comunicação, associações civis, etc.).

- Variáveis de risco e fluxos de atuação.
- Relatórios de acontecimentos.
- Documentos modelo (cartas, comunicados de imprensa, etc.).

Outras atividades que se devem fazer para enfrentar uma crise são uma auditoria de risco e uma simulação de eventos entre os porta-vozes.

A auditoria de risco refere-se à revisão das variáveis que poderiam interferir numa crise, de acordo com o que está identificado no manual de crise. É importante manter uma atualização dos «problemas» que cada dia podem surgir novas situações que poderiam derivar numa crise.

Por exemplo: a empresa Nike surpreendeu-se com uma crescente preocupação do público pela contratação de crianças para o fabrico do seu ténis. Esta situação causou um forte golpe na imagem da companhia que ainda hoje sofre com isso.

As simulações entre os porta-vozes consistem na reprodução de situações de crises, nas quais os representantes da companhia têm de enfrentar a gestão de um acontecimento e, paralelamente, procurar obter informação pelos meios de comunicação, num ambiente o mais realista possível.

Estas práticas têm de ser inesperadas, quanto à data, hora e tipologia da crise, para dar maior veracidade e conseguir os melhores resultados na formação dos porta-vozes.

As novas tecnologias da informação podem ser inimigas ou aliadas em momentos de crises.



A chegada das novas tecnologias significou o acesso massivo a toda informação ao mesmo tempo, em qualquer parte do mundo. Isto tem vantagens e inconvenientes no momento de gerir uma crise.

Os maiores inconvenientes são a capacidade de multiplicação de um facto simples até transformá-lo num acontecimento de notoriedade inusitada. Além disso, existem muitos problemas que são produto dos rumores que circulam pela Internet, através de fóruns, listas de discussão, etc.

Como exemplo, podemos apontar os rumores de supostos analistas financeiros que a cada dia fazem subir ou cair as ações de empresas e as moedas dos países.

Entre as vantagens, podemos destacar a capacidade de manter uma gestão telemática da crise, através de nodos dedicados de acesso a nível mundial, nos quais se atualiza o transcurso dos acontecimentos, se coloca à disposição dos dirigentes os documentos que posteriormente se publicarão, assim como a capacidade de distribuir informação de forma imediata.

Cada vez mais jornalistas de todo o mundo se servem da informação retirada diretamente das páginas web das empresas.

As crises como oportunidade

Os que veem nas crises unicamente problemas, esquecem-se de que também podem ser uma fonte de oportunidades que, infelizmente, só podem surgir nesses momentos difíceis.

O público estará mais atento do que o normal sobre o que acontece com uma empresa enquanto duram os acontecimentos.

Neste sentido, se se gerir bem uma crise, tem-se a oportunidade de atenuar a conotação negativa da cobertura mediática e também se é possível lançar mensagens positivas sobre a empresa, seus produtos e serviços.

Esta oportunidade não tem de ser vista nos últimos momentos da crise, quando a atenção aos factos esteja decaindo e as mensagens sejam vistas como uma reação retardada e suspeita por parte da empresa. Seria recomendável agarrar a oportunidade nos primeiros instantes, ainda que isso nem sempre seja possível e seja mesmo desaconselhável em alguns casos.



Um clássico exemplo de como aproveitar uma crise foi protagonizado por Johnson & Johnson nos Estados Unidos, em 1986. Naquele ano, alguém colocou cápsulas envenenadas com cianureto em frascos de Tylenol que já estavam nas lojas. Morreram sete pessoas. A empresa tomou a decisão de recolher todo o produto (com um custo de 300 milhões de dólares), entrou em contacto com as famílias das vítimas para oferecer o seu apoio e adotou novas medidas de segurança para suas embalagens. Johnson & Johnson transmitiu uma imagem de preocupação pela segurança dos seus produtos, de interesse pelas pessoas e de solidez na sua gestão. Isto foi reconhecido pelos meios e pelo público, que continua a ter Tylenol como um dos analgésicos líderes de mercado. Deve pensar-se que não é por casualidade que uma civilização milenária como a chinesa tenha composto a palavra crise com dois símbolos que representam «o perigo» e «a oportunidade».

Como conclusão, pode afirmar-se que, com uma maior consciência sobre a importância da comunicação, será possível prevenir acontecimentos indesejáveis que antes teriam sido inevitáveis. O que está claro é que isso é possível apenas se existir capacidade e interesse para comunicar de forma transparente, continuada e próxima às pessoas.

Regra essencial da Comunicação de Crise: «Nunca mentir, pois a verdade vem sempre ao de cima!»



Proposta de Trabalho 1

1. O que entende por comunicação.
2. Qual a importância da comunicação dentro de uma determinada organização.
3. Aponte algumas das características que uma mensagem correta deve apresentar.
4. Distinga comunicação interna de comunicação externa.
5. Que tipos de comunicação interna conhece. Escolha um deles e pormenorize-o.
6. Defina comunicação informal.
7. No seu entender, que obstáculos pode uma empresa encontrar para que a comunicação não se faça de forma eficiente.
8. Enuncie alguns dos produtos existentes, dentro de uma empresa, que faça uso da comunicação interna escrita.
9. Apresente alguns dos objetivos da comunicação externa.
10. Imagine que é um empresário e tem conhecimento que corre o seguinte boato dentro da sua empresa: «A empresa vai despedir trabalhadores». Perante esta ocorrência, o que faria para desmentir tal notícia.



Tipos de comunicação

Eis alguns tipos de comunicação dentro da empresa:

Comunicação comercial - constituída pelo *marketing* e publicidade.

Comunicação financeira - pela gestão da informação e das relações que se estabelece com os seus públicos, sejam eles acionistas, bancos, imprensa financeira e analistas.

Comunicação institucional - como expressão da legitimidade económica, social, política e cultural da empresa.

Comunicação interna - a comunicação interna pode definir-se como o processo comunicativo pela qual se cria, desenvolve e evolui uma entidade empresa utilizando as meras ações que visam informar ao público interno, criando relações verticais nos dois sentidos (ascendentes e descendentes) e relações horizontais no interior da empresa com os objetivos de facilitar não só a produção, circulação e gestão da informação, mas também a relação e interação entre os agentes, atingindo os níveis de funcionamento de outros sistemas.

Comunicação institucional



«Analisando a origem da palavra comunicação, etimologicamente, deriva do verbo latino *comunicare*, que significa tornar comum.

Hoje, traduz-se na partilha de bens materiais, espirituais, afetivos e relações intrapessoais, interpessoais e organizacionais, através de palavras, gestos, sinais e técnicas como: Relações Públicas, Publicidade, Marketing, Comunicação Empresarial/Institucional, etc».

In, Dicionário de Relações Públicas, Ana Viale Moutinho



Assim, **Comunicação Institucional**, também designada de Empresarial ou Organizacional, não é mais do que um esforço deliberado e planeado para estabelecer relações de confiança entre o mundo empresarial e todo o seu público, para a concretização e alcance de um objetivo comum.

Não há dúvidas de que vivemos na era da informação e para fazer uso da máxima: «informação é poder» torna-se indispensável o uso de técnicas de comunicação.

A **Comunicação Institucional** é uma técnica de gestão, implementável em qualquer instituição: pública ou privada, pequenas/médias ou grandes empresas, com vista a um bom funcionamento organizacional, a uma maior motivação e satisfação dos seus públicos internos, uma maior notoriedade por parte dos públicos externos, bem como estabelecer e manter relações duradouras de confiança com os vários públicos e sociedade em geral.

Não deve ser tida como veículo fácil para obtenção de resultados organizacionais satisfatórios, mas como fazendo parte integrante da cultura empresarial. Não basta implementar as suas técnicas apenas por implementar, ou porque é assim que deve ser. Tem de haver uma vontade, por parte da organização, e um esforço bem estruturado para a sua implementação.

Como parte integrante da cultura empresarial, insere-se num meio onde tem de se adaptar e readaptar constantemente à realidade, tornando-se fundamental a livre circulação de informação, de modo que sejam bem entendidos os objetivos da empresa.

A **Comunicação Institucional** é uma das áreas da comunicação que mais se expande e uma das que mais emprega profissionais.

Como se processa ?

Deve ser tida como pertencente ao orçamento empresarial, estruturada num plano de comunicação, que além de estimar custos, permite enumerar e agendar os eventos a desenvolver.

Pretende, como objetivo fundamental, a troca e partilha total de informações acerca da empresa. Nada melhor do que saber o que se passa na organização para uma melhor integração e identificação, por parte do público interno, este é o melhor meio publicitário que uma empresa pode ter.



Começa a um nível intrapessoal, onde o emissor comunica de uma forma subjetiva através, por exemplo, das suas atitudes, maneira de estar, etc. (não se esqueça de que somos alvo constante de observação), passa a interpessoal, onde se evidenciam as relações com os outros, sendo estas fundamentais a nível empresarial e, por fim, desenvolve-se para um nível organizacional, que é a comunicação entre a organização e seus públicos.

É feita em vários sentidos, que nos permitem adaptar e readaptar toda a comunicação, de forma que os objetivos pretendidos sejam alcançados.

Deve iniciar-se de forma descendente, do topo das hierarquias para as bases, através da transmissão de informações relativas à organização, como se constitui, qual a sua cultura empresarial e quais os seus objetivos, de forma que se promova o *feedback* e facilite a comunicação ascendente, dos subordinados para os seus superiores, sendo possível ver o grau de desempenho e motivação dos funcionários. A comunicação transversal, entre departamentos ao mesmo nível hierárquico, visa promover o trabalho conjunto necessário para o bom funcionamento de cada sector. Por fim, é feita a comunicação extraorganizacional, da organização para o exterior, que permite ver o posicionamento e aceitação da empresa tanto no mercado, como na sociedade. Quando tudo bem estruturado, é melhor do que qualquer campanha publicitária.



A quem se dirige?

A todos aqueles que fazem parte do universo organizacional.

São dois os grandes campos do processo comunicacional: comunicação interna e comunicação externa.

Internamente, é feita nas empresas, para todos os seus públicos como funcionários, quadros, acionistas, fornecedores, etc., sendo uma comunicação informativa feita através de reuniões, portas abertas (ao funcionário), circulares, memorandos, quadro de avisos, caixa de sugestões, jornais/revistas internas, etc.

Externamente, dá-se da organização para o seu exterior, para clientes, sociedade, comunidade, *media*, etc. Trata-se de uma comunicação mais promocional do que informativa, e relacional, realçando a organização em si ou seu produto/serviço, promovendo relações de confiança e notoriedade, através de publicidade, campanhas de relações públicas, portas abertas à comunidade, patrocínios, feiras, mecenato, comunicados de imprensa, etc.

Quais são os seus objetivos?

Fundamentalmente, a Comunicação Institucional pretende estabelecer relações de confiança e duradouras com todos aqueles que dizem respeito à organização, ou seja, melhorar as relações com funcionários, clientes, comunidade local e sociedade.

A notoriedade e o bom desenvolvimento económico e financeiro são outros dos seus objetivos, assim só não aumenta e melhora o seu perfil junto dos seus consumidores, como aprofunda as relações com os seus parceiros, possibilitando estudar e responder à concorrência.

Ser vista como um bom local de trabalho, onde o elemento humano é valorizado, empenhada no desenvolvimento social e económico da comunidade onde se insere e onde cada cliente é tratado e visto como único, são os objetivos de qualquer organização. Não se trata de ter boas instalações, ótimas condições de trabalho ou salários elevados, que compõe qualquer plano de comunicação ou que torna qualquer organização melhor do que a outra.

Não se esqueça de que tudo o que acontecer a nível interno da sua empresa, será a sua imagem corporativa para o exterior. O seu funcionário será o seu melhor cartão de visita.



Assim, podemos dizer que a Comunicação Institucional tem como objetivos:

- intermediar o relacionamento entre empresa / instituição / funcionários / consumidor;
- definir objetivos de comunicação interna e externa da instituição;
- planejar, elaborar e implantar políticas de comunicação;
- avaliar os resultados destas políticas;
- proporcionar interação com o grupo interno e externo; desenvolver projetos de comunicação de diferentes *media*;
- criação e edição de publicações internas e externas como jornais, revistas, manuais, *folders*, informativos entre outros;
- realizar eventos com a utilização de técnicas de gestão e *marketing*;
- gerir a comunicação em situação de crise;
- realizar pesquisa de impacto de produtos da empresa no mercado.

Conclusão:

A nível empresarial, a comunicação deve ser encarada a dois níveis:

1º As decisões sobre o *mix* de comunicação, isto é, a melhor escolha entre os diferentes meios de comunicação à disposição da empresa: publicidade (televisão, imprensa, rádio, cinema, outdoor), promoção de vendas, *marketing* direto, feiras, patrocínios, etc.

2º A comunicação global a nível de empresa, abrangendo todas as formas de comunicação interna, as relações com a imprensa e entre empresas do mesmo grupo, etc.

Mix de comunicação – é o conjunto de técnicas de comunicação ao dispor da empresa.



A publicidade

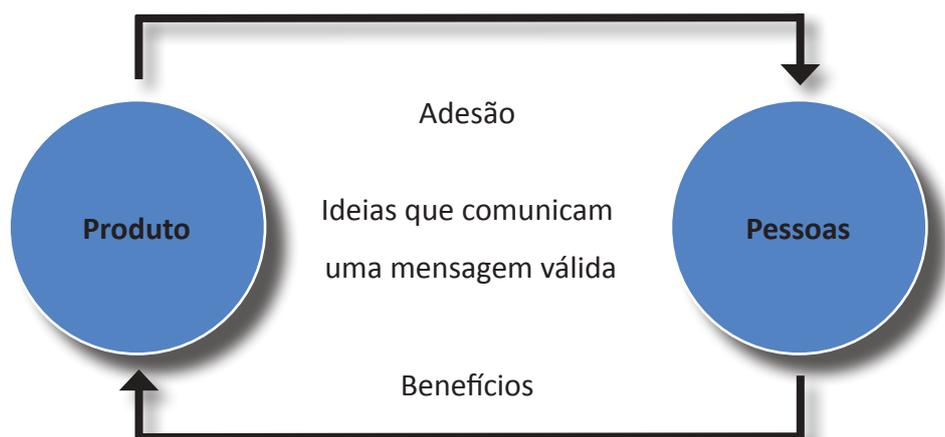


É, sem dúvida, um forte e influente meio de que dispõem os gestores para promover os seus produtos ou serviços. Permite alcançar muitos públicos e pode ser utilizada para mercados de grande consumo. A publicidade oferece mensagens simples e únicas, apelando ao essencial e identificando a marca com o produto. Funciona segundo o princípio da repetição.



Em suma, a publicidade visa – tal como mostra o esquema baixo indicado – dar a conhecer os benefícios de um produto ou serviço a um conjunto de consumidores (potenciais consumidores). Ao mesmo tempo, cria nesses indivíduos um sentimento de união e lealdade à marca, que permita repetir os comportamentos de compra e consumo.





As relações públicas

Relações públicas – atividade desenvolvida por uma empresa, uma sociedade, um governo ou qualquer outra organização, com a finalidade de estabelecer e manter relações sãs e produtivas com certos setores da opinião pública, como, por exemplo, os clientes, os empregados, os acionistas ou o público em geral.

Há aqui um conceito fundamental, que é o de **opinião pública**. As relações públicas informam o público, estimulando a formação de opiniões e contribuindo para que a opinião pública, ao receber informações de vários meios de comunicação, formule juízos de valor positivos sobre determinadas organizações e aumente a sua confiança nelas.

As relações públicas nas empresas traduzem-se em dois tipos de comunicações:

- ✓ Comunicação dirigida para objetivos comerciais;
- ✓ Comunicação cujo fim específico é a promoção da imagem da empresa junto de determinados públicos (comunidade científica, poderes públicos, coletividades locais, etc.)

Quaisquer que sejam os públicos a quem se destina a comunicação (internos ou externos), a empresa dispõe de um vasto conjunto de **meios**:

- **Contactos pessoais** – reuniões, clubes, participação em congressos ou seminários, etc.

Ex: o empresário Bill Gates discursa frequentemente em congressos ligados à área da gestão.



- **Acontecimentos** – concursos, exposições, feiras, salões, provas desportivas, etc.
- **Ex:** Participação de empresas, essencialmente exportadoras em feiras temáticas.
- **Notícias** – conferências de imprensa, convites para acontecimentos relevantes, etc.
- **Patrocínios** (*sponsoring*) – apoio financeiro a manifestações de carácter desportivo, cultural, social, etc.
- **Publicações da empresa** (*editing*) – relatório anual, brochuras e folhetos, artigos em revistas, jornal interno, vídeos, cartazes, etc.
- **Publicity** – material de comunicação sobre o produto, os serviços, a própria empresa ou sobre os problemas dos clientes que possam ser resolvidos pelos produtos ou serviços da empresa.

A promoção de vendas

A **promoção** é o conjunto de operações limitadas no tempo e que têm por fim aumentar, num prazo rápido mas provisório, a venda de um produto ou serviço.



A promoção difere da política de produto e de preço pelo carácter temporário das vantagens que oferece. A promoção distingue-se da publicidade na medida em que não é repetitiva, suscitando momentaneamente a compra. A publicidade visa alterar o comportamento do consumidor, a promoção atua no comportamento imediato das pessoas. No entanto, e apesar das diferenças, a promoção e a publicidade são frequentemente utilizadas conjuntamente.

Principais meios de promoção:

- Experimentação gratuita – pode passar pela distribuição gratuita de amostras do produto ao domicílio ou nos estabelecimentos, pela prova gratuita do produto nos estabelecimentos ou ensaio gratuito de um produto.



- Redução direta do preço de venda ao consumidor durante determinado período de tempo.
- Cupões de compra aos consumidores que estes entregam ao passar na caixa de saída da loja.
- Sistemas de fidelização baseados em pontos sobre montantes de compra ou crédito em próxima compra.
- Descontos sobre a quantidade.
- Oferta de uma embalagem promocional com uma quantidade superior de produto; oferta de três unidades pelo preço de duas.
- Prémios na compra de certos produtos.
- Ofertas a acompanhar determinados produtos.
- Concursos, jogos e sorteios.
- Promoção aos distribuidores.

Podemos basicamente reduzir as estratégias de promoção de vendas a duas opções principais:

1. **Estratégia de escoamento dos produtos**, ou **PUSH**, baseada numa qualquer forma de diminuição do preço ao consumidor.
2. **Estratégia de aumento das compras**, ou **PULL**, que se traduz num aumento de compras pelos intermediários, resultante geralmente de prémios em espécie, prémios em dinheiro, reuniões em locais agradáveis, etc.

O papel da força de vendas

Força das vendas de uma empresa – conjunto de pessoas cuja principal tarefa é vender ou fazer vender os produtos da empresa, contactando diretamente os potenciais clientes. Tradicionalmente, os vendedores eram as pessoas que «obrigavam» os clientes a comprar os produtos ou serviços. A maior parte do seu tempo era dedicada à apresentação do produto e ao fecho do negócio. Hoje, perseguindo o mesmo objetivo de vender, o vendedor é aquela pessoa que, estando próxima do cliente, conhece as suas necessidades, conquista a sua confiança e depois apresenta o produto ou serviço e o vende. Ao vendedor atual não interessa a realização de negócios potenciais, mas o



estabelecimento de uma relação comercial duradoura. Para isso, não basta conhecer técnicas de vendas. É necessário ter objetivos bem definidos, conhecer bem a empresa e os seus produtos, sentir-se bem consigo próprio. É, em suma, um consultor de clientes. São funções do vendedor:

- Transmitir informações à direção da empresa sobre a evolução do mercado, necessidades dos clientes, posição da concorrência, etc.
- Prospeccionar potenciais clientes.
- Estabelecer um contacto pessoal com o cliente (ex.: delegados de propaganda médica).
- Preparar propostas de natureza técnica (ex.: vendedor de estantes metálicas que, de acordo com as necessidades do cliente, elabora uma proposta de solução técnica, que posteriormente é orçamentada).
- Prestar serviço pós-venda (ex.: formação de utilizadores, manutenção dos produtos, etc.).
- Auxiliar a empresa na gestão dos créditos, desbloqueando cobranças duvidosas e chegando a efetuar cobranças.

Do que ficou dito, conclui-se que o conjunto de tarefas que o vendedor pode desempenhar exige de um profissional de vendas um leque variado de competências compatíveis com o conjunto de responsabilidades e desafios que cada empresa requer. Assume, por isso, um papel importante a formação e treino dos vendedores no aspeto de transmissão dos conhecimentos ligados às técnicas de venda, no desenvolvimento de comportamentos e atitudes de venda corretos e das capacidades humanas inerentes ao perfeito desempenho da função.



Estratégia global de comunicação

Para que esteja organizada, a comunicação na empresa deve ser aberta para comunicar com o exterior; ter uma finalidade, quer dizer, deve estar vinculada a objetivos e a um plano em conjunto; deve ser multidirecional, quer dizer, de cima para baixo, de baixo para cima, transversal, interno-externo, etc.; deve estar instrumentada e valer-se de ferramentas, suporte, dispositivos e indicadores selecionados em função dos objetivos; deve estar adaptada integrando sistemas de informação administráveis e adaptados às necessidades específicas de cada setor.

Um bom plano de comunicação tem, no início, os seguintes objetivos:

- Determinação da estratégia de comunicação.
- Definição do estilo de comunicação.
- Estabelecimento de redes internas de comunicação.
- Otimização dos recursos de comunicação próprios.

O plano, uma vez desenhado, envolve a utilização de diferentes ferramentas para ser colocado em prática, que serão escolhidas de acordo com os objetivos expostos previamente.

As comunicações devem ocupar um rol destacado no desenvolvimento da organização, devem ser a ferramenta mediante a qual a empresa expressa a sua personalidade, os seus pontos fortes, aquilo que a torna «única e insubstituível».

O desafio das empresas modernas é compreender que o investimento em algo «intangível» como são as comunicações devolve benefícios que embora não possa medir-se em parâmetros «contáveis», ajudam a construir as perceções que os distintos públicos (tanto internos como externos) têm das suas ações e a transmitir os valores que constituem sua medula espinhal.



Condições para uma comunicação eficaz

O processo de comunicação organizacional é de fundamental importância para que todos os colaboradores conheçam a realidade da organização da qual são parte integrante, e para que se desenvolva um compromisso entre os envolvidos – a empresa precisa de deixar claro o que pretende e consciencializar as pessoas dos seus objetivos e metas. Assim sendo, uma organização deve preocupar-se em estabelecer canais de comunicação coerentes com sua realidade e com o seu mercado de atuação.

Informar não significa comunicar, a comunicação apenas acontece se houver troca, ou seja, se ocorrer *feedback*, não pode haver distanciamento nem isolamento entre a organização e os seus colaboradores, entre eles, e também entre ela e os seus clientes e fornecedores. As organizações devem preocupar-se com a forma como comunica, uma vez que grande parte delas pensam que apenas informar é o suficiente.

A boa comunicação é essencial à eficácia de todo o grupo ou organização. Dessa forma, é extremamente importante que se conheça e compreenda os ruídos da comunicação – fatores que a impedem de fluir ou ocasionem falhas na transmissão da mensagem – com o objetivo de evitá-los ou minimizá-los. Afinal, o processo de comunicação envolve tanto a transferência, quanto a compreensão do significado da mensagem, mas, muitas vezes, essa mensagem pode ter o seu significado distorcido por diversos fatores, como a percepção seletiva, posturas defensivas, uso inadequado do canal e da linguagem e diversos outros.

Existem alguns pontos que precisam de ser cuidadosamente observados e colocados em prática para que a comunicação seja clara e atinja seu objetivo principal.

Assim:

Estabeleça prioridades. É importante estabelecer prioridades nas ações e também nas palavras do gestor. Certifique-se de que você sabe como enfatizar o que é mais importante.



Esclareça mal entendidos. Os mal-entendidos, e não as diferenças de opinião, são os responsáveis pela maioria dos conflitos no ambiente de trabalho. Esclareça-os antes que eles se tornem problemas sérios.

Resolva assuntos pendentes. Em várias ocasiões, assuntos obscuros impedem as comunicações abertas. Não deixe problemas por resolver; eles não desaparecem – a sua tendência é crescer e agravar-se.

Apresente novas informações. A maioria das pessoas precisa de factos novos para mudar de ideias a respeito de algum assunto. Certifique-se de que partilha todas as informações de que dispõe.

Esteja atento às impressões. Preste atenção à impressão que você causa nos outros. Cuidado com impressões faciais, gestos e linguagem corporal agressivos. Esteja particularmente atento ao seu tom de voz.

Esclareça o que relatar. Recorra a paráfrases se perceber que o seu interlocutor não está a entender o que diz. Utilize esta mesma estratégia para certificar-se de que o que você ouviu foi o que realmente foi dito. Não tente prever o que vai ser dito e responda apenas depois do seu interlocutor terminar de falar.

Demonstre interesse. Faça contacto visual para demonstrar ao seu ouvinte que está a prestar atenção às palavras dele. Faça pausas e pense antes de falar. Você não terá uma segunda hipótese para causar uma primeira impressão.

Na maioria das vezes, o ato de bem comunicar está relacionado com a capacidade de analisar bem a mensagem antes do recetor ser influenciado pelas suas próprias percepções, crenças, sentimentos em relação ao transmissor. Assim, a escolha do canal correto também se torna uma ferramenta extremamente importante.



Fica claro o papel do gestor contemporâneo, que deve gerir de forma eficaz estas «falhas», minimizando as barreiras e tornando a comunicação num diferencial competitivo para a organização. Sabe-se que os ruídos são inerentes ao processo, mas é possível usá-lo a favor da organização. Para tal, é necessária a utilização de algumas estratégias tais como: esclarecer o que for relatado, solucionar problemas pendentes, demonstrar interesse ao ouvir, pensar antes de falar, enumerar prioridades, resolver mal entendidos, atentar para as impressões, etc.

Em suma, a comunicação vai muito além da existência de um transmissor, um recetor, uma mensagem e um canal. Ela apenas se concretiza ou acontece quando há o entendimento do que se propôs a transmitir, ou seja, quando as barreiras, sejam elas físicas, fisiológicas ou semânticas, são transpostas e as «arestas» limadas – quando informações são transformadas em conhecimento, os objetivos em metas, as diferenças em entendimento.



Comunicação integrada

Toda a organização possui comunicação organizacional. No entanto, ela pode ser boa ou má.

Para ser boa, ela deve ter em conta um composto de comunicação chamado: COMUNICAÇÃO INTEGRADA.

Segundo Kunsch (1986): a comunicação integrada deve obedecer a:

- Atuação conjunta dos profissionais da área.
- Interação das atividades de áreas afins da comunicação.

«A comunicação integrada pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação externa e da comunicação interna, que formam o composto da comunicação organizacional» (Kunsch, 1986).

Este conjunto de comunicação dever ser harmonioso, apesar das diferenças e das especificidades de cada sector. A soma de todas as atividades redundará na eficácia da comunicação nas organizações.

- Coerência da linguagem adotada
- Racionalização das atividades
- Realização das tarefas de comunicação em equipas multifuncionais desde a sua conceção

A comunicação integrada é uma arma estratégica para a sobrevivência e para o desempenho de uma organização numa realidade complexa e que se altera de forma muito rápida.

«Não é possível pensar em realizar uma brilhante assessoria de imprensa, criar campanhas retumbantes ou produzir peças publicitárias impactantes de forma isolada, sem o envolvimento de todas as subáreas da comunicação organizacional» (Kunsch, 1997).

Os conceitos de comunicação integrada centram-se nas seguintes premissas: conteúdo das mensagens, através de diferentes instrumentos de comunicação, transmitem uma ideia única; integração das atividades entre os profissionais das diferentes habilitações de



comunicação social a saber: publicitários, relações públicas, jornalistas e administradores de marketing; planeamento das ações comunicativas.

Desafios: novas tecnologias da informação Internet e suas aplicações (*e-mails*, páginas, listas de discussão, etc.). Telemóveis, PDAs, *smart phones*, *games*, etc.

Perante as novas tecnologias de informação, a unicidade da mensagem deve ser repensada. O recetor busca em cada uma das suas fontes de informação elementos novos que possibilitem a composição do seu quadro de referência num processo de aprendizagem denominado: bricolage, «um processo de exploração teórica anárquica [...] pelo qual os indivíduos e as culturas usam os objetos que os rodeiam para desenvolver e assimilar ideias» (Levi-Strauss apud Turkle, 1997, p.70).

O conhecimento é construído em «pedaços», em vez da compreensão linear da informação. Da mesma forma, nos processos de comunicação, os recetores constroem a mensagem que está disseminada em diversos veículos, para posteriormente compor o conteúdo.

A repetição de um conteúdo único em diferentes canais não é apropriada. As pessoas procuram informações distintas em cada veículo de comunicação. As expectativas do recetor são ampliadas com a multiplicidade dos meios de comunicação.

A estratégia de comunicação passa a ser fragmentada, mas capaz de transmitir a mensagem através da multiplicidade.

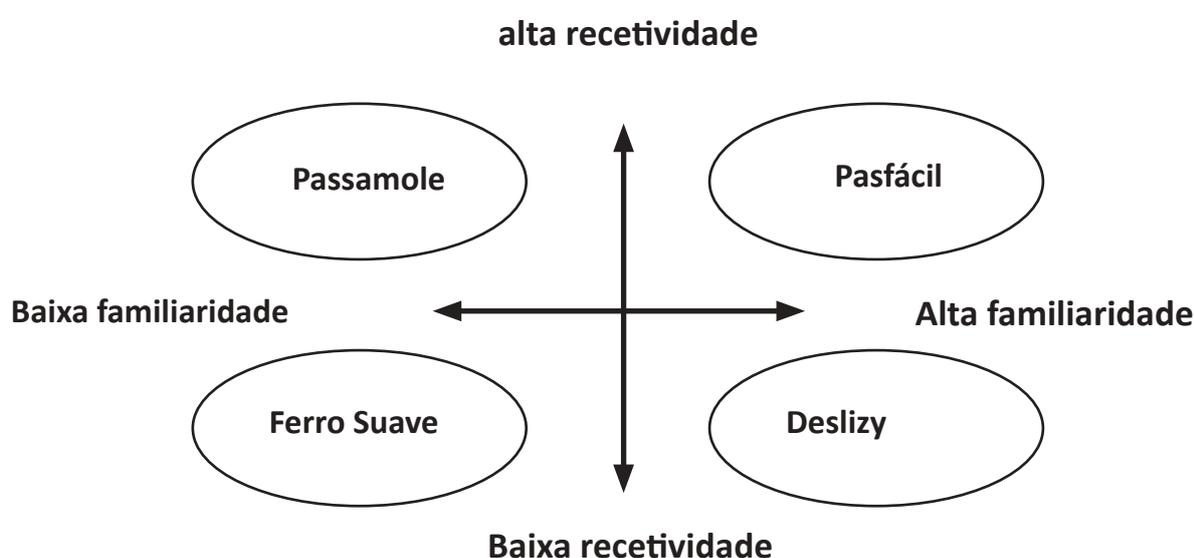
LEMBRE-SE: A ideia da comunicação integrada é a coordenação de mensagens para um impacto máximo.

PLANEAMENTO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA: Diante dos novos desafios e contínuas mudanças de cenário, as organizações precisam de ser ágeis na tomada de decisões. Devem coordenar os seus esforços de *marketing* para obter o máximo impacto junto do público-alvo e alcançar metas. O planeamento estratégico é uma poderosa ferramenta para a construção e a consolidação da imagem de qualquer organização.



Proposta de Trabalho 2

1. Um instituto de pesquisa está a analisar o mercado de produtos que são borrifados na roupa lavada para facilitar a passagem a ferro. Para o efeito, entrevistou donas de casa por todo o país para avaliar a sua familiaridade (o quanto conheciam) e a recetividade (a imagem que tinham), relativamente a quatro marcas diferentes: Pasfácil, Passamole, Ferro Suave e Deslizy. O resultado do estudo é representado no gráfico seguinte:



De acordo com o gráfico, só uma das estratégias de *marketing* abaixo é a acertada para a respetiva marca. Qual?

- A Pasfácil deve investir numa campanha de comunicação, no intuito de conquistar a atenção de mais pessoas.
- A Passamole deve reduzir primeiro o seu grau de exposição, melhorar a sua qualidade e, por fim, procurar de novo a atenção dos consumidores.
- A Passamole precisa de investir em comunicação para atrair a atenção de mais pessoas.
- A Ferro Suave não precisa de fazer nenhuma campanha, pois a sua recetividade, relativamente baixa no mercado, é fruto da avaliação de poucos consumidores.
- A Deslizy deve ser retirada do mercado, dado que não há como solucionar uma situação desfavorável como a sua.



2. Alberto, responsável pelo planejamento de *marketing*, necessita de elaborar a estratégia de comunicação de *marketing*, cujos elementos-chave são publicidade, *marketing* direto, promoção de vendas, relações públicas e venda pessoal. A esse respeito, podemos afirmar corretamente que:
 - a. a forma de interação entre o cliente e o vendedor é um canal direto de nível três, que procura interferir diretamente com os potenciais compradores, ao qual se denomina força de vendas da empresa.
 - b. a publicidade é uma das formas de comunicação que tem por objetivo tornar a empresa e os produtos mais conhecidos, sem que se pretenda estimular a venda do produto, mas sim o posicionamento da empresa junto dos potenciais consumidores.
 - c. a promoção de vendas é uma forma de aumentar as vendas, procurando um novo posicionamento na mente dos consumidores e estimulando vendas a médio e a longo prazo.
 - d. os *media*, que divulgam informações de uma empresa e/ou produto num contexto de publicidade, procuram intervir nas crenças dos potenciais clientes e/ou informá-los, constituindo a atividade reconhecida como marketing direto.
 - e. os conteúdos da publicidade, seja de produtos tangíveis, de conveniência ou de escolha, deverão refletir uma realidade consistente com os produtos anunciados, sem omissão e/ou distorção de informações.

3. Um anúncio que oferece aos consumidores 1 USD de desconto na sua próxima compra de um determinado produto, provavelmente visa conseguir:
 - a. que os clientes mantenham interesse no bem.
 - b. que os clientes se entusiasmem com a possibilidade de comprar o bem.
 - c. que os clientes tenham atenção ao produto.
 - d. que os clientes atuem, comprando.
 - e. nenhuma das opções anteriores.



4. Qual é a melhor forma para a empresa conseguir avaliar a eficácia de um produto?
- a. o *slogan* é um bom reflexo da missão da empresa.
 - b. as palavras que usa são atrativas para a empresa.
 - c. o mercado-alvo gosta do anúncio.
 - d. contém uma música que é relaxante.
 - e. vai impressionar as outras empresas.



Bibliografia

Livros

- ALVES, C. T. (2003), *Satisfação do Consumidor*, Lisboa, Escolar Editora.
- BAHIA, J. (1995), *Introdução à Comunicação Empresarial*, Rio de Janeiro, Editora Maud.
- BLAND, M. e Peter A. Jackson (1992), *Comunicação na Empresa*, Lisboa, Editorial Presença.
- CORRADO, F. M. (1994), *A Força da Comunicação*, São Paulo, Makrow Books.
- DUBOIS, B. (1993), *Compreender o Consumidor*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- KOTLER, P. (1988), *Marketing Management*, New Jersey, Prentice-hall International.
- MACHURET, J.J. (1999), *Comerciator*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- LAMBIN, J.J. (2000), *Marketing Estratégico*, Lisboa, McGraw-Hill.
- LAMPREIA, J.M. (1996), *Técnicas de Comunicação*, Lisboa, Europa América.
- LINDON, D. e Jacques Lendrevie (2004), *Mercator XXI*, Lisboa, Dom Quixote.
- PIRES, A. (2002), *Marketing*, Lisboa, Verbo.
- SCHULER, M. (2004), *Comunicação Estratégica*, Lisboa, Atlas.

Endereços da internet

- American Advertising Federation – www.aaf.org
- American Marketing Association – www.marketingpower.com
- Comunicação e Linguagens – www.cecl.com.pt
- Marktest – Estudos de Mercado – www.marktest.pt
- Multicom – www.multicom.co.pt
- Ministério do Turismo Comércio e Indústria (MTCI) – www.mtci-timorleste.com

Jornais/Revistas

- Executive Digest – www.executivedigest.pt e Marketeer – www.marketeer.pt







Princípios de *Merchandising*

Módulo 2

Apresentação

Neste módulo, pretende-se fazer uma primeira abordagem ao conceito do *merchandising*, o seu âmbito e os seus principais objetivos, proporcionando aos alunos um conhecimento genérico e abrangente do *merchandising*.

Nos dias de hoje, o sucesso empresarial depende cada vez mais da capacidade de resposta às exigências de mercado. É imperativo saber estar no mercado, em cada ponto de venda, com uma correta exposição do produto e uma comunicação eficaz, capaz de chegar ao cliente e de corresponder às suas exigências. O *merchandising* surge como uma técnica de comunicação no ponto de venda indispensável a toda a atividade comercial.

Objetivos de aprendizagem

- Compreender o conceito de *merchandising*.
- Identificar o *merchandising* como uma ferramenta de gestão, otimização e diferenciação.
- Reconhecer o *merchandising* como uma ferramenta indispensável para «comunicar» com o cliente no ponto de venda.
- Compreender e explicar a relação do ciclo de vida do produto com as técnicas de *merchandising*.
- Distinguir o *merchandising* do produtor e o *merchandising* do distribuidor e perceber os objetivos de cada um deles.
- Compreender a importância do *merchandising* na comunicação com cliente.
- Explicar a influência do *merchandising* na tomada de decisão do cliente.



Âmbito de conteúdos

- Conceito de merchandising
- Âmbito do merchandising
- Objetivos do merchandising
- O ciclo de vida do produto no ponto de venda
- O merchandising do produtor e o merchandising do distribuidor
- O cliente no contexto do merchandising
- Motivação do cliente para o ponto de venda
- Comportamento do cliente no ponto de venda
- Processo de compra e decisão
- A influência do merchandising na tomada de decisão do cliente.



Conceito de *merchandising*

O ***merchandising*** é o conjunto de técnicas comerciais utilizadas por distribuidores e produtores (em conjunto ou separadamente) para apresentação dos artigos aos eventuais clientes no local de venda.

É o conjunto de actividades de *marketing* e comunicação destinadas a identificar, controlar, ambientar e promover marcas, produtos e serviços nos pontos de venda. É responsável pela apresentação destacada de produtos na loja, criando espaço e visibilidade, de maneira tal que acelere a sua rotatividade.

O *merchandising* tanto pode usar a propaganda (quando divulga ofertas nos *media*) como a promoção de vendas (quando utiliza preços mais baixos ou brindes) para a ampliação de sua estratégia.



A grande importância do *merchandising* está no facto de ser a soma de ações promocionais e materiais de ponto de venda que controla o último estágio da comunicação mercadológica - a **compra**.

Conclusão:

Chamamos *merchandising* ao conjunto dos métodos e das técnicas que têm por fim a apresentação e a avaliação dos produtos nos locais de venda.



Âmbito e objetivos do *merchandising*



Fig.2 – O merchandising

O *merchandising* engloba a colocação dos artigos nos lineares, o design das lojas, a organização do percurso dos clientes nas lojas e também campanhas especiais, degustações e provas, etc. Ter espaço para um produto é ganhar notoriedade e visibilidade.

O aspeto geral de um ponto de venda (loja) é a primeira influência exercida sobre o cliente na decisão de compra. A perceção dos produtos, as marcas e sua respetiva disposição, bem como a comunicação e informação prestada no ato da compra, constituem fatores que causam reações positivas ou negativas no consumidor.

Numa grande superfície com cerca de 30 000 referências diferentes, o distribuidor procurará não valorizar a venda de um determinado produto, mas do conjunto daqueles que tem na sua loja, procurando dispor os produtos dentro dos estabelecimentos de tal forma que o cliente seja obrigado a circular pelo maior número possível de lugares, originando assim maiores vendas. Nesta perspetiva, classificam-se os artigos em:

- Artigos muito procurados, com fracas margens de lucro;



- Artigos muito conhecidos da clientela, cujas margens são médias;
- Artigos menos vulgares, que se podem comprar por impulso e cujas margens são elevadas.

Pequena ou grande área de venda, uma loja deve ser atraente, sedutora e concebida para satisfazer a clientela.

As expectativas do consumidor são diferentes quando se dirige a uma grande área ou a um pequeno ponto de venda especializado.

O sucesso de uma loja está precisamente em saber captar o cliente através da melhor forma de vender, usando os seus pontos fortes.

As técnicas comerciais definem as seguintes regras:

- Local onde o produto é vendido;
- Superfície de venda atribuída ao produto;
- Quantidade de produto a apresentar;
- Modo de apresentar o produto;
- Material de apresentação utilizado;
- Publicidade no local de venda.

Os artigos muito procurados (bebidas, laticínios, talho, frutas/legumes, peixe, pão, etc.) colocam-se em áreas de chamamento, longe das entradas, de modo que se obrigue os clientes a dirigirem-se até ao fundo da loja; os artigos de compra corrente (produtos de limpeza, leite, óleo/vinagre, massas alimentares, etc.) colocam-se próximos das áreas de chamamento; nos restantes locais, implantam-se os produtos comprados por impulso (cremes, especiarias, perfumaria/higiene, legumes secos, etc.).

Além destas regras básicas, as cores, a música, a luz, odores ou temperatura, nada é deixado ao acaso numa grande superfície. Existem para criar as condições de induzir os consumidores a comprarem tudo e mais alguma coisa. As técnicas de *merchandising* apontam diretamente ao cérebro ou ao coração do cliente potencial, induzindo impulsos de compra que o faça sair do estabelecimento com produtos mais ou menos desnecessários. Tudo começa nas prateleiras, onde a colocação e apresentação dos produtos têm como finalidade colocar o consumidor numa situação em que seja induzido



a comprar. A altura é claramente disputada entre as marcas, pois está provado que um produto situado ao nível dos olhos vende muito mais do que se estiver junto aos pés. Como a tendência dominante é olhar primeiro para a nossa direita, é também nessa direção que se tende a colocar produtos que não seríamos imediatamente impelidos a comprar. Há zonas do estabelecimento mais nobres que proporcionam uma visibilidade superior. São as áreas da entrada, das caixas registadoras ou dos topos das prateleiras. A colocação de produtos nestas zonas pode implicar aumentos das vendas na ordem dos 80%. A música suave e decoração em tons pastel convidam o cliente a demorar todo o tempo do mundo antes de comprar tranquilamente alguma coisa. Uma experiência num supermercado muito citada conclui que a música italiana provocava um aumento das vendas de massas alimentícias. Luzes brilhantes e música tecno impelem-nos a fazer rapidamente uma compra. É o caso das cadeias de *fast food*.

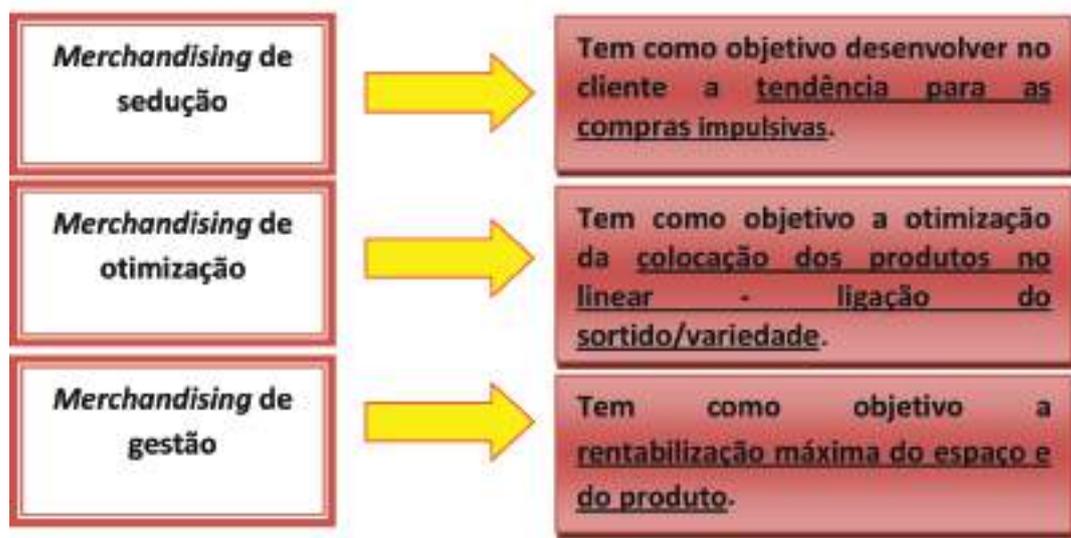
O principal objetivo do *merchandising* é:

VENDER MAIS E MELHOR!



O cliente procura num ponto de venda «pontos de atração» que o motivem a entrar, eventualmente a comprar e voltar a entrar e a comprar de uma forma mais ou menos regular. A atração do ponto de venda, é conseguida através de elementos diferenciadores e caracterizadores como a comunicação, a decoração, o espaço, a localização, o serviço, o sortido, o atendimento, etc. Estes são alguns dos «ingredientes» que fazem a diferença e que contribuem para a fidelização dos clientes.





O *merchandising* de um produto cobre principalmente as seguintes decisões:

- escolha do local onde será vendido o produto dentro da loja;
- a natureza do material de sinalização e de publicidade sobre os locais de venda (P.L.V.);
- material de apresentação utilizado: prateleiras, armários, caixas, paletes no solo, montras, etc.;
- quantidade do produto que será apresentada nas prateleiras;
- modo de apresentação (ou disposição) dos produtos;
- importância da superfície de venda (ou linear) que lhe será atribuída.

O desenvolvimento do *merchandising* foi consequência direta do aparecimento dos métodos de venda em livre-serviço: desde que não haja vendedores para aconselhar os clientes e para os orientar na sua escolha, são os próprios produtos que, pela sua disposição no estabelecimento, devem ser capazes de chamar a atenção dos potenciais clientes e de provocar o seu desejo de comprar.



Proposta de Trabalho 1

Grupo I

1. Diga o que entende por *merchandising*.
2. Qual é o principal objetivo do *merchandising*.
3. De que tipos de *merchandising* a empresa se pode socorrer para apresentar os seus produtos no PDV (ponto de venda).

Grupo II

Questões de escolha múltipla.

Responda às questões seguintes indicando para cada uma qual a alínea que corresponde à resposta mais correta.

4. O cliente procura num ponto de venda «pontos de atração» que o motivem:
 - a. a entrar, eventualmente a comprar e voltar a entrar e a comprar de uma forma mais ou menos regular;
 - b. a olhar permanentemente para o espaço interior;
 - c. a olhar para a montra.
5. Chamamos *merchandising*:
 - a. ao conjunto dos métodos e das técnicas que têm como fim a apresentação e a avaliação dos produtos nos locais de venda;
 - b. aos tipos de exposição dos produtos;
 - c. ao conjunto de prateleiras que vendem os produtos sem intervenção do vendedor.



O ciclo de vida do produto no ponto de venda

Tal como as pessoas, também os produtos nascem, são introduzidos no mercado, crescem em vendas, atingem a maturidade e morrem.

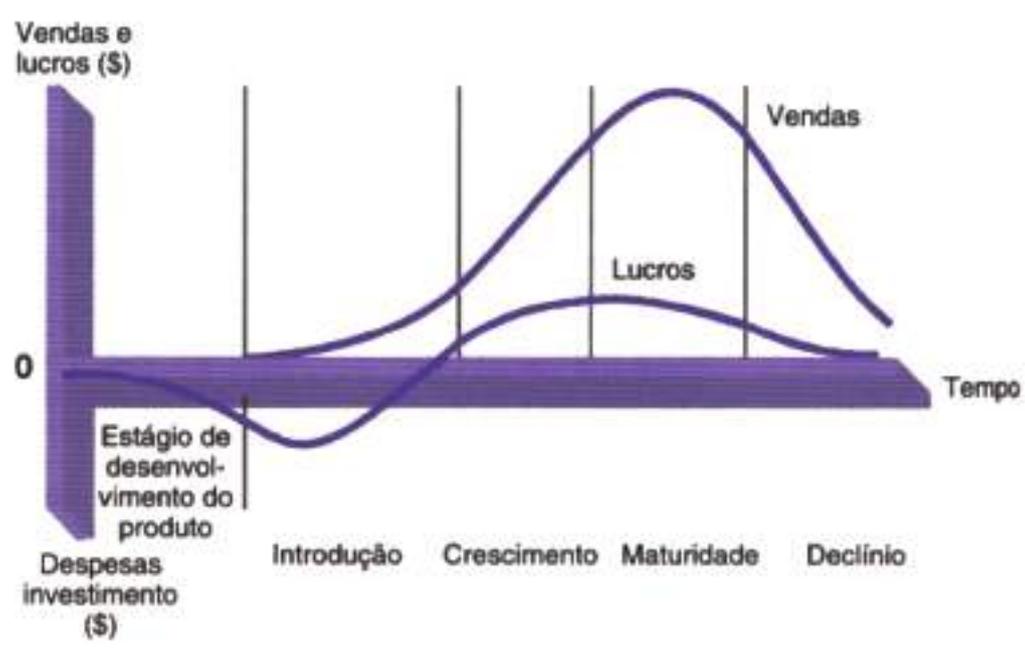


Fig.3 Fases: 1º Lançamento/Introdução; 2º Crescimento; 3º Maturidade; 4º Declínio

Ciclo de vida do produto – espaço de tempo que decorre entre o nascimento de um produto e o fim da sua vida útil. Este ciclo pode ser descrito através de uma curva que representa as vendas e os lucros que vão sendo obtidos.

- 1. Desenvolvimento do produto:** Inicia-se quando a empresa encontra e desenvolve a ideia de um novo produto. Durante esse desenvolvimento, as vendas são iguais a zero e os custos do investimento são crescentes.
- 2. Introdução:** é um período de lento crescimento das vendas à medida que o produto é introduzido no mercado. Não há lucros nesta fase, devido ao elevado esforço de investimento e inovação.



3. **Crescimento:** é um período de rápida aceitação no mercado e lucros crescentes.
4. **Maturidade:** é um período em que o crescimento das vendas diminui, pois o produto teve a aceitação de grande parte dos consumidores potenciais. O nível de lucros torna-se estável ou reduzido, devido aos crescentes gastos com *marketing* para defender o produto da concorrência.
5. **Declínio:** as vendas e os lucros decaem.

O conceito de CVP quando utilizado com cuidado pode ser uma importante ferramenta para formulação de estratégias de *marketing*, vejamos essas estratégias para cada uma das fases do CVP:

- **Fase de Introdução**

A fase de Introdução começa logo quando o novo produto é lançado. A Introdução leva tempo, e o crescimento das vendas tende a ser lento.

Nessa fase, os lucros são negativos ou baixos devido às vendas baixas e às altas despesas de distribuição e promoção. Muitos recursos são necessários para atrair os distribuidores e criar os seus *stocks*.

Os gastos com promoção, para informar os potenciais consumidores do novo produto e esperar que eles o experimentem, são relativamente altos. Como em geral o mercado não está pronto para refinamentos do produto, nessa fase, a empresa e os seus concorrentes produzem versões básicas do produto.

A empresa, especialmente uma pioneira do mercado, deve escolher uma estratégia de lançamento condizente com o posicionamento pretendido para o produto. Deve compreender que a estratégia inicial é apenas o primeiro passo de um plano de *marketing* para todo o ciclo de vida do produto.

Se a pioneira escolher a sua estratégia de lançamento de forma que obtenha o máximo de vendas no início, poderá sacrificar o retorno a longo prazo em nome do lucro a curto prazo. À medida que a pioneira passa pelas fases posteriores, terá de reformular continuamente os preços, as promoções e outras estratégias de *marketing*.



▪ Fase de Crescimento

Se o novo produto satisfizer o mercado, passará para a fase de crescimento, no qual as vendas passam a aumentar rapidamente. Os consumidores iniciais continuarão a comprar o produto e com o tempo os compradores tardios seguirão sua liderança especialmente se ouvirem um comentário favorável.

Atraídos pela oportunidade de lucro, novos concorrentes entrarão no mercado introduzindo novos aspectos ao produto e o mercado será expandido. O aumento da concorrência leva ao aumento do número de pontos de distribuição, e as vendas crescem rapidamente para abastecer os *stocks* dos revendedores. Os preços não se alteram ou decaem ligeiramente e os gastos promocionais do produto mantêm-se no mesmo nível ou sobem ligeiramente.

Os lucros aumentam à medida que os gastos promocionais são distribuídos por um grande volume de unidades e os custos de fabricação decaem.

A empresa usa várias estratégias para sustentar o maior tempo possível o rápido crescimento de mercado. Melhora a qualidade do produto e acrescenta novos aspectos e modelos, penetra em novos segmentos de mercado e em novos canais de distribuição e reduz os seus preços na hora certa para atrair novos compradores.

▪ Fase de Maturidade

Nesta fase, há uma desaceleração do crescimento das vendas, e o produto entra na fase de maturidade. Esta fase dura mais tempo do que as anteriores e apresenta grandes desafios para a administração de *marketing*. A maioria dos produtos encontra-se na fase de maturidade.

A desaceleração do crescimento das vendas resulta em muitos produtores com muitos produtos à venda. Por sua vez esse excesso de capacidade leva a uma maior concorrência, são remarcados os preços, aumentam a propaganda e as promoções das vendas e sobem os orçamentos de desenvolvimento em busca de melhores versões do produto. Essas medidas levam a uma perda de lucros. Alguns concorrentes mais fracos começam a desistir, e com o tempo a indústria passa a constituir-se apenas de concorrentes bem estabelecidos.



Os gestores de produtos não devem limitar-se a defender os seus produtos, devem considerar a modificação do mercado, do produto e do *mix* de *marketing*.

- **Fase de declínio**

Nesta fase, as vendas podem cair para zero ou para um nível baixo onde continuarão durante anos. O declínio das vendas ocorre por várias razões: avanços tecnológicos, mudanças de gostos dos consumidores e aumento da concorrência.

À medida que as vendas e os lucros declinam, algumas empresas retiram-se do mercado. As que permanecem reduzem o número de ofertas dos seus produtos, abandonam os pequenos segmentos de mercado e os canais marginais de comercialização ou então cortam o orçamento de promoções e reduzem ainda mais os seus preços.

Vamos resumir as características-chave de cada fase do ciclo de vida do produto e as respetivas estratégias de *marketing*:

Como se caracteriza cada fase	
Lançamento/ Introdução	Vendas em crescimento Quota de mercado fraca Despesas > Receitas Aparece a concorrência Estratégia: desenvolver produtos viáveis
Crescimento	Crescimento forte das vendas Quota de mercado a crescer Receitas > Despesas → geram-se lucros Estratégia: construir quota de mercado
Maturidade	Crescimento desacelerado/negativo Quota de mercado a estagnar mantendo-se forte Custo a diminuir → lucro no máximo Estratégia: maximizar lucros
Declínio	Crescimento das vendas negativo Quota de mercado a diminuir Taxa de lucro poderá ser negativa Estratégia: retirar



As empresas lançam novos produtos no mercado por muitos motivos. Quer devido a inovações tecnológicas, quer para impedir novas entradas no mercado, ou para substituir os próprios produtos atuais, etc. Dos milhares de novos produtos que são introduzidos no mercado, apenas uma pequena parte sobrevive ao teste do mercado.

Conhecer o ciclo de vida do produto (CVP) é um auxiliar importante na definição das estratégias a adotar para o produto, ao longo das cinco fases porque passa na sua evolução: investigação, introdução, crescimento, maturidade e declínio. Durante estas diferentes fases, o mercado não se comporta do mesmo modo, pelo que são essenciais a adaptação e monitorização. O ciclo de vida representa a evolução do volume de vendas do produto.

Há produtos que têm um ciclo de vida muito curto, com um crescimento muito rápido e morte logo após a fase de lançamento (por exemplo, coleções de moda sazonais, brinquedos criados para o Natal, etc.).

Outros produtos têm um ciclo de vida muito longo (tabaco, pão, aspirina). Estes mercados de grande longevidade podem ser renovados, lançando, por exemplo, novas variedades de pão (com fibra, dietéticos, tostas, etc.), de aspirina (efervescente, mastigável, etc.), fazendo o *restyling* de certos modelos de automóveis (quando o modelo já tem alguns anos, os fabricantes oferecem novos acessórios), etc.

Há marcas que não obedecem a qualquer ciclo, conservando-se anos a fio sem mostrar quaisquer sinais de declínio. São os casos da Coca-Cola no mercado desde 1873, dos chocolates Cadbury desde 1933, do atum Ramirez desde 1853 e que continuam hoje líderes de mercado. Há ainda mercados que morrem e depois reaparecem, é o caso da Vespa e de certos artigos de moda como as sapatilhas Sanjo.

Cada fase do ciclo de vida é caracterizada por níveis competitivos distintos, pelo que é importante saber posicionar o produto na respetiva fase, para orientar os recursos e formular a estratégia. O CVP é determinado pela tecnologia, preferências dos clientes, alterações no ambiente, novas utilizações para o produto, difusão de inovações, etc.

São diferentes os ciclos de vida do produto, consoante a forma do produto, a categoria de produtos e a marca.

Os desenvolvimentos tecnológicos mais acelerados têm tornado os CVPs mais curtos. Estes variam também, com a categoria de produtos. E os produtos podem ter várias vidas, «ressuscitando» após um período de declínio.

O aparecimento de um novo produto é geralmente antecedido das seguintes fases:



- Procura de ideias e sua seleção;
- Análise económica e decisão de desenvolver o produto;
- Desenvolvimento técnico e estudo do mercado;
- Definição da estratégia de *marketing* e preparação do lançamento.

Depois do lançamento do novo produto, a sua **difusão** é função do perfil dos consumidores.

Está provado que:

- 2,5% dos compradores são inovadores;
- 13,5% dos compradores são precoces;
- 68% dos compradores são maioria tardia;
- 16% dos compradores são retardatários.

Por este motivo, os compradores inovadores e os compradores precoces são um alvo preferencial no lançamento de um novo produto.

Para finalizar, diremos que a gestão do ciclo de vida de um produto não pode ser feita independentemente da gestão da restante linha de produtos da empresa. Uma empresa deve possuir produtos em todas as fases do ciclo de vida, de forma que consiga assegurar o equilíbrio da gestão.



O *merchandising* do produtor e o *merchandising* do distribuidor

Distribuidor e produtor encontram-se ambos inevitavelmente ligados ao *merchandising* dos produtos, na medida em que este assume uma importância determinante sobre as vendas dos produtos e sua rentabilidade. Mas não têm, forçosamente, os mesmos objetivos nem os mesmos papéis.

O *merchandising* de um produto num ponto de venda faz intervir dois atores: o produtor e o distribuidor. Estes, têm uma grande influência sobre as vendas e a rentabilidade de um produto, mas não têm os mesmos objetivos.

O objetivo visado por um produtor no *merchandising* dos seus próprios produtos é, geralmente, maximizar o volume das suas vendas em prejuízo das dos seus concorrentes. Além desse objetivo, o produtor pode ainda pretender valorizar a imagem das suas marcas ou aproveitar este domínio comum para desenvolver relações de parceria com a distribuição.

O distribuidor tem objetivos mais vastos, pois interessa-se pelas vendas do conjunto dos produtos apresentados no seu estabelecimento e não por esta ou aquela marca particular. Depois, o que lhe interessa em primeiro lugar é maximizar o rendimento dos seus investimentos.

Daí resulta que ele procure privilegiar a venda dos produtos que lhe asseguram uma forte margem bruta ou que, por uma rotação rápida dos *stocks*, lhe permitem reduzir os seus custos financeiros.

Por fim, o distribuidor preocupa-se em oferecer o máximo de satisfação aos seus clientes e, assim, vê no *merchandising* um meio de facilitar a escolha dos consumidores através de uma oferta clara, de reduzir a sua fadiga diminuindo as suas deslocações e até de tornar a sua permanência no estabelecimento mais agradável, graças a uma disposição estética das filas de prateleiras e dos produtos.





Fig.4 – O merchandising



Fig.5 – O merchandising



O cliente no contexto do *merchandising*

O desenvolvimento do negócio deve considerar que cada cliente é importante para a loja, que cada cliente é um caso, pelo que se deve preocupar com as motivações de compra do SEU CLIENTE:

S	SENSIBILIDADE
E	ENTUSIASMO/AMBIENTE
U	UTILIDADE/ RENTABILIDADE

C	CONFORTO/CONFIANÇA
L	LIMPEZA/ARRUMAÇÃO
I	INFORMAÇÃO/APOIO
E	ECONOMIA/VARIEDADE
N	NOVIDADE/INOVAÇÃO
T	TRANSPARÊNCIA/CONFIANÇA
E	ENERGIA/DINÂMICA

SENSIBILIDADE

O cliente é sensível a tudo quanto se passa na loja. Desde que chega até que sai vai desenvolvendo ideias que, de algum modo, condicionam ou desenvolvem a sua vontade de continuar as compras. A sua sensibilidade centra-se em aspetos como:

- movimento geral;
- ambiente/ruído
- iluminação
- colocação do produto
- higiene e limpeza

ENTUSIASMO / AMBIENTE

O cliente inicia as suas compras  **compras premeditadas**

O entusiasmo como motivação para a compra

surge sob a influência de desafios que são  **compras impulsivas**

colocados ao cliente ao longo de todo o percurso, no espaço de venda:

- existência de produtos complementares (apelativos e inovadores/novidades);
- colocação do produto - mistura de produtos premeditados e produtos impulsivos;
- nível de exposição, sinalização adequada;
- tipo de publicidade/promoção.



UTILIDADE /RENTABILIDADE

Além de sentir o produto e de se entusiasmar com a sua aplicação, o cliente necessita de reconhecer a sua utilidade.

A noção de utilidade no espaço de venda considera aspetos como:

- tipo de produtos em exposição e sua localização;
- rotação dos produtos (validade);
- tipo de publicidade desenvolvida no ponto de venda.

CONFORTO

Para tomar uma decisão de compra, o cliente deve sentir-se à vontade e confortável, tem de considerar aspetos como:

- **Espaço agradável** - cores, produto bem exposto no espaço
- **Iluminação** – visibilidade
- **Enquadramento do produto no espaço;**
- **Decisão facilitada pela informação.**

- **LIMPEZA**

A limpeza do espaço de venda está ligada ao conforto e exerce influência sobre o cliente, gerando:

- confiança no produto, diminuição da doença dos preços;
- **descontração;**
- confiança no sistema de gestão.

- **INFORMAÇÃO**

A informação ao cliente no local de venda é desenvolvida, quer pelo pessoal, quer pela forma como o produto se aproxima do cliente. Contam para uma correta informação ao cliente:

- informação do pessoal;
- rotulagem dos produtos;
- panfletos e cartazes.



- **ECONOMIA**

Todos os clientes pretendem economizar na compra.

A valorização do produto começa por uma boa conservação no linear, seguida de uma boa exposição e imagem de marca.

A **noção de rentabilidade/economia** é transportada até ao cliente através da influência que o produto tem na sua decisão de compra.

- **NOVIDADE**

Encontrar novidade no espaço de venda ajuda o cliente fiel, que desta forma sabe que a loja que escolheu é inovadora e original.

Por isso, sempre que pensa em novos produtos, ou ouve falar deles, associa-os ao local onde habitualmente faz as suas compras.

- **TRANSPARÊNCIA**

Esta motivação está ligada à marcação dos preços, que deve ser feita de forma clara.

Um outro aspeto: o registo dos produtos na caixa, à saída;

os movimentos do empregado na caixa devem ser: claros, inspirando confiança ao cliente.

- **EMOÇÃO/ DINÂMICA**

Na loja, o cliente deve sentir a emoção da compra, principalmente da compra impulsiva.

A luta que se desencadeia no processo de decisão de compra de um produto deve gerar no cliente uma dinâmica tal que tenha o sentido de posse e de utilização.

Influenciam a dinâmica da compra fatores como:

- animação do ponto de venda e publicidade;
- promoção;
- música;



➤ **campanhas e atividades especiais.**

O consumidor de hoje é exigente, está bem informado, é crítico e tem maior poder de compra.

A seleção de um espaço de venda resulta do sentido de qualidade gerada nas diversas visitas efetuadas. Para a escolha, contam fatores como:

- o ambiente da loja,
- a disposição do produto,
- a gama e as marcas existentes,
- o nível de serviços prestados,
- e os tempos de espera.

Em cada visita à loja o cliente vê ao seu redor, um conjunto de situações que influenciam o seu comportamento no interior, apreciando entre outros aspetos:

- eficiência no movimento de registos, nas caixas;
- serviços de atendimento eficazes, nomeadamente ao balcão;
- resposta eficaz, pela existência dos produtos de maior necessidade;
- tempo de abertura dilatado;
- e alguma especialização/formação.

Para além destas preferências, destacam-se ainda:

- a correta sinalização das secções;
- a qualidade e a segurança nos prazos de validade dos produtos expostos.

Ações externas de marketing, propaganda e relações públicas criam uma série de expectativas no cliente: 80% das decisões de compra ocorrem no PDV.

Cada vez mais o cliente pensa antes de comprar. Hoje, há já quem considere que as compras impulsivas vêm perdendo o seu lugar no volume global de vendas, por isso, o aproveitamento da sensibilidade do cliente deve ser feito em cada momento da sua visita. (novas técnicas que estimulam os clientes à compra).



O *merchandising* é, efetivamente, uma das ferramentas de *marketing* diretamente focada no cliente, e com a finalidade de influenciar a escolha do consumidor, onde se busca destacar o produto em um universo de escolhas muito parecidas entre si.

O bom *merchandising* aumenta a rentabilidade do produto e estimula a compra por impulso, ou seja, a compra que não foi planejada, mas que acabou por ser feita por um súbito desejo, apenas porque o consumidor viu a mercadoria exposta.

O impulso de compra é uma atitude comportamental adotada por qualquer indivíduo diante de determinados produtos, no momento de decidir pela sua compra. Esse comportamento vem-se acentuando nos nossos dias em função das atribuições e do pouco tempo de que dispõem as pessoas para realizar as compras, do grande número de marcas e de mensagens comerciais a que os indivíduos estão expostos e em função dos impactos a que são submetidos no local da compra. As ações realizadas no ponto de venda, por fim, estimularão esse impulso final de compra, induzindo o consumidor a preferir a marca que estiver melhor exposta e que conseguir estimulá-lo com maior ênfase.

Um conceito que faz parte do *merchandising* geral e vem sendo cada vez mais utilizado é o visual *merchandising*, que visa transformar a loja num ambiente altamente propício à compra.

A visualização das cores e suas influências psicológicas, os aromas e suas associações, o prazer de degustar, a atenção para a chamada auditiva ou para os sons musicais e ainda, a aproximação do produto/mercadoria com o toque é a arte de dramatizar a apresentação da mercadoria para estimular e encorajar o interesse do consumidor e induzi-lo a comprar.

O *visual merchandising* cria um ambiente favorável que induz o consumidor a comprar mais e a voltar, facilita o trabalho dos vendedores, eleva a produtividade da loja e as vendas de mercadorias mais rentáveis.

A elaboração de um projeto de *merchandising* é fundamental para o sucesso nas vendas. Para uma determinada marca atingir o consumidor, é necessário apresentá-la de forma eficaz expondo o produto aos olhos do cliente. Podemos dizer que o *merchandising* no PDV (ponto de venda), é um conjunto de processos e atividades destinadas a valorizar os produtos aos olhos do cliente, é um recurso para influenciar a tomada de decisão do cliente e a efetivação da venda.



Algumas ferramentas que compõe o conceito de *merchandising* são fundamentais para o sucesso da sua implantação. Podemos defini-las como técnicas de execução, as quais devem ser ajustadas de acordo com a necessidade da empresa e o foco do produto:

1. **Layout** – Facilita a visualização da marca. Algumas empresas investem em propaganda nos meios de comunicação e esquecem as estratégias de administração do espaço do produto no ponto de exposição. Isto geralmente leva a perdas significativas nas vendas e compromete até a continuidade de uma marca. Os produtos podem ser expostos de forma horizontal ou vertical, no entanto, o posicionamento vertical permite uma melhor visualização da marca e é considerado mais justo, ou seja, mesmo que o espaço do produto tenha proporções pequenas, pode ser facilmente percebido pelo cliente. Já a forma de exposição horizontal pode privilegiar apenas algumas marcas, quem estiver na parte inferior ou superior do expositor será discriminado pelo cliente – por exemplo, uma consumidora de estatura baixa não alcançará os produtos nos expositores superiores.



Fig.6 – O layout de um determinado PDV

O *layout* de toda a estrutura de uma loja, começando pelos corredores, posicionamento de expositores, vitrines, balcões, *displays* e finalizando pelo *checkout* é preponderante para o fluxo harmónico do cliente, ou seja, o desenho do *layout* do estabelecimento determina e facilita que ele transite em todos os sectores do ponto de venda.





Fig.7 – Os efeitos de luz foram cuidadosamente estudados, para se tirar o maior partido do layout do PDV

- 2. A Iluminação** – Uma loja com produtos bem iluminados e com uma arquitetura e design de mobiliário adequado de iluminação, tem a vantagem de promover e induzir o cliente a um ambiente tranquilo na tomada de decisões no ponto de venda. Nunca esquecendo que a determinação do consumidor na compra de um determinado produto é realizada em frações de segundos.



Fig.8 – Utilização da luz para fazer sobressair os artigos expostos

- 3. As cores** – Também podem contribuir e tornar a ambientação adequada. Se utilizadas de forma correta, podem estar associadas a sensações ou características ligadas aos produtos ou ambientes. Neste propósito é importante avaliar qual é a reação que se quer provocar: o verde é frio, o vermelho é quente e o azul é calmante. As cores



podem mudar o perfil de um lugar, pois se quisermos provocar uma circulação rápida de pessoas, certamente vamos usar um padrão de cor, mas caso o objetivo seja criar um espaço aconchegante, partimos para outro tipo de aplicação de cores. Outro exemplo é o sector dedicado aos bebés, no qual é habitual a utilização de cores primárias (magenta, amarelo e ciano) que estão associadas ao universo infantil.

Com o uso correto das cores, é possível influenciar o cliente para atrair a sua atenção para um novo local na loja, assim como o estímulo de quem vai às compras também é incitado pelas cores dos logótipos das embalagens dos produtos.



Fig.9 – A decoração

- 4. Decoração e arranjos** – Nenhum ambiente deve ser deixado ao acaso. Muitas vezes, quando entramos numa loja não percebemos o quanto estamos a ser envolvidos em datas comemorativas ou festivas. Estes períodos oferecem oportunidades de alavancar as vendas, muitas vezes inovando o ambiente da loja. Datas especiais como: Natal, Páscoa, dia da Criança e dia da Mãe aguçam a busca por produtos correlacionados. A função do *merchandising* é lembrar e informar estes eventos utilizando a decoração como norte ao cliente.



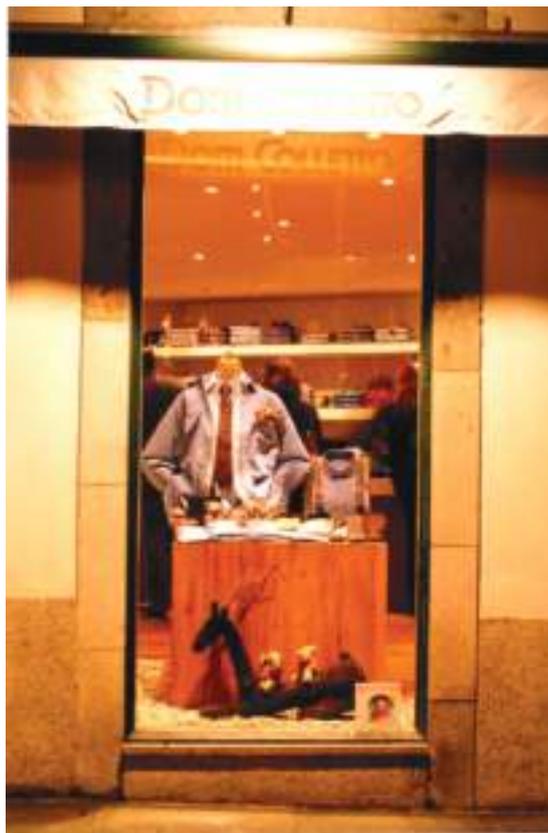


Fig.10 – A importância da vitrine

- 5. Vitrines** – Este é um ambiente especial da loja e deve ser aproveitado corretamente. Podemos afirmar que a vitrine é uma alternativa de vender um conceito e não apenas produtos. Esta forma de *merchandising* pode conduzir o cliente para uma história, mas para isso é necessário explorar o espaço de forma eficiente. Uma vitrine não pode permanecer muitos dias com a mesma exposição para não provocar isolamento ou banalidade neste espaço, pois este tipo de exposição é praticamente móvel, nunca é igual e sempre deve se renovar. Uma vitrine requisita planejamento e estratégia, como um elemento de comunicação e marketing, e o seu maior objetivo é prender a atenção do consumidor, proporcionando informação e visibilidade dos produtos.
- 6. Exposições** – Quando falamos em exposições vislumbramos toda e qualquer forma de expor o produto. As formas são variadas, é necessário verificar qual a adequação de cada produto. Além do ponto original dos produtos, para aumentar o giro e a visibilidade, uma loja utiliza variados recursos de demonstração, tais como; Displays, Pontas de Gôndola, Pilhas e Ilhas para impulsionar a venda. Isto deixa em evidência



as marcas, aumenta a eficiência das exposições e influi nas vendas por impulso (a venda não planejada). As exposições criativas conseguem atrair de forma mais eficiente o consumidor.



Fig.11 – A importância dos expositores

Além disso, existem alguns materiais promocionais utilizados no ponto de venda que podem contribuir para informar e orientar o consumidor, muitas vezes auxiliando em campanhas de *marketing*. Podemos citar como exemplo: *banners* (anúncio publicitário que pode conter texto, fotos e/ou imagens), desdobráveis, prospectos e *flyers*.

Enfim, o *merchandising* é um aliado para quem quer oferecer qualidade no atendimento e incrementar valor nas suas exposições. A sua correta aplicação traz inúmeros benefícios para as lojas e consumidores e para o objetivo principal: a concretização da venda.



Proposta de Trabalho 2

1. No ciclo de vida de um produto consideramos várias fases. Indique essas fases.
 - a. Caracterize a fase de crescimento.
2. Explique o papel dos consumidores inovadores no lançamento de um novo produto.
3. Na sua opinião, que estratégias deve a empresa adotar quando o produto se encontra na fase da maturidade?
4. Que principais diferenças encontra nos objetivos do *merchandising* do produtor e do *merchandising* do distribuidor?
5. Que ferramentas compõem o conceito de *merchandising*?
6. Na sua opinião, qual daquelas ferramentas, mencionadas na alínea anterior, tem mais importância? Justifique a sua resposta.



Bibliografia

Livros

- BEIROLAS, M. (1992), *Merchandising*, Lisboa, Texto Editora.
- CAETANO, J. (2003), *Merchandising*, Lisboa, Edições Comunicando.
- HELLER, Robert, *Como vender com sucesso*, Editora Civilização, Porto, 1999.
- KOTLER, P. (1988), *Marketing Management*, New Jersey, Prentice-hall International.
- LAMBIN, J.J. (2000), *Marketing Estratégico*, Lisboa, McGraw-Hill.
- LINDON, D. e Jacques Lendrevie (2004), *Mercator XXI*, Lisboa, Dom Quixote.
- MASSON, J.E.; W. (1985), *O que é o Merchandising*, Lisboa, Edições Cetop.
- PIRES, A. (2002), *Marketing*, Lisboa, Verbo.

Endereços da internet

- American Advertising Federation, www.aaf.org
- American Marketing Association, www.marketingpower.com
- Comunicação e Linguagens, www.cecl.com.pt
- Instituto de Merchandising, www.imp.pt
- Marktest, Estudos de Mercado, www.marktest.pt
- Multicom, www.multicom.co.pt
- Ministério do Turismo Comércio e Indústria (MTCI), www.mtci-timorleste.com

Jornais/Revistas

- Executive Digest, www.executivedigest.pt
- Marketeer, www.marketeer.pt







Técnicas de *Merchandising*

Módulo 3

Apresentação

No seguimento do módulo anterior, no qual se faz uma introdução ao estudo do *merchandising*, surge o presente módulo, onde se pretende fazer uma abordagem às técnicas de *merchandising* no ponto de venda.

Pretende-se que os alunos estabeleçam contacto com as principais técnicas de *merchandising*, desde a conceção do espaço de venda até gestão diária e quotidiana, passando pelos novos formatos e tendências como o *e-merchandising*.

Objetivos de aprendizagem

- Compreender a dinâmica do espaço de venda.
- Perceber a relação do negócio com o espaço de venda.
- Explicar os princípios de conceção e desenvolvimento de secções.
- Compreender e aplicar os princípios e regras de implantação do espaço.
- Reconhecer a importância da escolha da gama.
- Conhecer a rentabilidade e taxa de manutenção da gama de uma loja.
- Distinguir potenciais produtos ou linha de produtos na composição da gama.
- Compreender o conceito de linear.
- Distinguir tipos e níveis de linear.
- Compreender a importância da gestão e do controlo dos lineares para a otimização do ponto de venda.
- Reconhecer e identificar os princípios de otimização de linear.
- Compreender o conceito, evolução e tendências do *e-merchandising*.
- Adquirir práticas e técnicas de *merchandising*.

Âmbito de conteúdos

- **O espaço de venda**
 - Conceção do espaço
 - A conceção e desenvolvimento das secções
 - A implantação



- Fluxos de circulação
- Linhas visuais
- Pontos focais
- Limitações
- Equipamento e mobiliário
- Iluminação
- **A gama**
 - Escolha e desenvolvimento de uma gama
 - Análise da rentabilidade da gama
 - Avaliação e seleção de fornecedores
- **O linear**
 - Tipos de linear
 - Níveis de linear
 - Gestão de linear
 - Facing
 - Níveis de exposição
 - Zonas quentes e zonas frias
 - Otimização
 - Reposição e rotação
- ***E-Merchandising***
 - Conceito
 - Principais técnicas de apresentação
 - Desafios e tendências



O espaço de venda

A conceção do espaço de venda

O espaço é o recurso mais importante para o desenvolvimento da relação com o cliente, pelo que na venda se devem ter em conta todos os fatores que através dele garantem eficiência e rentabilidade. Desde o aspeto exterior até ao mais pequeno pormenor no seu interior, tudo deve ser cuidado.

Do exterior, a loja deve parecer ampla, com uma panorâmica a desencadear a vontade de entrar. A cor, uma iluminação cuidada e sinalização de acesso são os «rececionistas» de uma entrada que provoca no cliente a sensação inicial de agrado ou desagrado.

No interior, a área deve ser ampla, bem iluminada e com todo o mobiliário devidamente colocado, não provocando obstrução à circulação, salvo em casos especiais em que se pretende chamar a atenção, nomeadamente em ações de promoção de produto.

No desenvolvimento do espaço deverão considerar-se aspetos como:

- Estética;
- Aproveitamento de publicidade exterior/interior;
- Tipo de tecido social/zona de implantação;
- Densidade média de circulação/visita;
- Volume de negócio/número de visitas;
- Área de armazenamento/área de venda;
- Mobiliário/equipamento;
- Lineares de exposição/expositores especiais;
- Produto/reaprovisionamento.

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



A montra

A montra é o «isco» que os comerciantes lançam para «pescar» clientes para as suas lojas. Encontrar um equilíbrio deve ser a preocupação de quem faz uma montra, seja qual for o artigo que está a vender, porque a montra é o primeiro vendedor da loja.

Esta regra aplica-se a tudo: ao número de artigos expostos, às cores, à iluminação, aos materiais decorativos, seja qual for o tipo de loja. Tudo para que consiga vender o que está à vista, mas também para que a montra seja um cartão-de-visita a quem passa na rua, convidando a entrar na loja.

A montra

É o melhor que o vendedor pode ter!

O SEGREDO

É aproveitar os espaços para pôr os artigos em destaque.

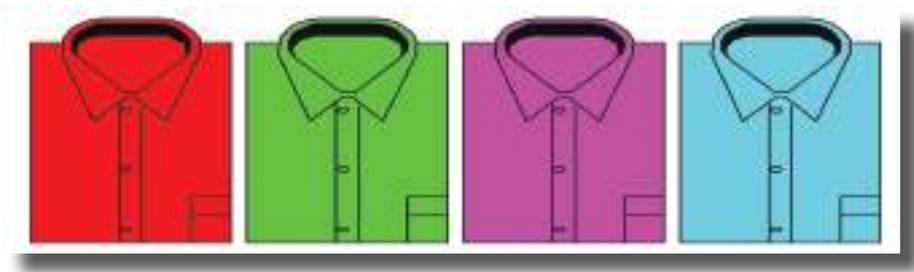
Depois de terem sido um amontoado de produtos, as montras passaram a ter menos artigos expostos. A montra serve para atrair e, se são apresentados muitos artigos, as pessoas acabam por não olhar para nada.



A montra deve comunicar fortemente o que a loja oferece especificamente a uma potencial clientela, informar o público das melhores ofertas do momento e convencê-lo do interesse que tem em possuí-las. É também um instrumento de promoção pois deve intervir no comportamento de quem passa, provocando a sua entrada.



Exposição e Decoração de Montras



A exposição já foi descrita como sendo «a reunião de ideias, cores, materiais e mercadorias, em que se dá atenção à sua disposição e iluminação».

Uma boa exposição irá atrair a atenção dos potenciais clientes, pondo em relevo certas características dos produtos, criando assim um estado de espírito propício a decisão de compra.

A exposição numa montra é frequentemente a primeira impressão que se provoca no consumidor.

Decoração De Montras



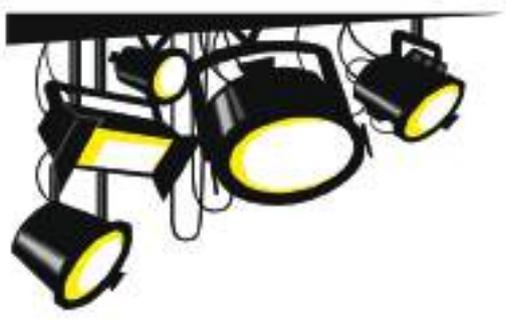
A limitação de espaço em geral é um dos problemas das montras, sendo assim, nas montras mais pequenas, em vez de atafulhar tudo lá dentro, será melhor mudar a decoração com maior frequência, e ao longo do mês expor mais mercadorias. Tente abrir a parte de trás da montra para a loja, dando assim a impressão de uma montra mais espaçosa.



Para montras demasiado grandes, sugere-se:

1. Tapar o cimo, fundos ou lados, usando painéis de cartão revestidos, plásticos de várias cores ou tecido tratando a montra como se fosse um proscénio de teatro.
2. Criar um fundo falso na montra, colocando painéis-ilhas sobre os quais os artigos estão expostos.

Iluminação



Trata-se de uma coisa muito importante, utilizar projetores permite variar a profundidade e tonalidade das cores, realçando as características principais de alguns produtos mais importantes.

Design da Exposição



Para um bom design, é necessária uma combinação subtil de formas e cores. Tudo começa com a procura do equilíbrio entre os vários artigos, de modo que se forme uma harmonia visual.



Uma exposição assimétrica em geral torna-se muito interessante, colocando o produto principal um pouco fora do centro e criando um equilíbrio, usando adereços, cores e iluminação de um modo harmonioso.

A Cor

A cor é muito importante, pois através dela podemos captar a atenção dos transeuntes. Pintar grandes placas numa só cor forte e colocar os artigos em frente delas, resulta bastante bem. Também pode experimentar realçar a cor de alguns artigos iluminados.

Algumas cores estão associadas com motivações e reações. Por exemplo:

- **TURQUESA** - Uma das cores de luxo, que transmite uma sensação de ricos tapetes felpudos e joias caras, preto com dourado tem o mesmo efeito.
- **CASTANHO** - Ambiente rústico, artesanato rural, a solidez da madeira, honestidade caseira.
- **AMARELO** - Uma cor que chama a atenção. Os testes mostram que o amarelo vivo é ainda mais visível do que o vermelho.
- **VERMELHO** - Para o perigo, ousadias e excitação.
- **AZUL** - Os azul-claros para sugerir reflexão, calma, paz, contemplação.
- **VERDE** - Uma cor natural, dos prados e campos.
- **BRANCO** - Limpeza, pureza, mas se exagerado, poderá dar a ideia de hospital ou casa de banho.

Adereços



É raro conseguir usar-se apenas os artigos a expor. Geralmente, é mais criativo e dá mais nas vistas usar outros elementos acessórios que darão interesse a quebrar uma exposição que de outro modo seria monótona ou limitada. Pode ser um simples tronco



com a forma certa, placas de cortiça, cestos ou qualquer tipo de vegetais.

Pode também introduzir-se outro equipamento usado com o produto, por exemplo, luvas e cachecóis podem ser expostos com equipamento de esqui, vidro e louça, juntamente com comida e vinho.

No entanto, não deixe que os acessórios se tornem o foco da atenção, eles deverão apenas emprestar interesse, não dominar o arranjo.

Os serviços

O limite das possibilidades de prestação de serviços para um ponto de venda reside apenas na imaginação de alguns. Desde o crédito, ao cartão de cliente, ao pagamento da eletricidade, à venda de bilhetes de autocarro, ao transporte dos produtos ao domicílio, à venda por telefone, os exemplos são muitos, para marcar a diferença em relação à concorrência.



A composição do sortido

O sortido é o conjunto de referências oferecidas por um ponto de venda para satisfazer o maior número de necessidades do consumidor ou cliente.

A escolha da composição do sortido de uma loja é uma decisão estratégica. A loja deve dispor dos artigos que se vendem melhor para garantir um movimento (tráfego) permanente e uma variedade de produtos para cobrir as necessidades e os gostos de um maior número de clientes.



O provisionamento do sortido, depende do tipo de ponto de venda. A quantidade a armazenar e a duração da posse do *stock*, dependem dos cálculos a efetuar com os custos de abastecimento (frequência, tempo, transporte e pessoal, etc.), prazos de pagamento, e juros do capital «imobilizado» no armazém.

Etiquetas De Preço



Nada pode baixar tão rapidamente a imagem global do que um grafismo de fraca qualidade. Toda a letragem e marcação de preços deverão obedecer a um alto padrão de qualidade e manter-se constante. Adapte o tamanho da letra ao artigo em questão e tendo a distância de leitura. Recue até ao sítio onde o cliente estará e verifique se ainda é legível. Pode usar letras decalcáveis, ou uma boa caligrafia.

Implantação das secções

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

As diversas secções de um estabelecimento têm como objetivo a exposição dos produtos com critérios de homogeneidade, perceptíveis pelos consumidores, pelo que devem ser desenvolvidas de forma tradicional, tendo como base as áreas estratégicas de negócio alimentar e não alimentar.

A implantação de secções deve ter como referência o sentido natural de circulação do cliente, considerando o mecanismo de orientação psicológica e de associação de ideia,



enquadrando-os nos hábitos de consumo. Ao implementar as secções na loja tem-se em conta um conjunto de objectivos, tais como:

- Rentabilizar cada m² de área de venda, fazendo passar por elas o maior número possível de clientes;
- Considerar a localização de equipamentos especiais, como por exemplo a área de frio, por forma a evitar um distanciamento das máquinas;
- Ter a possibilidade de expansão no futuro;
- Implantar as secções articuladas com os percursos habituais do cliente;
- Controlar visualmente os clientes;
- Gerar à-vontade, mobilidade e satisfação no cliente;
- Otimizar a largura dos corredores, de forma que se garanta uma circulação natural;
- Instalar equipamento sonoro.

Segundo as análises feitas em todo o mundo, o cliente tem tendência a entrar pela direita e sair pela esquerda. São de evitar outros tipos de fluxos de circulação que contrariem esta tendência natural relevada pelo cliente. Por isso, existem cinco zonas consideradas essenciais no desenvolvimento do espaço:

- Entrada e espaço à direita - Zona de novidades;
- Área de fundo e espaço à esquerda - Zona de produtos íman;
- Zona lateral direita - Compras refletidas;
- Zona lateral direita - Compras impulsivas e produtos íman;
- Saída.

O esquema, embora não seja o mais habitual, corresponde à tendência do cliente para a procura novidades a entrada, comprar produtos alimentares na área de fundo e produtos não alimentares à esquerda, existem, no entanto, outras formas de distribuição de secções, tendo em conta outros critérios.

Além da disposição do produto no espaço, há que ter a garantia de que o cliente percorre toda a loja, facilitando-lhe as compras impulsivas.

Uma boa implantação tem em conta os movimentos do cliente, pretende-se assim:



- Fazer com que o cliente se sinta à vontade e satisfeito com a distribuição do produto no espaço, visitando a loja na totalidade;
- Distribuir os produtos de modo que se crie no cliente a ideia de complementaridade na utilização;
- Aumentar as vendas dos produtos de maior margens de comercialização, colocando-os junto dos produtos de primeira necessidade.

O *layout* da loja tem um papel importante no sentido de aumentar o interesse do cliente e conduzi-lo para aquilo que você deseja que ele perceba – os seus produtos.

É necessário ter cuidado para não «prender» o cliente na loja.

Uma loja bem planeada atrai intuitivamente os clientes para a exposição dos produtos.

O *layout* fornece a estrutura para posicionar os demais componentes do *Merchandising* Visual: apresentação, sinalização, cenário e eventos.

O que é o *layout* da loja?

É o posicionamento mecânico das paredes, colunas, balcões de caixa e de pacotes, provadores e quaisquer outras estruturas fixas para a criação de corredores que facilitem a movimentação dos clientes.

Prioridades:

1. Transição da Entrada para o Interior da Loja.
 2. Tendência de Virar à Direita.
 3. Estrutura de Corredores.
 4. Identificação dos Espaços Nobres.
 5. Iluminando a Trajetória do Cliente.
-
1. Transição da Entrada para o Interior da Loja
 - Uma vez dentro da loja os clientes precisam de espaço para se ajustar ao novo ambiente (Zona de Descompressão).
 - Considerar situações diversas como pressa, distração, compromissos e preocupações.
 - Reduzir a marcha – diminuir o ritmo da caminhada – entrar no ritmo das compras.
 - Custo m² (nesta zona crítica) x bem-estar do cliente.



2. Tendência de Virar à Direita

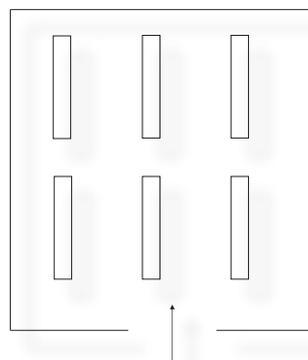
- Pelo facto de a maioria das pessoas serem destras, 80% tende a virar à direita (regras de trânsito).
- A nossa leitura visual geralmente varre da esquerda para a direita fixando nesta posição (45°).
- Lado esquerdo (absorvemos) X lado direito (assimilamos) do cérebro.
- Caixa na entrada da loja à direita (ponto negativo).

3. Estrutura de Corredores

- As lojas devem conter corredores que conduzam e orientem os clientes permitindo concentrar a atenção nas mercadorias.
- As trilhas condutoras e os corredores principais servem para atrair o cliente para o interior da loja e facilitar o encontro com o produto desejado ou conduzir a uma compra por impulso através da exposição de produtos não planejados e correlacionados.

Tipos mais comuns de estruturas:

Grade – espaço uniforme entre a mobília enfileirada tipo formação de soldados (gama de categorias de produtos discriminadas) apropriada para o cliente investigador.

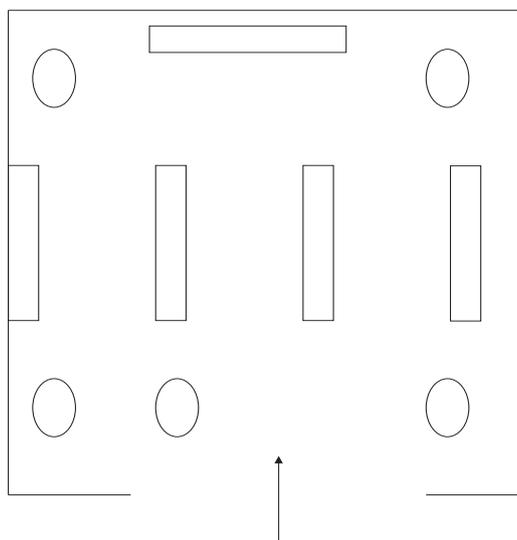


Fluxo Livre – os móveis são colocados numa série lógica, que incentiva o cliente a passear pela exposição de uma mercadoria para a próxima (lojas exclusivas) apropriada para o cliente curioso.

- **Pista de Corrida** – os clientes entram pela direita e caminham até o fundo voltando à saída, após percorrer toda a loja (lojas porte médio e grande).
- Em vez de móveis, utiliza um piso diferente do local onde fica exposto a mercadoria e as ilhas são criadas nos vários cruzamentos em que a pista corta o espaço em toda a extensão da loja.



Após definidas as trilhas que os clientes deverão seguir e antes de colocar as mobílias ou armações para as mercadorias, definem-se as zonas ou áreas-chave para a exposição das mercadorias. Assim, podemos dizer que existem dois tipos de zona na loja:



Zona Fria

Local de circulação com necessidades de dinamização à qual o cliente terá tendência a não se deslocar.

Zona Quente

Zona de maior circulação, de interesse e acesso imediatos. O cliente, por habituação e necessidade, e sendo influenciado pela lista de compras que traz consigo, define um trajeto específico, também controlado pela implantação das secções.

Poderemos concluir que se nada se fizer ao espaço de vendas, para eliminar as tendências naturais, 85% dos clientes visitam menos de um terço da loja e só 15% a percorrem em mais de metade.

Os espaços reservados aos produtos frescos, produtos de atração e de consumo corrente, devem estar dispostos de forma que se permita o entrecruzamento com produtos de compra por impulso. Todos os outros produtos são implantados em função das compras premeditadas criando uma «obrigatoriedade» ao cliente de percorrer pelo menos dois



terços da loja.

Além da configuração de corredores bem organizadas seguindo o fluxo principal, o lojista também poderá melhorar a visibilidade de áreas mais apagadas valorizando-as através da criação de focos que causem estímulos visuais (placas, gráficos, exposições ou iluminação).

Colunas, longas extensões de paredes, podem transformar-se em focos visuais, desde que mantidos a uma distância mínima de 2,5 m para não competirem entre si.

Área de Caixa

- Trata-se de uma área nobre onde se espera que cada cliente vá culminar a sua experiência ao pagar as suas compras.
- Deverá ser posicionada de forma ideal para ser o ponto final da jornada de compras do cliente.
- Geralmente, nas lojas de autoatendimento ficam voltadas para a frente da loja (fora da entrada) e nas lojas especializadas estão posicionadas no fundo ou no centro da loja.
- O ideal é que o balcão de caixa seja posicionado de modo que facilite a venda (comprador e vendedor).
- O tempo gasto na caixa pode ser reduzido com a colocação de vídeos, de um visual interessante ou exposições na parede (algo para se olhar e gerar compras extras).
- Lembrar que o cliente precisa de um espaço de descanso para suas compras e sua carteira e para ficar à vontade enquanto aguarda.

Iluminando o Caminho

- A iluminação desempenha três papéis críticos no ambiente de vendas: tom, função e destaque.
- Para um planejamento que vise facilitar as compras serão considerados os aspectos funcionais da iluminação:
 - **Iluminação geral** – a sua finalidade principal é iluminar vendedores e clientes na sua movimentação dentro da loja para ver a mercadoria.



- **Iluminação periférica** – tem a finalidade de chamar a atenção para as partes mais afastadas dentro da loja, iluminando a mercadoria exposta na parede.
- **Iluminação de destaque** – permitem maior visibilidade nas regiões de maior ação (áreas de apoio de vendas, provadores e caixas).
- A iluminação desempenha um papel importante de guiar o cliente pela loja e chamar a atenção para as histórias-chaves e para os espaços nobres.
- O nível ideal de iluminação deverá ser fornecido por especialistas e pelo bom senso.

Hoje em dia, os clientes simplesmente não têm tempo para ficar a escolher no meio de uma montanha de mercadorias. Eles querem que o vendedor assuma a tarefa da compra por eles. A exclusividade na apresentação do produto baseia-se num planeamento detalhado, com toques artísticos e princípios científicos. É mais do que arte e técnica – é uma disciplina constante.

A apresentação do produto começa com:

1. O segmentar da mercadoria.
2. O organizar as secções de acordo com o *layout*.
3. O posicionar as instalações.
4. O desenvolver de um estilo de apresentação.
5. O apresentar a mercadoria para seduzir o cliente a comprar.

1. Segmentar a mercadoria

Assumir a tarefa de segmentar é departamentalizar a sua mercadoria de uma maneira lógica e fácil para o cliente entender e seguir. É ponderar em como o cliente espera que a mercadoria seja segmentada (por departamento, tamanho, agrupamento, preço, marca, etc). As secções são compostas por categorias mais amplas de mercadorias similares (artigos para churrasco – utilidades domésticas / secção mistério – livraria).

2. Organizar as secções de acordo com o *layout*

É definir a posição das secções ou exposição dos produtos e tal requer bastante raciocínio lógico e planeamento. O objetivo é antecipar-se às necessidades e objetivos do cliente à medida que ele percorre a loja. Podemos ter os seguintes tipos:



- **Secções básicas** – contêm os produtos que a sua loja mantém no seu dia-a-dia. É a primeira secção a ser procurada. Os básicos ficam melhor posicionados no centro ou no fundo da loja para atrair os clientes para outras exposições que geram vendas.
- **Secções sazonais** – têm normalmente os produtos de vida curta de prateleira, que precisam de ser vendidos rapidamente, gerando poucas promoções e óptimo lucro. A localização ideal para os produtos sazonais é na frente de loja, nas paredes de impacto do lado direito e nas zonas de impacto.
- **Secções não sazonais** – podem não ser necessários durante o ano todo. No entanto essas secções contêm artigos de vida longa na prateleira, mais suscetíveis de promoções no final da estação. As secções não sazonais normalmente ficam no centro e no fundo da loja.
- **Secções de alto impacto** – contêm os produtos que sugerem aquelas compras impulsivas e devem ficar nos pontos de maior movimento. A melhor localização para esse tipo de artigo é na frente de loja (desde que a secção combine com a imagem da loja), nas zonas de impacto e perto das áreas de caixa.
- **Secções de alta lucratividade** – contêm os artigos que geram margens de lucro acima da média para a sua loja. Normalmente, eles são colocados nos pontos nobres, como a frente da loja, paredes de impacto ou zonas de impacto.
- **Secções de baixa lucratividade** – é onde os produtos oferecem margens de lucro abaixo da média e não devem ficar nos pontos nobres da loja, a menos que sejam usados como chamariz para atrair os clientes para dentro da loja, onde eles podem ficar expostos a outros departamentos de maior lucratividade.
- **Secções de alto risco de furto** – são aquelas mais suscetíveis de perdas devido à natureza, preço e tamanho da mercadoria. Normalmente, a mercadoria fica protegida por balcões ou vitrinas perto das áreas de caixa, ou posicionada de forma que os vendedores possam estar sempre de olho.
Secções de baixo risco de furto – todas as secções correm risco de furto, mas as que contêm artigos muito grandes ou de preço baixo, são menos vulneráveis, podendo ficar em qualquer ponto da loja.



3. Posicionar as instalações da loja

As instalações são as estruturas de apoio para as histórias das suas mercadorias (*racks*, cabides, suportes de parede, prateleiras, cabides de parede, plataformas, elevações, caixas, cubos e mesas).

Devem:

- Projectar e reforçar a imagem da loja
- Expor a mercadoria
- Combinar versatilidade e flexibilidade

Fatores-chave que determinam a localização das instalações em qualquer loja:

■ Fluxo de Cliente

Posicionar as instalações de modo que se facilite o fluxo de clientes para dentro das secções e para visualizar as paredes das laterais e do fundo.

Posicionar as instalações das secções que ficam no fundo ou nos cruzamentos de um corredor principal (zona de impacto) para que os clientes possam ver uma nova exposição à medida que caminham em direção à secção.

Adequar as distâncias entre as peças de modo que os cliente possam movimentar-se confortavelmente e examinar a mercadoria, sem corredores bloqueando o caminho e sem bloquear o caminho de outros clientes. A largura ideal do corredor da loja deve ser avaliada conforme o espaço de que os consumidores necessitam.

Não posicionar instalações nos corredores principais, a menos que haja um espaço mínimo de 1,20 m de cada lado para facilitar a entrada e saída do tráfego.

■ Linhas de visão

As linhas de visão permitem que os clientes e vendedores tenham visão completa da loja, com um mínimo de obstrução. Instalações de alturas diferentes, espalhadas a esmo pela loja não apenas bloqueiam a visão, mas também criam uma sensação de enjôo, à medida que os olhos sobem e descem e voltam a percorrer a secção.



Serve não apenas para a comunicação com o cliente do ponto de vista estético, mas também garante que a mercadoria fica mais visível, aumentando a probabilidade de que os clientes entrem na loja para fazer compras.

As instalações na frente de loja devem ser mais baixas, crescendo progressivamente na direção do fundo da loja e das laterais.

Dentro de uma secção, as instalações colocadas nos corredores devem ser baixas, crescendo em altura em direção às paredes laterais e do fundo.

Os vendedores devem ter boa linha de visão da caixa e de áreas de maior movimentação da loja para todos os cantos, a fim de verem tanto os clientes que precisam de ajuda, como os possíveis ladrões.

4. O desenvolver de um estilo de apresentação

Secções definidas e mapeadas, instalações posicionadas de modo que se incentive o fluxo de clientes e a visibilidade.

Cada exposição precisa de seguir um tipo de ordem e de fazer sentido para o cliente.

Ele irá apreciar e reagir de forma mais favorável a uma apresentação que conte uma história.

- História de produto
- História de cor
- História de preço
- História de estilo de vida

5. O apresentar a mercadoria para seduzir o cliente a comprar

Momento da verdade – cliente parado em frente à prateleira examinando a mercadoria, tentando comprar – apresentação do produto (reforça a confiança ou faz repensar a necessidade) = fração de segundo.

- Colocá-lo numa mesa, plataforma, num suporte, estante ou prateleira de parede.
- Pendurá-lo num suporte de parede, gancho, cabide, painel ou suporte de chão.
- Combinar prateleiras ou cabides numa apresentação multivariada.

Roupas penduradas em cabides x roupas sobre mesa.

Toalhas de praia dobradas x toalhas de praia penduradas abertas.



Livros capa ou dorso x pilhas engenhosas de livros

Apresentações planeadas, feitas com cuidado, excitantes, provocativas e oportunas seduzem e sugerem «compre agora».

Analisemos agora algum do equipamento de que necessitamos para dispor os produtos.

Gôndola

As gôndolas são estantes de duas faces com prateleiras, facilitam a circulação e a aproximação dos clientes

A gôndola serve para exposição e armazenamento dos produtos, tem dimensões médias entre 1,8 e 2 m de altura e entre 50 e 70 cm de profundidade, o seu comprimento é variável, de acordo com a dimensão da secção e da loja.



Ilhas

As ilhas encontram-se ao nível dos expositores.

As ilhas podem ser de dois tipos:

- **Frigoríficas**, normalmente de grande dimensão e capacidade de exposição. A disposição do produto é feita na horizontal. É normalmente utilizado nos produtos de grande rotação, principalmente congelados.
- **De frio**, verticais, com prateleiras que têm o mesmo nível de exposição e impacto que as gôndolas.



Display

Expositor simples que tanto pode ser desenvolvido no chão como no balcão, dependendo das suas dimensões.



Expositores de Massa

Normalmente para apresentar o produto em forma de pilhas, em contentores ou palete. Servem para dar nas vistas, chamando a atenção para desordem ordenada.



Expositores Ocasionais

Criados para ação específica, com o objetivo de chamar a atenção para atividade especial referente aos produtos de cada secção.



A gama

A gama é o conjunto dos produtos fabricados por uma empresa.

A gama mede-se em:

- **largura** – número de géneros diferentes oferecidos aos clientes;
- **profundidade** – número de espécies diferentes dentro de um determinado género.

Ex: Fabricante de automóveis Fiat

500			
Bravo			
Linea	Ducato		
Dobló	Sardo Panorama		
Croma	Strada Combi		
Punto Evo	Dobló Cargo	Escavadoras	
Panda	Panda Van	Tratores	Fórmula 1
Ligeiros de Passageiros	Comerciais Ligeiros	Material Agrí- cola	Motores

A gama Fiat



As dimensões da gama

As gamas são definidas à volta de uma mesma tecnologia, de um mesmo negócio, de um mercado ou ainda de um segmento de mercado e refletem o grau de diversificação da empresa.



A baixa, a média e o topo de gama

❖ **A baixa gama** (no sentido das gamas baixas do mercado)

As estratégias de baixa gama ou de primeiro preço são de quatro tipos fundamentais:

- A baixa gama pode corresponder a uma **estratégia de custo/volume**;
- A baixa gama pode estar associada a uma **política de redução de custos de marketing** (produtos de marca própria);
- A baixa gama pode ser uma **componente essencial de uma gama completa**;
- A baixa gama pode estar **posicionada num segmento preciso**.

A baixa gama coloca um problema à comunicação pois torna-se difícil subir numa gama que está conotada com imagem de baixa gama.

- O topo de gama e o luxo

Nestes segmentos, a imagem é determinante. Esta imagem, baseia-se normalmente na elevada qualidade apresentada pelo produto, na sua originalidade e inovação ou no historial da marca.

Neste caso, a comunicação vem menos da publicidade do que das relações públicas, da comunicação de acontecimentos, por outro lado a difusão dos produtos de luxo é necessariamente restrita, sendo o controlo da distribuição primordial no seu *marketing*. A dimensão dos mercados dos produtos de luxo é por isso global.

- A gama média

Na gama média, o potencial de vendas torna-se importante pelo que deverá oferecer-se uma boa relação preço-qualidade.



Tem-se verificado em vários mercados uma tendência para a bipolarização das compras e conseqüentemente das gamas oferecidas no mercado.

Podemos então afirmar que a distinção entre baixa, média e topo de gama baseia-se essencialmente em noções de preço e de qualidade. Contudo, a baixa gama de um mercado não coincide necessariamente com a baixa gama de um determinado produto. No mercado automóvel, por exemplo, a baixa gama corresponde a um preço rondando os 13 500,00 USD. A baixa gama da SAAB, contudo, custa 38 000,00 USD.

Geralmente, o consumidor associa baixa gama a preços baixos e a má qualidade. O que sucede é que os preços mais baixos correspondem a produtos manufacturados e estandardizados como automóveis, frigoríficos, aparelhos de televisão, etc., que têm um custo de produção mais baixo. Da mesma forma, o topo de gama de um produto não corresponde forçosamente a produtos de luxo. Estes têm uma imagem especial dada pela grande qualidade, pela criação, por uma distribuição restrita, pela comunicação quase pessoal. Os produtos de gama média enfrentam geralmente dificuldades, já que os consumidores, caso se envolvam muito na compra de um produto, compram gama alta. Se o produto não os envolve, contentam-se com um produto de baixo preço com uma qualidade razoável, mesmo que possam adquirir algo mais caro.

1. A análise dos produtos de uma gama

Numa gama cada produto deve ter uma função precisa em termos de *marketing* e de um ponto de vista financeiro.

- a. Tipos de produtos à volta dos quais se pode construir uma gama
 - **Os produtos líder;**
 - **Os produtos de atração** ou produtos de apelo (versões simplificadas dos produtos líder);
 - **Os produtos que preparam o futuro** (chamados a substituir os líderes);
 - **Os produtos reguladores** (absorvem os custos fixos e compensam flutuações de vendas dos produtos líderes);
 - **Os produtos táticos** (servem para retaliar ações da concorrência).



b. A análise pelo volume de vendas

Devemos ordenar o grau de importância dos produtos por volume de vendas e classificá-los pela sua taxa de crescimento (através por exemplo da análise ABC).

c. A pirâmide das idades da gama

Para analisar a estrutura das idades de uma gama, podemos utilizar:

1. O cálculo da **idade média** dos produtos (a Honda fixa em menos de quatro anos a duração da vida comercial dos seus produtos).
2. A análise de gama segundo o **ciclo de vida** (identificar para cada produto a fase do ciclo na qual se encontra).
3. A análise da gama segundo o **ciclo de vida dos mercados** aos quais pertencem os produtos da gama (estudar as carteiras de produtos que pertencem a mercados diferentes e que têm evoluções contrastantes).

d. A análise do tipo BCG

Relaciona a taxa de crescimento do mercado e a quota de mercado

Avaliação e seleção de fornecedores

A avaliação e seleção dos fornecedores engloba duas fases distintas ainda que interligadas:

1. prospeção de mercado de fornecedores
2. seleção de fornecedores

Na prospeção de mercado de fornecedores determinam-se quais, entre os possíveis fornecedores, reúnem as condições mínimas para serem os prováveis fornecedores da empresa.



A qualificação prévia dos fornecedores, após o levantamento e a identificação dos existentes, serve para determinar o interesse de os conhecer mais detalhadamente.

De modo que se torne mais rentável a prospeção, é conveniente estudar antecipadamente os seguintes aspetos:

- compatibilidade entre as políticas comerciais do fornecedor e da empresa compradora
- preço
- prazos de entrega habituais
- nível dos serviços prestados
- organização
- comportamento do fornecedor noutras empresas



Na definição de critérios de seleção, devem ponderar-se os seguintes aspetos:

- Preço

Nível, estabilidade, decomposição e condições de pagamento.

- Prazos

Duração entre a encomenda e a entrega (prazo de entrega), a duração de concretização (aceitação de encomenda), o cumprimento de prazos e as variações de ritmo dos mesmos.

- Qualidade

Nível e a regularidade da qualidade do produto.

- Serviço

Serviço prestado, quer ao nível de fornecimento, quer ao nível de acompanhamento e apoio ao ponto de venda.



- Distância

Distância intimamente ligada à capacidade de custos de transporte.

- Peso nas compras da empresa

Peso relativo que o fornecedor tem nas compras da empresa.

- Número de fornecedores simultâneos

Para cada fornecedor o número de concorrentes do mesmo.

- Percentagem da produção que é absorvida pela empresa

Percentagem da produção adquirida ao fornecedor pela empresa por forma a avaliar o grau de dependência deste.

- Tipo

Fabricante ou importador, grossista, entre outros.



O linear

A importância e definição do linear

O **linear** é toda a superfície que, no espaço de venda, promove a exposição do produto, com o objetivo de obter o máximo de rendimento por metro quadrado. Ao linear corresponde uma superfície, formada pela parte da frente das gôndolas ou móveis de exposição.

É o cliente, a sua taxa de frequência da loja e o seu poder de compra que determinam a extensão do linear.

Os lineares devem ser desenvolvidos, tomando em conta três valores:

- Compras
- Vendas
- Capacidade de reposição

O linear é o substituto aparente do vendedor. Para manter as vendas, é preciso cuidar do espaço de exposição. Embora o cliente dispense a ajuda do vendedor, este, com os repositores, deve ter a preocupação de manter o espaço atraente.

Quando se aproxima do linear, o cliente deve ter a visualização imediata de produtos e marcas, que, expostos na quantidade ideal, contribuem para a animação e provocam a vontade de compra.

Várias são as perguntas que se devem colocar ao responsável de uma secção; no entanto, uma vez mais, a principal consiste na definição do local ideal para expor os produtos mais rentáveis, distribuindo-os dentro do linear por famílias (grupos de produtos).

Podemos apontar as seguintes vantagens do linear:

- Ajuda as compras premeditadas;
- Desperta a atenção para as compras impulsivas;
- Serve como instrumento da gestão dos *stocks*;
- Presença diversificada de marcas;
- Exposição apelativa.



Tipos de lineares

Consideram-se os seguintes tipos de linear:

Linear ao solo: quando o linear se mede ao chão e é o comprimento do móvel expresso em metros;

Linear desenvolvido: quando se mede em comprimento e é igual ao número de prateleiras vezes o comprimento do linear e medindo-se em metros.

Níveis de exposição

Linear mínimo

Para determinar o linear mínimo, necessitamos de saber qual a extensão mínima que cada produto necessita para se tornar notado aos olhos do cliente.

Em função das diferentes alturas das gôndolas, os níveis das prateleiras podem ir desde os pés até um pouco acima da cabeça.



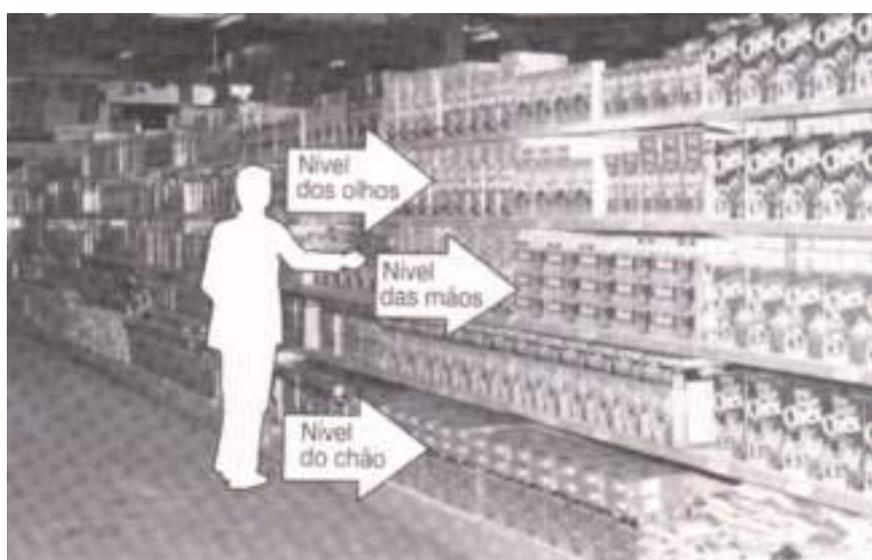
A solução é fazer uma gestão eficaz do espaço de prateleira



Relativamente à posição dos produtos no linear, salientam-se três níveis de apresentação:

- **nível dos olhos**, nível intermédio de fácil acesso, basta estendermos a mão;
- **nível das mãos**, ponto de atração, principalmente para implantação dos produtos impulsivos;
- **nível do solo**, difícil visibilidade, normalmente utilizado para produtos de maior dimensão.

As melhores prateleiras são as que se encontram ao nível dos olhos e das mãos



A exposição do produto ao nível dos olhos é aquela que vende mais, sendo responsável por 50% das vendas, seguido do nível das mãos com 30%. Ao nível da cabeça e do solo, o cliente recorre por necessidade, correspondendo apenas a 10% das vendas.

- O estudo considera que um produto que esteja no nível do chão e seja mudado para o nível das mãos aumentará as vendas em 34% .
- Se mudar do nível das mãos para o nível dos olhos, aumentará as vendas em 63%.
- Se mudar do nível do solo para o nível dos olhos, aumentará as vendas em 78%.

Os dados referidos são demasiado importantes para não serem considerados. A sua análise e o seu conhecimento podem contribuir para rentabilizar o espaço de exposição.



Disposição do linear

Existem duas formas de apresentação dos produtos no linear:

1. Apresentação vertical



Agrupa os produtos de uma mesma família, uns sobre os outros, em todas as prateleiras, dando uma impressão de ordem e de clareza, permitindo, uma rápida percepção dos artigos no linear.



Vantagens:

- permite maior **mancha**;
- permite agrupar melhor, o mesmo produto, por tamanhos.

Desvantagem:

- produtos expostos ao nível do solo com poucos *facings* (parte da embalagem que identifica o produto, ou seja, aquela que o consumidor deve ver), correm o risco de não serem vistos.



2. Apresentação horizontal



Consiste em colocar uma família de produtos diferente por cada nível de linear. Nas pequenas superfícies este é o tipo de apresentação habitual, uma vez que a velocidade de passagem dos clientes é menor.



Vantagens:

- as prateleiras ao nível dos olhos permitem expor em comprimento e assim ter o produto mais tempo em contacto com o olhar do consumidor;
- aproveitam a tendência do consumidor de olhar mais facilmente da esquerda para a direita, do que, de cima para baixo.

Desvantagem:

- produtos, ao nível do solo, têm linear fraco.



Zonas quentes e zonas frias

O consumidor gosta de:

- exposição de acordo com o seu trajeto na loja;
- produtos ao alcance visual;
- não encontrar obstáculos que perturbem o ambiente de compra;
- produtos com formato de fácil utilização.



Pelas suas atitudes, são os consumidores que determinam os chamados pontos/zonas quentes (fortes) e pontos/zonas frias (fracos). Conhecendo-os, o retalhista pode aproveitar os pontos quentes, modificando os pontos frios.

Pontos/Zonas quentes

- gôndolas do lado direito;
- topos de gôndola;
- zonas junto dos produtos de primeira necessidade;
- cruzamento de corredores;
- locais com pouco barulho;
- área das caixas de saída.



Assim, a zona quente será de maior circulação, de interesse e acesso imediatos. O cliente, por habituação e necessidade, e sendo influenciado pela lista de compras que traz consigo, define um trajeto específico que é também controlado pela implantação das secções.

Podemos ainda dividir os Pontos/Zonas quentes em:

- **Pontos quentes naturais**, criados quer pela arquitetura, quer pelo mobiliário e sua localização.
- **Pontos quentes artificiais** são barreiras tecnicamente estudadas e criadas ao cliente, provocando nele a necessidade da compra impulsiva.
 - Exemplos de pontos quentes artificiais:
 - Pontos junto das balanças
 - Topos de gôndolas
 - Zonas onde são efetuados testes de apreciação/experimentação;
 - Junto aos produtos mais vistosos e mais caros;
 - Pontos mais iluminados;
 - Pontos junto da iluminação de exposições especiais;
 - Em zonas de promoção.

Pontos/Zonas frios

- gôndolas do lado esquerdo;
- corredores centrais;
- zona de entrada;
- cantos e esquinas;
- locais ruidosos;
- locais mal iluminados.

Assim, a zona fria será o local de circulação com necessidade de dinamização ao qual o cliente terá tendência a não se deslocar. Os pontos frios são os espaços da loja onde passam e param menos consumidores, pelo que vendem menos.

São normalmente os locais mais distantes da entrada, os cantos e as esquinas, os espaços apertados entre gôndolas, locais mal iluminados ou barulhentos.



Gestão de linear

Os hábitos de compra dos consumidores mudam e são frequentemente influenciados pelos mais diversos motivos. A constante procura da satisfação dos consumidores leva os agentes, produtores, distribuidores e retalhistas a acompanharem a «evolução do mercado».

Com o aparecimento das grandes superfícies, o consumo passou a ser influenciado pela exposição dos produtos, pelo espaço dedicado às marcas, pela iluminação, pela forma de exposição e pela quantidade da oferta, especialmente, porque mais de metade das decisões de compra são tomadas no ponto de venda.

No entanto, a maior possibilidade de escolha contribuiu para o aumento do tempo gasto a fazer compras, o que de certa forma é compensado pelas lojas de proximidade, uma vez que oferecem:

- serviço (um atendimento personalizado);
- preços competitivos;
- facilidade de escolha;
- menos tempo gasto a fazer compras.

A gestão do espaço de prateleira é a melhor maneira de facilitar a escolha e reduzir o tempo de compras dos consumidores.

Porquê gerir o espaço de prateleira?

- espaço de prateleira não é suficiente para manter em linha todos os produtos do mercado;
- a existência de produto em *stock* significa maior capital investido;
- evitar a rutura de *stocks*;
- facilitar a escolha do consumidor (maior rapidez / facilidade de compra).

Que risco apresentam as ruturas?

Num estudo efetuado a um grupo de consumidores, concluiu-se que em 100 clientes que visitam uma loja e não encontram o seu produto:

- 16 mudam de tamanho;



- 20 mudam de marca;
- 22 esperam;
- **42 mudam de loja!**

Como funciona a gestão de espaço da prateleira?

1º Recorre-se ao sortido de produtos (definido pelo retalhista).

O retalhista deve ter em conta as necessidades dos seus clientes/consumidores e também às quotas de mercado dos produtos.

2º Desenvolve-se a estrutura da prateleira (onde se colocam os produtos) conforme a distribuição do mercado por grupos de consumidores (segmentos de mercado).

No que respeita à estrutura, devem considerar-se as quotas de mercado, reservando as melhores prateleiras para os produtos líderes e para as marcas próprias, devendo ainda reservar-se as prateleiras mais altas para os produtos de preço mais elevado e as prateleiras de baixo para os produtos mais baratos.

Os principais benefícios de uma boa gestão de prateleira são, entre outros:

- aumento dos lucros em virtude da maior rotação dos produtos líderes;
- a garantia da satisfação das necessidades dos consumidores;
- a melhor utilização (otimização) dos *stocks*, sem ruturas e sem *stocks* excessivos;
- aumento da rotação dos *stocks*.

Deverá ainda considerar-se o aparecimento de novas marcas, que geram experimentação e curiosidade nos consumidores.

Para fazer uma correta colocação de marcas na prateleira é necessário perceber como atua e pensa o consumidor.

Por exemplo:

De acordo com os estudos elaborados e desenvolvidos por uma multinacional que comercializa champô, concluiu-se que o consumidor atribui maior importância à função do produto, depois à marca, às características específicas (subsegmentos) do produto, à referência e ao tamanho.



Assim, concluiu-se que, relativamente ao mercado dos champôs, há cinco grandes grupos de clientes (segmentos-chave):

- saúde/tratamento;
- anticaspa;
- cosmética;
- suavidade;
- familiar.

A separação dos segmentos é importante, mas deve ser também definido o subsegmento (2 em 1 ou 1 em 1), devendo este último estar mais próximo dos amaciadores de cabelo. Uma vez bem definida a estrutura da prateleira, resta ao consumidor identificar a marca e a referência (normais, oleosos, secos, etc.) que pretende e o tamanho de acordo com o número de utilizadores ou a frequência das lavagens.

Fica, desta forma, perfeitamente facilitada a escolha do consumidor e o tempo gasto torna-se irrelevante.

Nas lojas onde o espaço dedicado a esta categoria é amplo, sugere-se ainda uma colocação vertical, que produz o efeito «mancha», uma divisão de marcas por prateleiras e o posicionamento dos formatos/tamanhos. De salientar a crescente procura dos tamanhos grandes por parte dos consumidores.

Nas fotos abaixo colocadas (antes e depois da colocação no espaço de prateleira, respetivamente) é visível a atração que uma correta disposição dos produtos proporciona ao consumidor.



INFLUÊNCIA DAS FASES DE VENDA NO DESENVOLVIMENTO DO ESPAÇO E DAS REACÇÕES DO CLIENTE

FASES DA VENDA	DESENVOLVIMENTO DO ESPAÇO	REAÇÃO DO CLIENTE
Receção	<ul style="list-style-type: none"> • Parque de estacionamento • Carros para transporte de produtos • Produtos • Informações • Galeria comercial 	<p>Recetividade ou Constrangimento</p>
Contacto	<ul style="list-style-type: none"> • Caixas • Ambiente Interior <ul style="list-style-type: none"> ⇒ Cor ⇒ Decoração ⇒ Iluminação ⇒ Movimento • Comportamento pessoal 	<p>À vontade ou retração</p>
Conhecimento	<ul style="list-style-type: none"> • Implantação de secções • Sinalização/mobiliário • Escolha/implantação do produto 	<p>Definição do sentido de circulação</p>
Convencimento	<ul style="list-style-type: none"> • Lineares desenvolvidos • Gama de produtos • Famílias de produtos • Nível de implantação 	<p>Captação de informação pré-tomada de decisão</p>
Conclusão	<ul style="list-style-type: none"> • Ambiente • Nível de implantação • Marca • Promoções • Noção de preço • Apoio do pessoal 	<p>Compra premeditada ou impulsiva</p>



Consolidação	<ul style="list-style-type: none">• Caixas	Retração, arrependimento ou satisfação
Controlo	<ul style="list-style-type: none">• Gestão dos lineares• Rotação do produto• Reclamações	

Erros correntes no ponto de venda

Montras descuidadas e sem impacto

A montra é o cartão de visita do comerciante. As montras descuidadas e sem impacto contribuem para uma má imagem do ponto de venda e não convidam a conhecer o interior. Se o consumidor não entrar, não compra.



As montras descuidadas e sem impacto «não vendem».

Entrada confusa, cheia de caixas vazias, lixo, etc.

Como o espaço é precioso, a entrada deve ser ampla e dar a sensação de cuidada. Portas apertadas não convidam a entrar.

O exterior e o interior da loja devem estar sempre limpos. O lixo e as caixas, devem ser postos à porta ou num local apropriado, depois da hora do fecho.

Os **degraus podem ser um obstáculo** para alguns clientes (idosos, deficientes, etc.), que pretendem entrar no ponto de venda. Se o cliente não se pode deslocar, não vai, logo, não compra.



Promoções com preços que não correspondem à realidade

O cliente atual não costuma perdoar este tipo de atitudes, pois sente-se «traído». Recuperar um cliente é muito mais difícil do que conseguir um novo.

Reposição feita no horário de maior tráfego

Como todas as lojas têm os seus pontos de maior concentração de consumidores, deve haver muito cuidado com a reposição e o seu horário.

Repor com clientes na loja, dá uma péssima imagem e cria confusão.

Preços promocionais que se mantêm após a promoção

Quando as promoções acabam, o preço do produto tem de ser alterado porque:

- se o preço permanece além da promoção anunciada, afeta a credibilidade das próximas promoções;
- se o preço promocional permanecer durante muito tempo, o cliente habitua-se e não vai aceitar o seu aumento.

Uma promoção deve fazer sentir ao consumidor uma vantagem em ter ido à loja em determinado momento.

Presença de produtos sem rotação no linear durante muito tempo

As vendas dos produtos com fraca rotação devem ser dinamizadas, para evitar que o consumidor descubra a presença dos «monos» no linear e os rejeite.

Prateleiras com espaços vazios

Os espaços vazios das prateleiras devem ser rapidamente ocupados.

Os clientes consideram que os espaços vazios são originados pelo desleixo e má organização do ponto de venda.





Os espaços sem produtos devem ser preenchidos

Mudar os produtos constantemente de lugar

O consumidor, quando não encontra o produto no seu lugar habitual, pensa que houve uma rutura no *stock*. Se não encontrar um produto semelhante, pode abandonar o ponto de venda insatisfeito.

Qualquer mudança deve ser previamente estudada e assinalada.

Produtos amolgados e com rótulos rasgados

O consumidor não vai comprar produtos que deixem dúvidas em relação ao seu interior, pois se o exterior está assim, o interior pode estar pior. Além de não comprar, vai achar que há desleixo.

Música ambiente irritante e alta de mais

O volume do som da música ambiente não deve incomodar o cliente, pois tal tira-lhe a vontade de permanecer na loja. Quanto menos tempo estiver na loja, menos compra!

Não deixar colocar expositores na loja

Os expositores contribuem para aumentar as vendas, pelo que pode ser um erro não deixar colocá-los.

Devem ser encarados como **vendedores invisíveis** para tirar partido do investimento que o fabricante realizou.



E-merchandising

Generalidades

Para que o consumidor adquira um determinado produto, a marca tem de investir em outras estratégias que complementem a publicidade tradicional. O *merchandising* é uma das mais eficazes.

A publicidade chama o cliente para o ponto de venda e o *merchandising* leva-o a adquirir um determinado produto em detrimento de todos os outros. Qualquer que seja a definição correta, a importância de uma ferramenta como o *merchandising* é vital principalmente se tivermos em conta que mais de metade das decisões de compra acontece precisamente em frente das prateleiras.

Exatamente por isso, o *merchandising* é hoje em dia uma ferramenta imprescindível no plano de comunicação de qualquer produtor (marca anunciante), assim como por parte dos distribuidores (espaços comerciais) que, tendo em conta a importância dos serviços desenvolvidos, criaram mesmo departamentos especializados.

O *merchandising* é tão importante para produtores como para distribuidores, primeiro porque ambos têm o mesmo objetivo — vender — e depois porque, numa altura em que os preços já não são um dos fatores decisivos, é importante apresentar outras mais-valias, nomeadamente no atendimento e na exposição dos produtos. Mesmo a pequena superfície — a mercearia de bairro — está a dar cada vez mais atenção a estes pormenores. O recurso às ferramentas de *merchandising* é cada vez mais significativo e, se nos primeiros anos da atividade esta resumia-se apenas à reposição e promoção dos produtos, atualmente assume uma importância fulcral na estratégia de *marketing* das empresas.

Conceito e principais técnicas de apresentação

Um dia, uma grande rede de televisão entendeu que seu ponto de venda eram as suas novelas, filmes e programas. Assim, começou a chamar *e-merchandising* a toda a inclusão subtil de produtos, serviços, marcas e empresas na sua programação normal. Quando falamos em propaganda na TV falamos de todos os anúncios que aparecem nos



intervalos, entre um programa e outro. Quando falamos em *e-merchandising*, falamos das aparições subtis de um refrigerante no bar da novela, da sandália que a menina da história «sem querer» quase esfrega no ecrã, na marca estampada virtualmente no meio de um evento desportivo, numa demonstração de produto dentro de um programa de auditório etc. Resumindo, é uma ação integrada ao desenvolvimento do esquema editorial, por encomenda. Possui custos mais elevados que os da propaganda em si, pois é «digerida» pelo público com muito mais facilidade do que os anúncios comuns nos intervalos.

O *e-merchandising*, ou *merchandising* eletrónico, consiste na aplicação de todas as ferramentas já utilizadas no âmbito do *merchandising*, mas com o apoio das novas tecnologias ligadas à Internet e seus derivados, como a televisão digital ou a 3ª geração de telemóveis. Isto significa que o *e-merchandising* implica a utilização do poder da Internet, das comunicações do computador e móveis, bem como dos meios interativos digitais para promover comportamentos favoráveis à realização dos objetivos do *merchandising*.

Requisitos do *e-merchandising*:

- ser discreto e fazer parte da cena;
- o produto deve ser demonstrado em suas verdadeiras formas de uso e consumido, naturalmente, passando credibilidade a aceitação;
- o nome do produto não deve ser mencionado em novelas e filmes. É possível em programas de auditório;
- O personagem que usar o produto deve ter o perfil médio do cliente.

Níveis

- *merchandising* eletrónico de exposição
- *merchandising* eletrónico de manipulação
- *merchandising* eletrónico de testemunhal

Só é possível atrair o cliente quando se sabe usar e controlar as técnicas de *marketing*. Estas, como instrumento de sensibilização, persuasão e fidelização de clientes, são uma poderosa arma capaz de criar vantagem competitiva para qualquer organização.



O ambiente influencia a reação do cliente no PDV, mesmo que inconscientemente, e assim sendo, é preciso estabelecer uma comunicação eficaz, cuidando de todos os detalhes para que no momento da abordagem os recursos utilizados façam com que o consumidor se sinta confortável, especial e impulsionado a comprar. A compra não é um processo isolado e sim um conjunto de fatores que devem ser explorados para que o cliente seja conduzido até ao produto de maneira agradável, e quanto maior o conforto e a sensação de bem-estar proporcionado, maior o tempo que ele vai permanecer no local e, conseqüentemente, maior será o montante que estará disposto a gastar. Inúmeras vezes o cliente entra na loja somente para «passear», mas torna-se tão influenciado pelos fatores externos que o cercam que acaba por comprar por impulso.

Alguns pontos comerciais destacam-se em relação a outros, pois entendem que é preciso criar uma experiência positiva ao consumidor, observando fatores como a largura do corredor, a posição da fachada, a altura dos expositores, a identificação das áreas nobres, as etiquetas de preço, o tipo de música, as cores utilizadas, o aroma, a iluminação e toda a gama de características que personalizam o PDV, pois são fatores que determinam a captação de um estímulo, causando impacto e ganhando a preferência do consumidor. Não há regras fixas sobre as técnicas a ser utilizadas, pois diferentes comércios devem adotar recursos diferentes, sempre respeitando a filosofia da empresa, o tipo de produto e o público-alvo. Fatores como sexo, idade, rendimento, escolaridade, personalidade, tipo e localização do domicílio, entre outros fatores, são determinantes para selecionar e definir o perfil do público-alvo, segmentando desta maneira o mercado, e possibilitando maior assertividade nas decisões. O comércio que oferece produtos para um público mais selecionado tende a investir num ambiente sofisticado usando, por exemplo, etiquetas de preço de forma discreta, música baixa, luz direcionada, entre outros fatores, enquanto os produtos populares e que visam vender em grande quantidade podem ter cartazes com preços promocionais em destaque, música mais alta e acelerada, maior exposição de produtos, etc. No entanto é necessário ter cuidado, pois a harmonia deve predominar no ambiente fazendo com que o projeto esteja condizente com os objectivos e com o perfil do ponto de venda, pois é deste conjunto que o consumidor vai tirar suas conclusões, e formar a imagem da marca.



Pequenos detalhes tornam-se de grande importância na «luta» pela atenção do cliente, e na preferência do mesmo. Num mercado altamente competitivo, caracterizado pela concorrência acrescida e por um consumidor cada vez mais exigente, é fundamental fazer com que a comercialização dos produtos esteja vinculada à criação de valor. É importante oferecer ao consumidor algo além das características básicas do produto, e a grande diferença está no próprio ponto de venda, pois ali é o local onde o produto será disponibilizado para comercialização, e o cliente geralmente está «aberto» à recepção de estímulos. Como o ato de comprar está relacionado com fatores sensoriais e emocionais, a percepção e a utilização das técnicas de *merchandising*, gerando estímulos positivos, podem potencializar a decisão de compra, uma vez que destaca os produtos e atrai o cliente provocando conseqüentemente o aumento dos lucros das empresas.



Proposta de Trabalho 1

Questões de escolha múltipla

Responda às questões seguintes indicando para cada uma qual a alínea que corresponde à resposta mais correta.

1. O cliente procura num ponto de venda «pontos de atração» que o motivem:
 - 1.1 a entrar, eventualmente a comprar e voltar a entrar e a comprar de uma forma mais ou menos regular;
 - 1.2 a olhar permanentemente para o espaço interior;
 - 1.3 a olhar para a montra.

2. O sortido é o conjunto de:
 - 2.1 produtos vendidos num supermercado;
 - 2.2 referências oferecidas por um ponto de venda para satisfazer o maior número de necessidades do consumidor ou cliente;
 - 2.3. expositores para mostrarem vários produtos.

3. A montra é o cartão de visita do comerciante, pois, deve:
 - 3.1 estar cheia de produtos para os consumidores observarem;
 - 3.2 comunicar fortemente o que a loja oferece;
 - 3.3 ser constituída por vários temas.

4. Chamamos merchandising:
 - 4.1 ao conjunto dos métodos e das técnicas que têm como fim a apresentação e a avaliação dos produtos nos locais de venda;
 - 4.2 aos tipos de exposição dos produtos;
 - 4.3 ao conjunto de prateleiras que vendem os produtos sem intervenção do vendedor.



5. O livre serviço permite:
 - 5.1 fazer as compras mais rapidamente;
 - 5.2 ao consumidor efetuar a compra sem que haja uma barreira que o separe dos produtos;
 - 5.3 aos consumidores mexer nos produtos apenas com autorização do vendedor.

6. O linear é:
 - 6.1 toda a superfície que, no espaço com o objetivo de venda, promove a exposição do produto, com o objetivo de obter o máximo de rendimento por metro quadrado;
 - 6.2 constituído pelo conjunto de prateleiras;
 - 6.3 a criação de pontos de atração para incitar os fluxos de circulação.

7. Como erros correntes no ponto de venda temos:
 - 7.1 a criação de acontecimentos;
 - 7.2 uma entrada confusa e montras descuidadas e sem impacto;
 - 7.3 a existência de musica ambiente.

8. Para animar um ponto de venda, o animador tem à sua disposição as seguintes técnicas:
 - 8.1 promoções e animações no local de venda;
 - 8.2 acontecimentos, expositores e musica;
 - 8.3 publicidade no local de venda, promoções e animações no local de venda.

9. O aniversário da loja é:
 - 9.1 para aumentar o tráfego de potenciais clientes;
 - 9.2 um acontecimento criado para comemorar mais um aniversário;
 - 9.3 uma data para introduzir novos produtos.



Bibliografia

Livros

- ALVES, C. T. (2003), *Satisfação do Consumidor*, Lisboa, Escolar Editora.
- BEIROLAS, M. (1992), *Merchandising*, Lisboa, Texto Editora.
- CAETANO, J. (2003), *Merchandising*, Lisboa, Edições Comunicando.
- DUBOIS, B. (1993), *Compreender o Consumidor*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- KOTLER, P. (1988), *Marketing Management*, New Jersey, Prentice-hall International.
- LAMBIN, J.J. (2000), *Marketing Estratégico*, Lisboa, McGraw-Hill.
- LAMPREIA, J.M. (1996), *Técnicas de Comunicação*, Lisboa, Europa América.
- LINDON, D. e Jacques lendrevie (2004), *Mercator XXI*, Lisboa, Dom Quixote.
- MACHURET, J.J. (1999), *Comerciator*, Lisboa, Publicações Dom Quixote.
- MASSON, J.E. e A Welloff (1985), *O que é o Merchandising*, Lisboa, Edições Cetop.
- PIRES, A. (2002), *Marketing*, Lisboa, Verbo.

Endereços da Internet

- American Advertising Federation – www.aaf.org
- American Marketing Association – www.marketingpower.com
- Marktest – Estudos de Mercado – www.marktest.pt
- Multicom – www.multicom.co.pt
- Ministério do Turismo Comércio e Indústria (MTCI) – www.mtci-timorleste.com

Jornais/Revistas

- Marketeer – www.marketeer.pt
- Revista de Comunicação e Linguagens – www.cecl.com.pt



