



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Análise à alteração da Estratégia de Venda de Produtos de Higiene e Beleza de um Grupo Retailista Português

Raquel Antunes Melício

Católica Porto Business School  
2020



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

# Análise à alteração da Estratégia de Venda de Produtos de Higiene e Beleza de um Grupo Retailista Português

Trabalho Final na modalidade de Dissertação  
apresentado à Universidade Católica Portuguesa  
para obtenção do grau de mestre em Gestão

por

Raquel Antunes Melício

sob orientação de  
Maria Helena Gonçalves da Silva Correia

Católica Porto Business School  
Julho 2019



# Agradecimentos

Este trabalho não poderia ter sido realizado sem o apoio de todas as equipas intervenientes da empresa do estudo de caso. Gostaria de lhes agradecer a disponibilidade de tempo, dados e aconselhamento que me permitiram construir a dissertação.

À Professora Helena Correia agradeço a orientação, disponibilidade e tranquilização em momentos menos claros ao longo da realização deste trabalho e à Católica Porto Business School por me ter possibilitado realizar este projeto e acolhido durante os últimos dois anos.

Gostaria ainda de agradecer à minha família, por me incentivar, acompanhar e permitir o meu desenvolvimento académico. Por fim, aos meus amigos, em especial Irina, Rui e Pedro um obrigado pela ajuda e permanente encorajamento durante estes meses.

# Resumo

A presente dissertação explora uma empresa de retalho alimentar portuguesa que serviu de estudo de caso para avaliar a satisfação do cliente. Essa satisfação é analisada com o intuito de perceber se a alteração da estratégia de venda de produtos na área de loja de Higiene e Beleza (HB) teve uma boa receção junto dos consumidores. As alterações ocorreram sobre uma das marcas de distribuidor de HB da mesma empresa (marca MD1) e sobre o espaço de loja de HB bem como com a implementação de um novo serviço de atendimento personalizado na zona.

Assim, quer-se perceber se a aposta em marca de distribuidor foi vantajosa para o retalhista e para o cliente e qual a perceção do cliente com a nova abordagem de assistência em loja. Utilizando o programa SPSS e Microsoft Excel procedeu-se à análise dos resultados recolhidos. Estes foram facultados pela empresa retalhista em estudo e ainda através de um questionário presencial efetuado em fevereiro de 2020 em duas lojas da mesma empresa.

Concluiu-se que, de um modo geral, os clientes estão satisfeitos com a marca MD1 e com a assistência em loja. Quem mais compra a marca MD1 e a nova gama são jovens raparigas com idades até aos 24 anos. Por outro lado, os clientes com idades entre os 35 e 44 anos são quem menos recomenda e quem menos compra a marca. MD1 teve um aumento de vendas admirável em todas as lojas intervencionadas de um ano para o outro, posteriormente à implementação do projeto de intervenção.

Palavras chave: satisfação do cliente, marca de distribuidor, retalho alimentar, higiene e beleza, estratégia de venda

# Abstract

This dissertation explores a Portuguese food retail company that served as a case study to assess customer satisfaction. This satisfaction is analysed in order to understand whether the change in the strategy of selling products in the Hygiene and Beauty (HB) store area had a good reception within consumers. The changes occurred on one of the company's HB private labels (MD1) as well as on the HB store space and the implementation of a new personalized service in the area.

Thus, we want to understand if the bet on the private label brand was beneficial for the retailer and the customer and what the customer's perception is on the new store assistance approach. Using the SPSS and Microsoft Excel software, the collected results were analysed. These were provided by the retail company under study and through a face-to-face questionnaire carried out in February 2020 in two stores of the same company.

It was concluded that, in general, customers are satisfied with the MD1 brand and with in-store assistance. Who buys the MD1 brand the most and it's new range are young girls aged up to 24 years. On the other hand, customers between the ages of 35 and 44 are the ones that least recommend it and the ones buying the brand the least. MD1 had an admirable increase in sales in all stores operated from one year to the next, after the implementation of the intervention project.

Keywords: customer satisfaction, private label, food retail, hygiene and beauty, sales strategy



# Índice

AGRADECIMENTOS.....	IV
RESUMO .....	V
ABSTRACT .....	VI
ÍNDICE .....	VIII
ÍNDICE DE FIGURAS .....	X
ÍNDICE DE TABELAS .....	XII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XIV
LISTA DE ABREVIATURAS .....	XVI
INTRODUÇÃO .....	17
CAPÍTULO 1.....	19
ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	19
1.1. Entrada de um novo <i>player</i> num Mercado de Serviços .....	19
1.2. Gestão de Espaço.....	21
1.2.1 Conceito de <i>Layout</i> .....	24
1.2.1.1 Tipologias de <i>Layout</i> .....	27
1.2.2 Conceito de Planograma .....	32
1.2.2.1. O Problema de Alocação de Espaço em Prateleira .....	36
1.2.2.2. Outros problemas relacionados.....	38
1.3. O Consumidor.....	40
1.3.1 Comportamento perante decisões de espaço .....	40
1.3.2 Comportamento perante marcas .....	43
CAPÍTULO 2.....	47
DESCRIÇÃO DO PROBLEMA.....	47
CAPÍTULO 3.....	51

<b>METODOLOGIA.....</b>	<b>51</b>
<b>3.1. Definição e Caracterização da Amostra.....</b>	<b>52</b>
<b>3.2. Recolha de Dados .....</b>	<b>54</b>
<b>3.3. Procedimento.....</b>	<b>56</b>
<b>3.4. Escalas utilizadas .....</b>	<b>57</b>
<b>CAPÍTULO 4.....</b>	<b>61</b>
<b>DISCUSSÃO.....</b>	<b>61</b>
<b>4.1. Observação de Resultados .....</b>	<b>61</b>
4.1.1. Satisfação do Cliente com MD1.....	63
4.1.2. Satisfação do Cliente com Assistência Personalizada .....	69
4.1.3. Satisfação do Cliente com espaço HB.....	71
4.1.4. <i>Net Promoter Score</i> (NPS) .....	74
4.1.5. Vendas das lojas .....	77
<b>4.2. Discussão de Resultados .....</b>	<b>79</b>
4.2.1. A aposta em marca de distribuidor foi vantajosa para o retalhista?.....	79
4.2.2. A aposta em marca de distribuidor foi vantajosa para o cliente? .....	80
4.2.3. Como reagiu o cliente a uma nova abordagem de atendimento em loja? .....	81
<b>CONCLUSÃO.....</b>	<b>83</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>85</b>
<b>APÊNDICE .....</b>	<b>91</b>

Número de palavras: 19275

# Índice de Figuras

Figura 1 - Estrutura hierárquica do agrupamento de tipos de produtos .....	22
Figura 2 – Layout de <i>Grid</i> .....	28
Figura 3 – Layout de <i>Freeform</i> .....	28
Figura 4 – Layout de <i>Racetrack</i> .....	28
Figura 5 – Layout misto <i>racetrack</i> e <i>grid</i> .....	30
Figura 6 – Dois retalhistas - um supermercado (a) e uma loja de conveniência (b) .....	31
Figura 7 - Resumo dos processos de criação e replicação de planogramas ...	34
Figura 8 – Organização regular e realce dos produtos por marcas, com cada marca representada por um formato retangular atribuído .....	35
Figura 9 – Frentes, largura, altura e profundidade; visão frontal e lateral, respetivamente .....	35
Figura 10 – Esquema de disposição e nivelação vertical de prateleiras.....	43
Figura 11 – Escala NPS .....	58
Figura 12 – esquema de disposição vertical de marcas em estante, no retalhista em estudo.....	73



# Índice de Tabelas

Tabela 1 – Caracterização e vantagens dos tipos de layout.....	29
Tabela 2 – Definição de planograma por vários autores.....	32
Tabela 3 – Compilação dos vários problemas de gestão de micro espaço identificados na literatura .....	39
Tabela 4 – Pontos de ameaça (1 a 4) e de referência (5 a 12) de diferentes concorrentes fortes em beleza identificados no início do projeto.....	49
Tabela 5 – Características da amostra total (N=200) .....	53
Tabela 6 – Características da amostra da Loja A e da Loja B.....	53
Tabela 7 – Vantagens e desvantagens da utilização do inquérito presencial como método de recolha de dados. Fontes: Forza C., 2002 e Mooi et al., 2018 ..	54
Tabela 8 – Características das lojas estudadas .....	55
Tabela 9 – Características dos clientes segundo a sua resposta na Escala NPS	58
Tabela 10 – Frequência dos níveis de satisfação para com MD1 .....	67
Tabela 11 – Frequência de respostas sobre Assistente de Beleza.....	70
Tabela 12 – Frequência de utilização da assistência por faixa etária.....	70
Tabela 13 – Frequência de respostas de satisfação com o serviço de assistência pessoa de Beleza por loja .....	71
Tabela 14 – Frequência de respostas de satisfação com o espaço de Higiene e Beleza por loja .....	73
Tabela 15 – Percentagens de cliente detratores, passivos e promotores dentro por sexo .....	76
Tabela 16 – Percentagens de cliente detratores, passivos e promotores dentro de cada grupo de idades.....	77
Tabela 17 – Valores de Vendas em euros .....	78



# Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Motivos de escolha da loja.....	62
Gráfico 2 – Motivos de escolha de um produto de beleza.....	62
Gráfico 3 – Oferta de produtos MD1 por categoria .....	63
Gráfico 4 – Compra de produtos MD1 por categoria.....	64
Gráfico 5 – Motivos de compra MD1 .....	65
Tabela 10 – Frequência dos níveis de satisfação para com MD1 .....	67
Gráfico 7 – Valor médio de satisfação por sexo.....	68
Gráfico 8 – Valor médio de satisfação por faixa etária .....	68
Gráfico 9 – Média de respostas NPS para o espaço HB e a marca MD1 por sexo .....	74
Gráfico 10 – Média de respostas NPS para o espaço HB e a marca MD1 por idade .....	75



# Lista de Abreviaturas

CAPI - *Computer-assisted Personal Interview*

CSAT - *Customer Satisfaction Score*

HB - Higiene e Beleza

MD1 – Marca de distribuidor em estudo

NPS - *Net Promoter Score*

PAEP - Problema de Alocação de Espaço em Prateleiras

REC - Resposta Eficiente ao Consumidor

UN - Unidade de Negócio

# Introdução

A presente dissertação recairá sobre uma análise comparativa entre os valores financeiros e o nível de satisfação do cliente relativamente às modificações efetuadas às Unidades de Negócio (UNs) de Higiene e Beleza (HB) de um grupo retalhista português.

A necessidade de fomentar a *customer centricity* como estratégia de negócio é um importante ponto de partida para que uma empresa que presta serviços seja bem-sucedida, uma vez que, ao ser criado valor para o cliente, é, por consequência, criado valor para a empresa. É, por isso, crítico observar e ter em consideração as experiências e expectativas dos clientes de forma a que o cliente se reveja nos valores da empresa e se torne habitual e promotor da marca.

O tema que se propõe explorar nesta dissertação prende-se com a pertinência e eficácia da alteração da estratégia de oferta de produtos na secção de Higiene e Beleza (HB) das lojas de um grupo retalhista alimentar português. A empresa intervencionou recentemente quatro vertentes da unidade de negócio de Beleza – marca de distribuidor (marca do retalhista), conceito de loja/espço, atendimento e *online* – devido à entrada de um novo *player* europeu no mercado português, com grande visibilidade nesta área. No entanto, apenas as três primeiras dimensões serão abordadas nesta dissertação para avaliação e interpretação dos resultados da alteração da estratégia de negócio ao nível das mesmas.

Assim, propõe-se explorar o efeito da nova abordagem de venda de produtos da referida secção ao nível da evolução das vendas e da satisfação do cliente pelo aumento de gama de marca de distribuidor em Beleza e conseqüente modificação do ambiente/espaço em loja, bem como a disponibilização de um atendimento personalizado na área de forma a averiguar se perante o desejo de competir tendo em mente o aumento de vendas, o cliente não é esquecido e tem também benefícios com essa melhoria. Com este trabalho pretende-se ainda contribuir para a melhoria da tomada de decisão em contexto organizacional, perante a entrada de um competidor no mercado e, adicionalmente, contribuir para a melhoria do conhecimento sobre o comportamento do consumidor em questões como o atendimento, a oferta de produtos e o espaço em loja.

Esta dissertação tem como objetivo avaliar se as alterações à estratégia utilizada na venda de produtos de Higiene e Beleza tiveram um resultado positivo, e, com isto, tentar responder a algumas questões:

- A aposta em marca de distribuidor foi vantajosa para o retalhista?
- A aposta em marca de distribuidor foi vantajosa para o cliente?
- Como reagiu o cliente a uma nova abordagem de atendimento em loja?

As questões serão respondidas tendo em conta um breve enquadramento teórico e a identificação dos métodos de recolha e tratamento de informação. Existirá uma análise às alterações de gama, planogramas e *layout* nessas UNs, intervencionadas no período de novembro de 2018 a julho 2018 e esta terá o suporte de indicadores financeiros (vendas) e um inquérito de satisfação de cliente realizado em fevereiro de 2020 em lojas do retalhista do caso de estudo.

A execução do questionário ocorreu pessoalmente, durante o mês de fevereiro, em ambas as lojas em estudo, na zona da loja respeitante à secção de Higiene e Beleza. Realizou-se com o apoio de um tablet como suporte digital de recolha das respostas (*Microsoft Forms*).

Esta dissertação divide-se em quatro capítulos. O Capítulo 1 representa o enquadramento teórico, com a exploração da literatura existente em relação à entrada de novos *players* num mercado de serviços (subcapítulo 1.1.), a gestão de espaço (subcapítulo 1.2.) e o consumidor (subcapítulo 1.3.). O capítulo 2 aborda o problema que será explorado, seguido da metodologia (capítulo 3). O último capítulo é o da Discussão de Resultados (capítulo 4) que se sucede da parte final deste Trabalho Final de Mestrado – a Conclusão.

# Capítulo 1

## Enquadramento Teórico

O presente capítulo tenciona observar o estado da atual literatura num conjunto de matérias relevantes para um enquadramento adequado para a condução de uma análise relevante e bem sustentada dos dados recolhidos. A abordagem à teoria existente começa pela caracterização da reação de uma empresa/retalhista à entrada de um novo *player* no mercado, passando pela gestão de espaço (*layouts* e *planogramas*), e, por fim, a reação do consumidor a fatores que influenciam a sua decisão de compra (espaço de loja e marca do produto).

### 1.1. Entrada de um novo *player* num Mercado de Serviços

No presente, o setor do retalho apresenta uma crescente competitividade. Com o crescimento de vendas online, é necessário que, em loja física, a experiência

para o cliente seja memorável e agradável. Deve haver a percepção de que as lojas *online* não satisfazem o *need for touch* que a maior parte dos clientes priorizam no ato de escolha de um artigo para compra. A capacidade de oferecer ao cliente a possibilidade de sentir e inspecionar a qualidade dos produtos e de esclarecer dúvidas e adquirir artigos de forma imediata são grandes vantagens para um retalhista que aposta na loja física (Ferraro, Danaher, Danaher, & Sands, 2017).

No entanto, neste subcapítulo, exploram-se as abordagens de utilização de serviços num Mercado em que entra um novo concorrente. A perspetiva *online*, ainda que relevante no âmbito da competitividade no setor do retalho no presente, explorou-se a literatura referente à perspetiva de empresas que oferecem os seus serviços em lojas físicas.

Para que uma empresa seja bem-sucedida num setor competitivo, esta deve constantemente reinventar-se e procurar novas oportunidades de se superar e obter clientes, uma vez que, mesmo que tenha grande êxito comparada com as suas concorrentes, existe a facilidade de ser copiada por estas. Horská & Gálová (2013) concluíram que é benéfico para um retalhista expandir continuamente a sua oferta de serviços, todavia esses serviços devem ser únicos, inovadores e relevantes, mantendo-se de acordo com o seu modelo de negócio e de forma a fortalecerem a marca. Quanto maior a oferta e exclusividade dos serviços, mais a empresa está protegida perante a entrada de um novo concorrente. Os serviços são uma forma económica e eficiente de obter diferenciação e aumentar as vendas, com o aumento da probabilidade de os clientes terem preferência por essa empresa sobre outras que não fazem essa aposta e minimizam a possibilidade de que os clientes mudem para novos *players*. Empresas com muitos serviços têm uma maior vantagem perante novas ameaças competitivas do que empresas com poucos serviços disponibilizados ao cliente (Horská & Gálová, 2013).

Uma forma de obter vantagem sobre empresas entrantes é um método chamado de Resposta Eficiente ao Consumidor (REC). Trata-se de um processo estratégico de garantia da melhor criação de valor possível para o cliente final num setor de bens de consumo rápido, envolvendo relações de cooperação entre os membros já presentes no mercado. Um retalhista que participe terá benefícios com a aliança pela criação de proteção contra novas formas de concorrência havendo um objetivo conjunto de responder melhor à procura dos consumidores e promover a remoção de custos desnecessários da cadeia de abastecimento. Desta forma, a entrada de novos concorrentes é dificultada pela eficiência que já existe no mercado (Dupre & Gruen, 2004). Adicionalmente, um indicador de correlação direta com as diferenças nas taxas de crescimento entre os concorrentes é a satisfação do cliente, que o leva a fazer recomendação do produto/serviço a terceiros (o sinal mais forte de lealdade do cliente) (Reichheld, 2003). Desta forma, é de grande importância participar num mercado consciencializado para a *customer centricity*, ideia que o método REC tem em conta.

Obeng *et al.* (2016) introduziram a noção de “sobreposição de serviço competitivo” que espelha o grau de semelhança do serviço entre empresas novas e já presentes no mercado. A sobreposição/semelhança dos serviços disponibilizados por duas empresas pode ser total, nulo ou a um nível intermédio. Quanto maior a semelhança entre aspetos como mercado, variedade e posição de uma empresa antiga para com uma nova empresa, mais vulnerável se torna a que já estava no mercado.

## 1.2. Gestão de Espaço

Durante a realização do estudo, houve a oportunidade de se observar que cada espaço de loja é gerido dentro da empresa, em sintonia, pelos grupos de

*layouts*, planogramas, arquitetura e *visual merchandising*. Os dois primeiros serão explorados nas secções seguintes, mas, de forma simplificada, pode dizer-se que a primeira equipa é responsável pela ordenação do espaço de loja (macro espaço) em diferentes segmentos de acordo com as unidades de negócio que cada secção representa. Já o segundo grupo (micro espaço) organiza cada categoria de produto (divisão de produtos por categorias como produtos de cabelo ou produtos de rosto que pertencem à unidade de negócio de beleza) nas prateleiras, sempre tendo em conta a presença do cliente e a pertinência da localização dos produtos, sejam estes de marca de fornecedor ou marca de distribuidor (conceitos explicados na subsecção 1.3.2). De notar que a categoria de produto representa um conjunto de produtos considerados complementares e/ou substitutos na satisfação de uma necessidade de acordo com o comportamento do consumidor (Bianchi, Aguiar, & Ant, 2011) (figura 1).

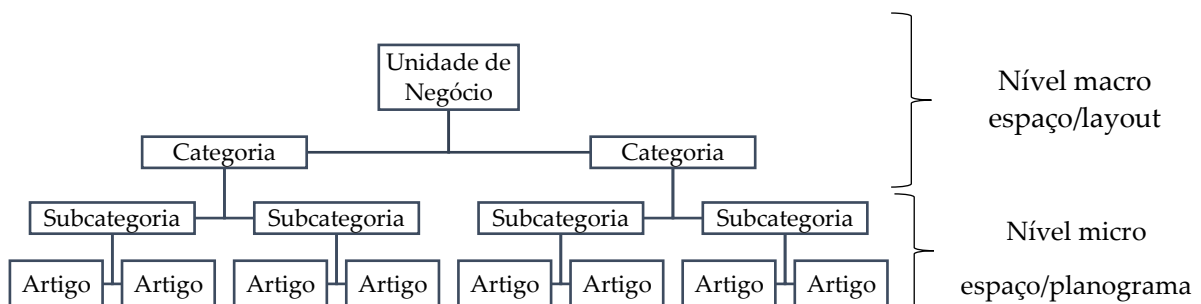


Figura 1 - Estrutura hierárquica do agrupamento de tipos de produtos

O conceito mais abstrato de gestão de espaço no retalho diz respeito à decisão do *design* e utilidade dos espaços de retalho, quer seja o ambiente de vendas ou os armazéns e espaço circundante. Kent & Kirby (2009) consideram que o *design* de uma loja de retalho alimentar de sucesso concilia os *designs* exteriores (a partir das imediações da loja) e interiores, que deverão ser altamente funcionais em todas as fases da experiência do cliente. Por norma, um retalhista tem o objetivo de maximizar vendas, lucro e eficiência (Ferraro *et al.*, 2017), mas é importante

que não esqueça o cliente e tenha a percepção de que o local onde estes realizam as suas compras deve ser visto também como local de socialização e lazer (Hu & Jasper, 2006).

O retalho envolve um conjunto variado de processos de *design* que são intrínsecos ao negócio. Desde a decisão, ao planeamento e à execução, tudo é único a cada projeto de *design* de loja. Kent and Stone (2006) estabelecem uma distinção dos diferentes *stakeholders* que estão envolvidos nas diversas fases do processo de remodelação do espaço de uma loja. Nomeadamente, o *design* e desenvolvimento da loja é feito com a colaboração de um conjunto de departamentos criativos, os gerentes de loja e a direção comercial; por sua vez, as partes interessadas afetadas pelo processo de desenvolvimento das lojas são o departamento de *marketing* e publicidade e a equipa de gestão de marca de distribuidor e de fornecedor. Após a conclusão do processo, os *stakeholders* diretamente afetados pelo resultado da loja serão considerados os participantes da loja (funcionários e clientes) os concorrentes (geograficamente próximos ou não), a comunidade onde se insere a loja, os meios de comunicação e os acionistas.

Para que exista um aumento do retorno do investimento e uma otimização das estratégias de uma empresa do setor do retalho, a gestão do espaço de loja deverá ter em conta padrões de comportamento e ações dos clientes (p.e., padrões de movimento) de forma a que se crie um *layout* de loja que melhore o desempenho, com base, por exemplo, nos produtos que despertam mais interesse aos clientes e os horários e locais onde existe mais circulação destes, para que exista uma alocação eficiente da equipa de loja. Como tal, Hwangbo *et al.* (2017) defendem que os sistemas de posicionamento interno são uma boa forma de adquirir esses dados em tempo real. Esses sistemas incluem algumas tecnologias como o uso de *Wi-Fi*, *Bluetooth*, identificação por radiofrequência e sensores do *smartphone*.

As subsecções seguintes pretendem aprofundar a gestão de espaço, passando por temas como os *layouts* e os planogramas e seus problemas.

### 1.2.1 Conceito de *Layout*

Na execução dos *layouts* de loja, existem limitações impostas pela arquitetura do espaço que impedem a existência de liberdade na escolha da disposição e do número de expositores atribuídos a cada categoria de produto, como a existência de colunas estruturais ou saídas de emergência. Adicionalmente, a decisão da ordenação das categorias ao longo dos corredores é definida segundo padrões de consumo e satisfação do consumidor já estudados que também impedem a livre distribuição e decisão de um *layout* de loja. Pode considerar-se que o estabelecimento de venda a retalho da empresa tem uma área bruta medida pelo perímetro exterior das paredes exteriores e pelos eixos das paredes separadoras e, por sua vez, a área de venda é o espaço considerado atribuído a cada categoria (m<sup>2</sup> e número de módulos/estantes) e o espaço de circulação do cliente dentro da área bruta locável.

Elbers (2016) considera importantes dois determinantes a ter em ponderação perante a realização de um *layout* de loja: a estrutura dos corredores e o *design* de prateleira. O primeiro será abordado nesta subsecção e o segundo na subsecção seguinte (subsecção 1.2.2.).

Pode dizer-se que o *layout* de uma loja é definido como a área de venda ao nível da disposição das categorias no espaço com detalhe de equipamentos, altura e profundidades dos armários de colocação dos produtos. Apresenta um grande impacto no desempenho da loja uma vez que pode influenciar a procura e o modo como os compradores percorrem a loja e interagem com os produtos, afetando a sua experiência de compra (Mowrey, Parikh, & Gue, 2018).

Quando ocorre uma alteração da loja, esta pode ser realizada por diversas razões como um pedido da loja (descontentamento dos clientes ou desgaste dos equipamentos) ou a criação de um novo conceito que o retalhista gostaria de implementar. Pode ainda resultar da pressão de fatores externos que acelerem mudanças na estrutura das lojas, como é o caso da entrada de novos concorrentes que alteram as perspectivas de negócio. Neste caso, a alteração da loja pretende diminuir a probabilidade de perda de vendas, tornando o espaço mais atrativo, complementando-o com, por exemplo, o aumento da gama disponível para o cliente e alcançando, assim, vantagem competitiva. Portanto, não existe uma frequência definida para a alteração da organização do espaço de loja e cada processo de mudança será único e customizado. É importante notar que as tendências atuais de *customer centricity* apontam para a importância de um planeamento de espaço específico a cada loja (Bianchi et al., 2011), nomeadamente, inserindo-se em loja sistemas de posicionamento interno que recolhem dados em tempo real bem como uma análise do comportamento do cliente (Hwangbo et al., 2017).

Ferraro et al. (2017) determinaram que, quando uma loja é remodelada, o sucesso dessa mudança (respostas das vendas e pelo comportamento dos consumidores) é verificado tendo em conta a comparação entre o estado inicial e final da loja nesse processo. O sucesso será tanto mais positivo quanto maior for a perceção da existência da mudança, visível até um ano após a finalização da remodelação e traduz-se num maior número de visitas e em níveis mais altos de gastos por visita.

Quanto mais visível é o produto, mais este terá vendas e satisfará o cliente. Como tal, determinados locais da loja são considerados mais valiosos para os fornecedores e retalhista. Mowrey et al. (2018) define exposição como “a possibilidade (e não a probabilidade) de um local do expositor ser visto por um cliente quando este passa pela secção de uma loja” e considera que os bons *layouts*

de loja serão aqueles em que existe uma colocação mais prolongada e de maior quantidade de produtos no campo de visão do comprador. Desta forma, a colocação de corredores compridos e estreitos são de evitar. E ainda, Yapicioglu & Smith (2012) definiram a visibilidade/exibição como a área nas proximidades de um comprador, tendo em conta que zonas de tráfego intenso significam que muitos compradores estarão na área e que, portanto, os produtos na área estarão visíveis.

Podem considerar-se várias métricas que estão diretamente ligadas com o *layout* de loja, nomeadamente, a produtividade das vendas, o tempo gasto pelo cliente na loja, satisfação/frustração do cliente, número de compras não planeadas e exposição de produtos. No entanto, os retalhistas preferem concentrar-se na maximização das vendas e não tanto na minimização do tempo de viagem do cliente. As empresas expõem os clientes à oferta de produtos, preferencialmente de uma forma que os leve a ponderar e, por fim, colocar os produtos nos seus carrinhos. É necessário que os retalhistas tenham em atenção o modo como os corredores das lojas são organizados, ainda que na sua maioria as empresas considerem o espaço como um dos investimentos mais caros de uma loja e, como tal, os percursos de circulação dos clientes são deixados para segundo plano. (Elbers, 2016)

Em loja existe uma colocação propositada da disposição das categorias de produtos, de forma a que os compradores tenham de percorrer a maior distância entre estas e assim aumentar as compras por impulso (por exemplo, pão e leite), e, por isso, o trajeto do cliente é considerado altamente imprevisível e variável (Mowrey *et al.*, 2018).

Os expositores do topo dos corredores têm uma maior exposição aos clientes da loja, pelo que produtos nestes colocados vão ter maior probabilidade de serem comprados. Estas localizações, ainda que contenham 2% dos artigos da loja, representam 30% do total de vendas. Ainda assim, os expositores do topo que se

encontram no fundo da loja têm duplamente mais visibilidade que os topos localizados na frente da loja, por haver um maior tráfego no fundo da loja e porque, ainda que se encontrem na frente de loja no final das suas compras, os clientes estão com as costas voltadas para os topos pelo que não prestam atenção ao que se encontra nessa localização. Os topos são considerados os principais locais da loja, sendo atribuídos ao fornecedor que melhor negociar o preço (Wilkie, Desrochers, & Gundlach, 2002). A decisão da localização dos produtos resulta de contratos com fornecedores que, dependendo do seu poder de negociação e influência, assim conseguem um melhor ou pior espaço de prateleira para os seus produtos (Bianchi *et al.*, 2011).

É espectável um menor foco no percurso dos corredores de uma loja devido ao facto de o desempenho ser mais facilmente medido quando se trata de gerir o espaço das prateleiras (Elbers, 2016). Como tal, na secção seguinte indicar-se-ão um conjunto de tipologias de *layout* de uma loja de retalho identificadas por alguns autores, para que se forme a perceção mais visual do que se pretende efetivamente com a execução de um *layout*.

#### 1.2.1.1 Tipologias de *Layout*

Para que se tenha alguma noção do que é espectável encontrar numa visita a um supermercado, neste subcapítulo iremos recorrer ao contributo de alguns autores que se debruçaram sobre a forma como a disposição dos corredores é feita em lojas de venda a retalho.

Primeiramente, identificam-se três dos *layouts* mais utilizados no retalho, segundo Elbers (2016) - *grid*, *freeform* e *racetrack* – mas, é de notar que, quando estes layouts são aplicados a uma loja, é mais provável encontrar-se aplicado um misto de vários deles. A tabela 1 expõe um conjunto de características e vantagens encontradas para cada uma dessas tipologias de *layout*, sendo estas exemplificadas nas figuras 2 a 4.

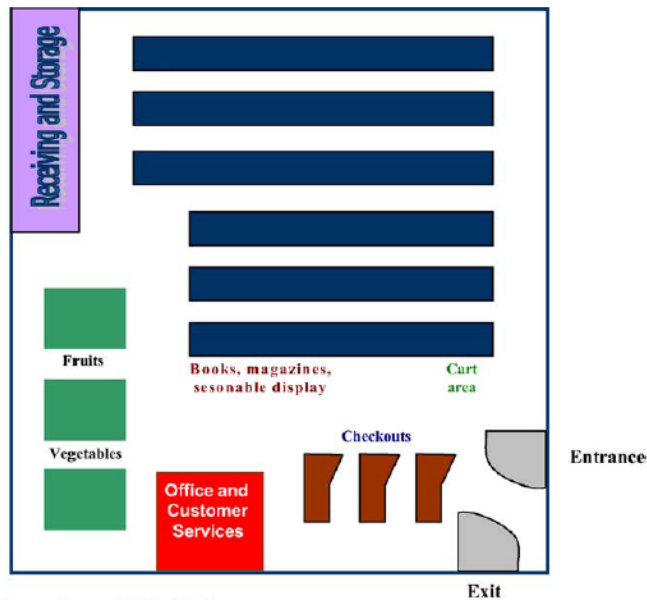


Figura 2 – Layout de *Grid*. Fonte: Levy e Weitz (2001)

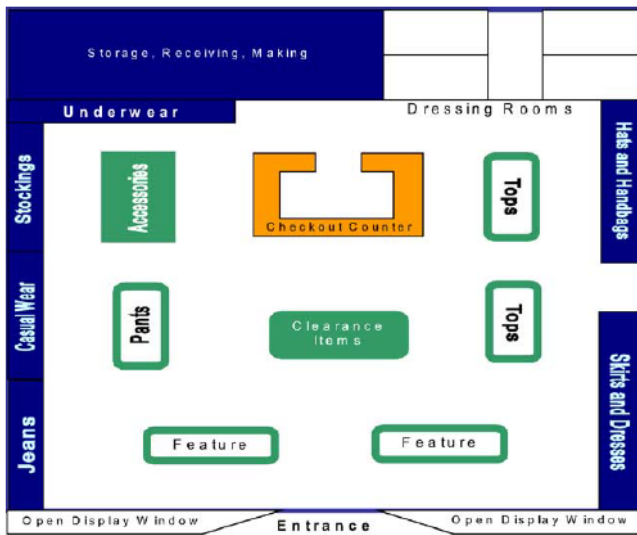


Figura 3 – Layout de *Freeform*. Fonte: Levy e Weitz (2001)

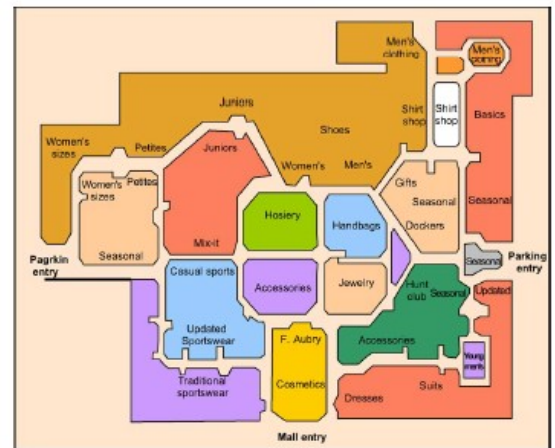


Figura 4 – Layout de *Racetrack* Fonte: Levy e Weitz (2001)

	Caracterização	Vantagens
G R I D	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estruturado;</li> <li>- Hierarquia de compra: categoria de produto, subcategoria de produto, artigo;</li> <li>- Disposição retangular das estantes;</li> <li>- Caminhos longos e paralelos;</li> <li>- Maioritariamente prateleiras altas;</li> <li>- Padrão de movimentação retangular paralelos um ao outro;</li> <li>- Para compras planeadas (flexibilidade e rapidez de identificação);</li> <li>- Mais utilizado para supermercados.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Facilita uma experiência de compra rápida e eficiente (pela disposição retangular);</li> <li>- Adequado ao comportamento dos consumidores;</li> <li>- Preferido dos consumidores;</li> <li>- Preferido pelos retalhistas de supermercados</li> </ul>
F R E E F O R M	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Sem estrutura;</li> <li>- Disposição assimétrica de expositores e corredores;</li> <li>- Maioritariamente prateleiras baixas;</li> <li>- Sem padrão de movimentação distinto;</li> <li>- Mais utilizado para lojas de roupa;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estrutura facilita navegação dos compradores e encontrar produtos em toda a loja (pelas prateleiras baixas);</li> <li>- Tipo de layout mais divertido e desafiador (esforço para encontrar produtos);</li> <li>- Consumidores tendem a gastar mais tempo nas compras.</li> </ul>
R A C E T R A C K	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Organização por categorias de produto;</li> <li>- Altura de estantes variável;</li> <li>- Padrão de movimentação principal (mais tráfego no fundo da loja);</li> <li>- Corredor principal central;</li> <li>- Maioritariamente lojas de retalho grandes</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Experiência de compra incomum e interessante;</li> <li>- Leva e orienta consumidor ao longo de todas as secções da loja (tem corredor principal central)</li> </ul>

Tabela 1 – Caracterização e vantagens dos tipos de layout. Adaptado de Vrechopoulos *et al.*, 2004; Levy & Weitz, 2001; Lewison, 1994; Mason *et al.*, 1991.

Ozgormus & Smith (2020) revelam que a maioria das lojas de retalho alimentar se identifica como um *layout* misto de *grid* e *racetrack* - *racetrack* a circundar o formato *grid* (figura 5).

Na execução de um *layout* deve ter-se em conta que o tamanho das secções da loja deve variar consoante a maximização da receita. Todos os departamentos

apresentam uma área mínima para que a exposição e exibição dos artigos enquadre os essenciais. É de grande importância também que se tenham em consideração as restrições e adjacências (departamentos com um canto em comum ou em lados opostos do corredor, que não o de *racetrack*) desses segmentos para que faça sentido ao cliente aquando da aquisição de produtos na deslocação pela loja. Ainda que o retalhista queira que o cliente percorra a maior distância possível, deve haver secções complementares que se coloquem lado a lado na disposição da loja.

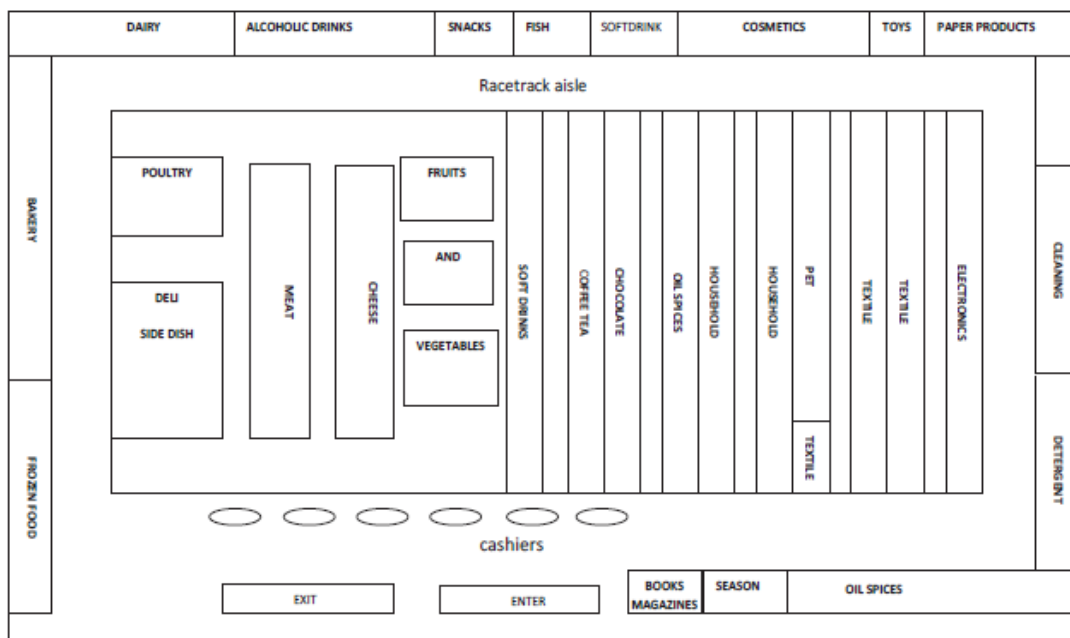


Figura 5 – Layout misto *racetrack* e *grid*. Fonte: Ozgormus & Smith (2020)

Existe um conjunto de secções que, por observação e experiência, se verifica existir benefício em colocá-las em adjacência. Nomeadamente, a proximidade entre a peixaria/talho e frutas e legumes (permite aos clientes que, enquanto esperam pela preparação do peixe ou carne escolham os vegetais e frutas); os departamentos de têxtil e beleza próximos também é benéfico ao aumento de vendas (ambos atrativos ao público feminino); verifica-se também uma estreita relação entre o departamento de óleos alimentares e especiarias, e ainda entre a

padaria e queijos/charcutaria (por serem complementares na preparação de refeições). É de referir que existe também a consciência de que há secções que não devem ser adjacentes, como por exemplo, produtos alimentares e produtos de limpeza (por razões de segurança alimentar) (Ozgormus & Smith, 2020). Mowrey *et al.* (2018), concluíram que a colocação de corredores diagonalmente (figura 6 (b)) pode produzir níveis mais altos de exposição a um comprador que está a fazer o seu percurso do que *layouts* onde os corredores se posicionam a 90° (figura 6 (a)). É preciso notar, no entanto, que a melhoria da exposição com estantes numa posição angular, retira espaço disponível ao chão da loja, diminuindo a possibilidade de colocar mais expositores, como tal, se o retalhista tem o desejo de o fazer, é mais rentável aplicá-lo em zonas na entrada da loja ou com produtos de maior impulso.

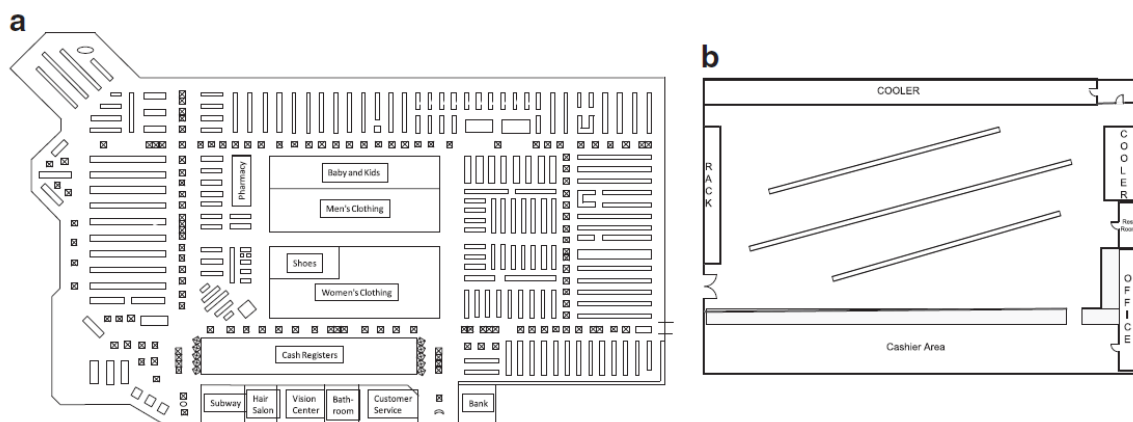


Figura 6 – Dois retalhistas - um supermercado (a) e uma loja de conveniência (b). Fonte: Mowrey *et al.*, 2018

O *layout* no retalho envolve dois níveis de tomada de decisão, o *layout* físico da loja (departamentos, corredores e prateleiras) e a alocação de espaço nas prateleiras. Este último será explorado na subsecção seguinte.

## 1.2.2 Conceito de Planograma

Esta subsecção espelhará o conceito de planograma e os problemas a este associado mais explorados na literatura até agora. O mais conhecido é o problema da alocação de espaço nas prateleiras (subsecção 1.2.2.1) que é extensamente explorado na literatura relacionada com o tema da gestão de espaço no retalho.

Nos dias de hoje, é de grande relevância perceber que uma boa experiência de compra para o cliente impedirá que este recorra a compras *online* ou à concorrência, pelo que, uma maior eficiência na gestão da alocação do espaço das prateleiras numa loja é um recurso estratégico valioso a ter em conta nas decisões financeiras e operacionais de um retalhista. (Murray, Talukdar, & Gosavi, 2010)

A tabela 2 revela a definição de planograma para diferentes autores.

Autor	Descrição
(Santra & Mukherjee, 2019)	“Plano da estratégia de disposição dos produtos para a organização dos produtos em uma ou mais prateleiras consecutivas, com base em informação sobre os produtos.”
(Frontoni, Mancini, & Zingaretti, 2015)	“Mapa visual detalhado que estabelece a melhor localização de um produto numa loja de retalho.”
(Kresoja, Dujak, & Franjkovic, 2017)	“Localização de cada SKU na prateleira de determinada categoria; gestão de espaço ao nível da categoria de produto.”
(Liu & Tian, 2016)	“Regulam como os produtos devem ser colocados nas prateleiras.”

Tabela 2 – Definição de planograma por vários autores

Portanto, é verificável que os autores têm uma ideia semelhante do que é um planograma (tabela 2). O que pode variar é a forma como se cria um e com base em que parâmetros, de modo a atingir os objetivos de *performance* da loja da forma mais satisfatória possível.

Podem ser vários os objetivos da criação de um planograma, sendo uns de maior urgência e importância que outros. É relevante criar-se a melhor experiência de loja para o cliente (Liu & Tian, 2016), maximizar a exposição ao comprador, por ser importante ter em atenção a distinção entre o que o comprador pode ver e o que ele realmente vê, uma vez que ele só irá comprar o que vê (Mowrey *et al.*, 2018). Desde o aumento de vendas e lucros, à introdução de um novo artigo para venda, suporte a uma nova abordagem de merchandising e marketing criativo, a decisões de marketing e experiência do cliente para um aumento da satisfação e lealdade do mesmo, vários são os motivos para que um planograma seja alvo de criação ou alterações (Frontoni *et al.*, 2015).

Uma vez definidos os objetivos da loja, é necessário criar o planograma com base em vários parâmetros e regras. Esses planogramas são habitualmente criados pela sede da empresa, um departamento responsável pelo planeamento do espaço de todas as lojas criando planos genéricos que se ajustam às vendas médias de cada conjunto de lojas semelhantes (a nível de área e vendas) e à estratégia de cada loja (Bianchi *et al.*, 2011). Por fim são distribuídos pelas lojas, onde os gerentes de lojas reproduzem o posicionamento definido em exposição de acordo com este (figura 7) (Liu & Tian, 2016).

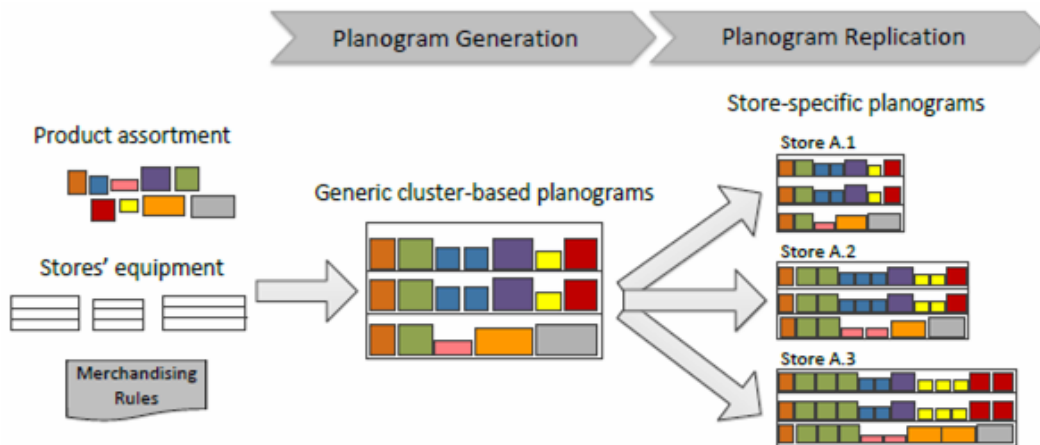


Figura 7 - Resumo dos processos de criação e replicação de planogramas. Fonte: Bianchi *et al.* (2011)

Já colocados em loja é necessário que exista uma confirmação que o retalhista gosta que se faça: se a replicação está ou não corretamente feita. A verificação de conformidade do planograma assenta em dois momentos: o planograma é identificado pela sede da empresa e uma prateleira em loja é confirmada com o planograma (Liu & Tian, 2016). Santra & Mukherjee (2019) afirmam existirem desafios em replicar no planograma os produtos que vão estar expostos em prateleira caso as prateleiras sejam confusas, cheias e desorganizadas, as imagens dos produtos são geralmente obtidas com câmara e pode levar confusão, produtos com medidas diferentes, formas e tamanhos.

O que um planograma pretende reconhecer é um conjunto de dimensões respeitantes aos artigos que são colocados numa prateleira. Nomeadamente, a colocação das diversas frentes (face visível ao cliente), o número de produtos por marca, a ordem de cada marca e se a disposição da marca é horizontal ou vertical (orientação na prateleira). Adicionalmente, captam-se as posições físicas absolutas, os locais relativos dos produtos, a quantidade de espaço alocado para cada categoria e cada tipo de artigo dentro da categoria (Frontoni *et al.*, 2015).

Cada categoria de produto está alocada a um local da loja e conseqüente combinação de prateleiras e podem ser dispostos em murais, semi murais, ilhas

ou mesas (usual na zona de frutas e legumes, p.e.). E, portanto, um planograma vai ter em atenção várias dimensões da loja como todo o mapa da loja, alguns corredores, algumas prateleiras ou uma categoria específica de produtos, locais das prateleiras, padrões de empilhamento (largura e altura das prateleiras, área de visibilidade dos produtos e orientações dos produtos), decisões conjuntas de preço e espaço de prateleira dos produtos bem como a interação entre preços dos mesmos (figuras 8 e 9) (Murray *et al.*, 2010; Frontoni *et al.*, 2015).

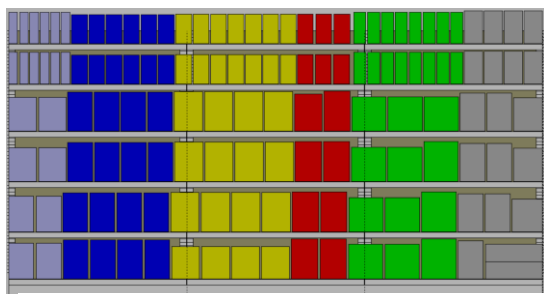


Figura 8 – Organização regular e realce dos produtos por marcas, com cada marca representada por um formato retangular atribuído. Fonte: Bianchi *et al.* (2011)

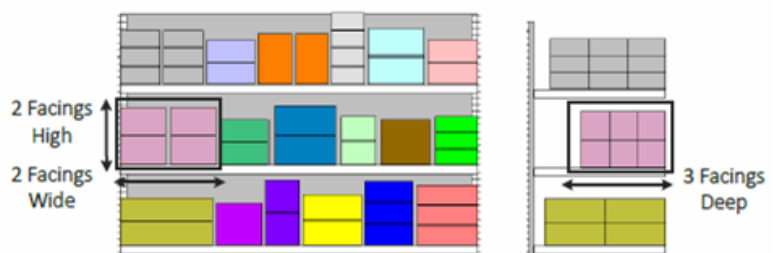


Figura 9 – Frentes, largura, altura e profundidade; visão frontal e lateral, respetivamente. Fonte: Bianchi *et al.* (2011)

Segundo Murray *et al.* (2010), duas conclusões importantes a ter em conta quando se prepara um planograma prendem-se com os limites de capacidade no espaço total de uma prateleira e os limites nas quantidades de produtos individuais. Consequentemente, os produtos colocados à venda numa quantidade quase máxima tendem a ser colocados de forma a exporem a sua maior área de frente e nos locais de prateleira mais atraentes para essa combinação específica de orientação do produto (figura 8). A decisão de que produtos colocar nas prateleiras dependerá de várias características: quota de mercado, rotatividade, logística associada, volume e público alvo de consumidores (Murray *et al.*, 2010; Segetlija, Č, & Dujak, 2013).

Ao longo do percurso do cliente na loja, o preço dos artigos dispostos horizontalmente aumenta, pelo que em relação à preferência dos produtos para o cliente, em formatos de loja de conveniência, estes encontram-se a meio do corredor, e em formatos de maior dimensão os produtos preferíveis são os das pontas.

Como é natural pensar-se, no quadro empresarial do retalho, a lei da oferta e da procura são uma constante preocupação que se torna crucial na gestão de *stocks* e prateleiras. Desta forma, os preços ótimos são instituídos para que a quantidade procurada se aproxime da quantidade disponibilizada para cada produto (quanto mais procura, maior o preço, porque a oferta tende a ser constante) e ainda, produtos com margens de lucro mais baixas tendem a ser colocados em orientações com áreas de face reduzidas (Murray et al., 2010). A gestão de categorias afeta principalmente os fabricantes que necessitam de alterar e repensar a estratégia de marketing na gestão de marcas, para se adequar à gestão de categorias (Kresoja et al., 2017). No entanto, para qualquer loja alterada (de grande ou pequena dimensão de mudança) as vendas de clientes não transmitem as evidências de assimilação da transformação, com as vendas mantendo-se elevadas por 12 meses após a reestruturação da loja. (Ferraro et al., 2017)

#### 1.2.2.1. O Problema de Alocação de Espaço em Prateleira

O processo de planeamento, execução e implementação de um planograma requer uma atenção cuidada e complexa, pelo que existe um conjunto de problemas a este associado no setor do retalho e abordados por vários autores que os espelharam na literatura desde os anos 70 até aos dias de hoje.

O mais comum e explorado é o Problema de Alocação de Espaço em Prateleiras (PAEP; em inglês, *Shelf Space Allocation Problem*). É de notar que os

problemas associados ao *layout* físico precedem o problema de alocação de espaço na prateleira, ou seja, os problemas de planogramas surgem posteriormente ao nível de macro espaço da loja (disposição dos corredores) (Murray *et al.*, 2010).

O PAEP tem o objetivo de determinar a combinação de produtos máxima para o espaço de prateleira existente, e está relacionado com tomada de decisão sobre a alocação do espaço de vendas para cada segmento de uma categoria e para cada artigo (Kresoja *et al.*, 2017; Lim, Rodrigues, Xiao, & Zhang, 2002). A sua definição e resolução pode variar dependendo da estratégia da empresa, segmento de retalho, *layout* da loja, relação com os fornecedores, entre outros. (Bianchi *et al.*, 2011)

As decisões mais frequentes para lidar com o PAEP referem-se ao número de frentes de produtos e à sua colocação nas prateleiras. Várias abordagens ao PAEP integram outras decisões que afetam a procura do cliente, incluindo variedade de produtos, frequência de reposição, promoções e publicidade. A abordagem ao problema pode ser baseada também em dados como produtividade das vendas, tempo passado pelo cliente em loja, satisfação/frustração do cliente, número de compras não planeadas ou exposição de produtos na prateleira (possibilidade de a localização de um conjunto de prateleiras conseguir ser vista por um cliente quando passa por uma secção da loja) (Mowrey *et al.*, 2018). Cil (2012) considera a abordagem ao problema através do desenvolvimento de um procedimento sistemático baseado em *data mining* de forma a compreender alterações de padrões de comportamento dos consumidores.

Bianchi *et al.* (2011) revela existirem várias potenciais restrições para o PAEP que se prendem com a necessidade de o número de produtos colocados em prateleira cobrir todo o espaço de prateleira (restrições de integralidade) e por outro lado, o espaço que é disponibilizado para a prateleira deve ser respeitado (restrições físicas). Adicionalmente, devem ser estabelecidos limites máximos e mínimos de número de produtos expostos, de partilha de espaço entre fornecedores e de dias de receção de encomendas dos fornecedores (restrições de controlo) e, por fim, manter categorias de produtos complementares ou substitutos adjacentes (restrições familiares).

Existem ainda outros problemas que se levantam quando se aborda a tomada de decisão de planogramas e que seguidamente se exploram.

#### 1.2.2.2. Outros problemas relacionados

A tabela 3 faz a compilação de vários outros problemas que se encontram no planeamento, execução e manutenção da gestão de planogramas que foram identificados por alguns autores. O ideal é que um retalhista pondere cada um deles, dependendo da fase do processo em que se encontra, para que as vendas, lucros ou satisfação do cliente atinjam o máximo possível e se espelhem no sucesso do negócio.

Autor	Problema	Definição/Solução
(Santra & Mukherjee, 2019)	Detecção de falta de stock (aplicado a um sistema de identificação automática de produtos em loja)	Gerar um inventário de produtos disponíveis na loja, a partir das imagens de prateleiras com produtos
	Conformidade do planograma (aplicado a um sistema de identificação automática de produtos em loja)	Correlacionar e validar o planograma com a exibição real da mercadoria
	Assistência de compras	Oferecer uma experiência que acrescente valor ao cliente
	Reconhecimento automático de um produto	No ambiente da loja: variabilidade dos produtos, complexidade do espaço, distribuição da informação, variabilidade de produtos, classificação muito específica  No sistema digital: desfocagem, variações de iluminação, ângulo de imagem atípico e reflexão da luz.
(Frontoni et al., 2015)	Manutenção dos planogramas	Manter o planograma para cumprir os objetivos para que foi projetado (aumento de vendas e lucros, introdução de um novo item, suporte a uma nova abordagem de <i>merchandising</i> etc.)
(Kresoja et al., 2017)	<i>Trade-off</i> espaço-variedade	<i>Trade-off</i> entre o espaço limitado para a apresentação/venda de produtos e uma ampla variedade de produtos pelos fornecedores (fabricantes e distribuidores / atacadistas).
(Mowrey et al., 2018)	<i>Layout</i> de prateleiras no retalho	Identificação das orientações ideais das prateleiras de um ou vários expositores num espaço restrito, para maximizar a exposição ao comprador
(Singh & Sharma, 2006)	<i>Layout</i> da instalação	Utilização limitada ou inadequada de espaço, fluxo de material, custos de manuseio de material e tempo de viagem

Tabela 3 – Compilação dos vários problemas de gestão de micro espaço identificados na literatura

## 1.3. O Consumidor

Primeiramente, é importante fazer a distinção entre a lealdade e a satisfação do cliente. Começando pela lealdade, Reichheld (2003) considera-a visível num cliente que adere a um fornecedor que o trata bem e que acrescenta valor a longo prazo. Um cliente leal tem tendência a aumentar a sua frequência de compra e também a recomendar o serviço ou produto a familiares, amigos e colegas, uma vez que implica um sacrifício da parte do cliente. A satisfação do cliente é uma clara indicação de quanto a organização é bem-sucedida a responder aos pedidos dos seus clientes e quanto mais satisfação existe maior é a taxa de retenção de clientes e, por sua vez, mais cresce o negócio. (Rashed, Rifath, Begum, & Bhuiyea, 2018)

De seguida, exploram-se as teorias que fazem referência ao comportamento do cliente perante a disposição do espaço de uma loja e a escolha de marcas.

### 1.3.1 Comportamento perante decisões de espaço

Considera-se positivo explorar como o cliente é afetado por uma determinada disposição do espaço de loja e ainda como um ou vários fatores influenciam o desempenho de uma empresa também tendo em conta a mesma disposição de espaço, por consequência do nível de bem-estar do cliente, uma vez que uma empresa de prestação de serviços tem grandes vantagens ao ter em conta na sua estratégia a *customer centricity*. Os consumidores passaram a fazer parte do processo de criação de valor dos retalhistas, que passou do foco do produto para a experiência individualizada. (T. Kent, 2007)

A atitude e comportamentos de um cliente serão afetados na presença de alterações do espaço físico de uma loja de retalho e, por isso, o desempenho de loja é afetado. (Mowrey *et al.*, 2018) Desta forma, tem-se em conta que existe um determinante importante para a experiência de conforto dos consumidores dentro de uma loja - o espaço pessoal - que influencia o consumidor nas escolhas que toma dentro da loja, tanto de compra como de circulação. (Elbers, 2016)

É crucial um maior enfoque no cliente e menos no produto, ainda que exista uma tendência para o retalho se focar na maximização das vendas e não na minimização do tempo do cliente em loja. É também conveniente considerar que o caminho que cada cliente escolhe é muito variável entre clientes e principalmente que a procura dos produtos pode ser influenciada por *layout*, disposição dos produtos, promoções e estímulos. A. M. Kent & Kirby (2009) consideram que o cliente tem uma preocupação com os produtos, o seu significado e apresentação.

Para o espaço de loja, é relevante controlar os níveis de densidade de clientes na loja. Para tal, o tráfego da loja e fluxo de tráfego do cliente são indicadores a ter em conta. O primeiro envolve a quantidade de consumidores que visitam a loja num determinado momento, enquanto que o fluxo de tráfego do cliente é definido pelo movimento que os consumidores têm na loja Elbers (2016). Um cliente tem por hábito percorrer o mesmo trajeto quando realiza as suas compras e a tendência é de que esse percurso se mantenha mesmo depois de haver uma pequena alteração na loja. (Tan *et al.*, 2018)

Num hipermercado, o contacto com os clientes é um fator determinante para a qualidade do serviço, pelo que a preocupação com a sua satisfação é maior. O retalhista deve ter em atenção que será, por vezes, mais vantajoso remodelar uma loja tendo em conta um conjunto de métricas diversas (vendas, satisfação do cliente, potencial de melhoria e orçamento, entre outros) do que apenas fazê-lo com base na data da última remodelação (recente ou não), por questões

concorrenciais ou por necessidade de melhoria das condições da loja, uma vez que a conclusão do processo pode conduzir a resultados inesperados e mais modestos do que o previsto. (Ferraro *et al.*, 2017)

Relativamente a vendas, quando o processo de remodelação de uma loja é mais evidente, os consumidores tendem a gastar nessa loja mais do que numa loja intervencionada com menor visibilidade. Ao mesmo tempo, numa loja com maior evidencia de transformação, também haverá um maior aumento de visitas a esta e os seus clientes também passam a gastar mais em cada visita quando comparando com lojas com menor impacto de mudança. O efeito que a remodelação total de uma loja tem nos clientes foi estudado por Ferraro *et al.* (2017) que afirmam que a assimilação é feita por todos a curto prazo e o seu comportamento e gastos melhoram significativamente. No entanto, esses efeitos tendencialmente desaparecem ao longo do tempo (voltando eventualmente aos níveis anteriores à remodelação). (Brüggen, Foubert, & Gremler, 2011)

Uma loja que tenha apresentado uma maior evolução entre o momento do início e fim do processo de intervenção, atrairá mais um determinado perfil de cliente adicional que não tinha tanto o hábito de frequentar a loja anteriormente, nomeadamente, famílias com crianças (segmento com maiores necessidades de consumo e fidelidade), são clientes que estão dispostos a viajar mais para fazer compras numa loja remodelada e que trazem um aumento nas vendas que cria um grande ganho para a empresa. Por outro lado, lojas com visualmente menor intervenção, atraem clientes mais jovens da Geração Y, no entanto, este é um segmento pequeno e o impacto nas vendas é reduzido. (Ferraro *et al.*, 2017)

Para que o segmento de famílias seja atraído para uma loja com grande intervenção após a sua remodelação, uma boa estratégia de marketing será informá-lo da conclusão do projeto e atribuir descontos, cupões ou *vouchers* para incentivar as visitas, ou até promover atividades em loja. Também será uma boa

medida no caso de uma loja que sofreu menor remodelação, de forma a atrair um público mais jovem e moderno. (Ferraro *et al.*, 2017)

Do ponto de vista vertical das prateleiras, a figura 10 demonstra a disposição mais comum de quatro prateleiras, sendo, no entanto, possível encontrar em loja uma arrumação com maior ou menor número de prateleiras. Sabe-se, contudo, que o nível dos olhos é a localização mais desejada pelas marcas por ser a que representa mais vendas. (Segetlija *et al.*, 2013)



Figura 10 – Esquema de disposição e nivelção vertical de prateleiras.

### 1.3.2 Comportamento perante marcas

Segundo Kotler (2000), “uma marca é essencialmente uma promessa da empresa de fornecer uma série específica de atributos, benefícios e serviços uniformes aos compradores.” Uma marca pode ser associada à oferta de serviços (lojas) ou a produtos que podem ser da mesma empresa que oferece o serviço ou não.

No Mercado existe a distinção entre produtos que são de marca de fornecedor ou de marca de distribuidor. Aplicado ao setor do retalho, a primeira diz respeito

a produtos que abastecem a loja de uma empresa que não aquela que os fabricou, por outro lado produtos de marca de distribuidor são vendidos e fabricados por quem os vende numa loja sua. A marca de fornecedor é mais específica da categoria do que a marca de distribuidor, isto é, as marcas de um retalhista associam-se a uma variedade de categorias de produto (p.e. cabelo, corpo e rosto) enquanto que uma marca de fornecedor está associada, habitualmente, a uma única categoria de produto (p.e. cabelo) (Loureiro, 2017). As empresas de retalho, a certa altura do desenvolvimento da sua marca, têm de tomar a decisão que diz respeito ao uso ou não do nome da sua insígnia nessa nova marca.

Uma vez que é necessário dar resposta às mudanças do mercado, nos últimos anos verificou-se um crescimento exponencial das marcas de distribuidor. Os retalhistas alteraram as suas estratégias e verificou-se uma maior apetência dos consumidores por estas marcas (Silvério & Lopes, 2019). É importante notar que cerca de oito em cada dez portugueses tem como motivo de compra o preço tentando poupar dinheiro quando fazem as suas compras de supermercado, e consideram que a qualidade das marcas próprias dos retalhistas tem vindo a melhorar ao longo do tempo (Loureiro, 2017).

Os consumidores tendem a comprar cada vez mais marcas próprias desde a crise económica e, no último ano, Portugal manteve-se um mercado muito forte em marca de distribuidor com uma presença de 43% no país (Private Label Manufacturers Association, 2020). Mesmo que exista a perceção por parte do cliente de que a marca de distribuidor tem qualidade, a compra do produto dessa marca pode estar muito associada a um momento de crise económica e à redução do rendimento das famílias. Uma vez passado o período de menor disponibilidade orçamental das famílias, os clientes poderão começar a preferir comprar marcas de fornecedor (maior familiaridade e credibilidade) pelo que as marcas de distribuidor devem oferecer produtos a um preço mais baixo que sigam as tendências e que tenham semelhanças de características com essas

marcas. (Loureiro, 2017) O valor de uma marca é medido com base na perspectiva do consumidor que, caso reconheça o valor da marca está disposto a pagar mais por produtos desta e a ser leal. (Rodrigues & Martins, 2016)

O fator de diferenciação será essencialmente o preço e deve haver uma comunicação eficaz - comunicar a extensão da imagem da loja à imagem dos produtos – e desenvolver uma imagem diferenciadora, chamativa e consistente. A criatividade é um recurso necessário a uma organização que desenvolve a sua marca. (Magrath, 2005) Chandon *et al.* (2009), definem um conjunto de fatores que influenciam a atenção (observação e reexaminação) e avaliação (consideração, escolha e reflexão) dos consumidores em relação às marcas dos produtos expostos nas prateleiras dos supermercados que se tratam das fases anteriores à decisão de compra de um produto. De notar que a atenção prestada pelo cliente pode encorajar a avaliação do produto e, por sua vez a sua compra. Esses fatores podem ser identificados como dimensões em loja (*in-store*) - o número de frentes, posição vertical e horizontal da prateleira e preço - ou externos à loja (*out-of-store*). Os últimos requerem que o consumidor recorra à memória (*memory activation*) e destacam-se em três categorias:

- Específico do Consumidor: objetivos de compra, característica do comprador, dados demográficos
- Específico da Marca: quota de mercado da marca
- Específico Consumidor + Marca: utilização passada da marca

Os mesmos autores avaliaram as perceções dos clientes perante a disposição dos produtos que lhes é apresentada nomeadamente, o número de faces de produto numa prateleira impacta a atenção e avaliação do cliente (em particular utilizadores frequentes da marca, marcas de baixa participação no mercado e quem valoriza a marca e os preços baixos como consumidores jovens e com alto nível educacional). Os produtos que se apresentam em prateleiras mais abaixo e

fora do centro da prateleira (indiferente se é do lado esquerdo ou direito) têm menos atenção e avaliação por parte dos clientes.

De seguida explica-se o contexto da necessidade de se ter explorado esta literatura, isto é, o problema que levou à criação da presente dissertação.

## Capítulo 2

### Descrição do Problema

O retalhista em questão sentiu a necessidade de alterar a estratégia de venda das unidades de negócio (UNs) de Higiene e Beleza (HB). Tal decisão deveu-se ao facto de estar previsto entrar um novo *player* europeu no mercado do retalho alimentar em Portugal, em 2019. Este *player* é líder no mercado do retalho alimentar do país de origem e faz uma grande aposta em marca de distribuidor de Beleza, pela qual tem um reconhecimento de boa relação qualidade-preço junto dos consumidores. É também de notar que o referido concorrente disponibiliza em loja um aconselhamento personalizado da venda de produtos (em marca de distribuidor e marca de fornecedor), na secção de Beleza do espaço de loja e aposta num forte *marketing* de conteúdos *online* com informação e sugestões de utilização dos produtos de beleza da sua marca.

Perante a presença de um novo concorrente, a estratégia de venda das UNs de Higiene e Beleza foi modificada em quatro vertentes:

- a marca de distribuidor foi intervencionada de forma a alargar a gama e colocar disponível todos os produtos de beleza;
- o conceito de loja/espaço foi sujeito a um aumento/adaptação do espaço de HB para acomodar a expansão da marca de distribuidor, de forma a não se penalizar a rentabilidade da secção;

- o atendimento em loja também surgiu como garantia de um serviço diferenciador com aconselhamento especializado;
- e, por fim, a nível digital, a empresa apostou num reforço das plataformas *online*, com informação e conteúdos relevantes sobre produtos da UN em questão.

Em todas as lojas houve um reforço da marca de distribuidor nas categorias pertencentes à área de negócio em questão e, conseqüentemente, um ajuste do espaço e de gama. O aumento da gama visa minimizar a perda de clientes que escolhem em função do preço e também minimizar a canibalização da marca de fornecedor por análise de *benchmarking*. A direção comercial define a gama e realiza uma negociação com a equipa de planogramas e com os fornecedores sobre a disposição e a quantidade a aplicar quando é necessária uma mudança (sazonal, frequente ou pontual), por pedido de qualquer uma das partes, para que se encontre uma opção vantajosa para todos. Foi evidente em algumas lojas a penalização de espaço nas marcas de fornecedor pelo aumento da marca de distribuidor, que se tornou imperativo.

O retalhista realizou um conjunto de análises de forma a acompanhar a evolução do mercado e necessidades do consumidor e fazer face à pressão dos principais concorrentes na unidade de negócio explorada, nomeadamente, através de um projeto criado para o efeito que está a ser realizado num médio longo prazo como apoio e visualização da estratégia da área. Tendo presente a necessidade de dar resposta às novas tendências, o projeto está a ser desenvolvido por 5 áreas distintas da empresa. O mesmo projeto realizou um estudo de mercado intensivo e na Tabela 4 pode identificar-se um conjunto de concorrentes na área de beleza que se distinguem por diversos fatores. Estes fatores podem ser uma ameaça para o negócio pela semelhança com o formato de venda do retalhista em estudo ou podem ser uma referência por apresentarem

grande receptividade e reconhecimento por parte do cliente, proporcionando uma experiência de compra personalizada e, desejavelmente, memorável.

	Ameaça				Referência							
Concorrentes	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
A – Novo player			•		•		•		•		•	
B	•			•			•	•				•
C	•			•								
D	•			•								•
E		•						•	•	•		
F		•			•	•		•	•	•		
G		•						•		•		
H		•						•				
I				•	•			•	•	•	•	•

Legenda:  
 1 - Produtos em massa  
 2 - Maquiagem e beleza  
 3 - Ameaça futura  
 4 - Ameaça de preços e promoções  
 5 - Visual e toque  
 6 - Comunicação da Marca  
 7 - Marca de Distribuidor  
 8 - Maquiagem  
 9 - Modelo de Operações  
 10 - Aconselhamento e serviços  
 11 - Percepção do preço  
 12 - Segmentação

Tabela 4 – Pontos de ameaça (1 a 4) e de referência (5 a 12) de diferentes concorrentes fortes em beleza identificados no início do projeto

Neste projeto, não se abordou a transferência da unidade de negócio para outra zona no espaço de loja, uma vez que essa decisão foi tomada há cerca de quatro anos e aplicada em loja, numa estratégia prévia ao conhecimento da entrada do novo *player* no mercado. Como tal, a secção de Higiene e Beleza permanece estática desde pelo menos 2016.

Tendo em conta o estilo de vida dos clientes que frequentam a loja, esta pode ser considerada de Beleza (a área de venda da secção HB definida é de 40% Higiene e 60% Beleza) ou de Higiene (60% Higiene e 40% Beleza), considerando a percentagem de compras feitas por esse tipo de clientes nas vendas de HB da loja.

A nova função de atendimento e aconselhamento ao cliente aconselha o cumprimento por parte da colaboradora de forma a que o sucesso e satisfação com o serviço sejam o mais elevado possível:

- Presença na zona de Beleza;
- Identificação com farda; aparência agradável e cuidada; postura dinâmica e ativa demonstrando prontidão para atender;
- Abordar o cliente proactivamente, de forma simpática e não intrusiva
- Questionar o cliente de forma a conhecer as suas rotinas e perceber qual a necessidade a dar resposta; esclarecer o cliente relativamente a dúvidas acerca dos produtos de HB;
- Apresentar produtos que respondam às necessidades dos clientes, o que implica conhecer as características, vantagens e benefícios dos produtos de HB;
- Saber responder de forma objetiva a todas as dúvidas e questões acerca dos produtos de HB;
- Despedir-se de forma simpática e cordial e convidar o cliente a regressar à loja.

Cada loja intervencionada teve colocação da nova gama e corresponde a uma de quatro alterações de espaço possíveis: não sofreram alteração, apenas sofreram aumento de gama disponível, aumentaram módulos com alteração de layout ou as que aumentaram os módulos e layout e conseqüentemente a área.

Agora que se espelhou com maior clarificação o motivo de criação desta dissertação, o próximo capítulo refere a metodologia que se utilizou para se proceder à análise e esclarecer o problema apresentado pela empresa em estudo.

# Capítulo 3

## Metodologia

Com base no que foi falado no capítulo anterior, o estudo insere-se na categoria do Estudo de Caso.

Um estudo de caso enquanto método analisa casos particulares que podem ser acontecimentos ou pessoas (Baxter e Jack, 2008). A análise com base em vários métodos é popular e o estudo de caso permite-o podendo fornecer um conjunto de dados rico e consistente (Franz, Worrell & Vo, 2013). A criação de uma questão de investigação levantada é o começo de um estudo de caso e a sua resposta pode ter uma explicação causal ou ser uma descrição do que foi observado. (Roseli, Takahashi, & Araujo, 2020).

Especificamente, o estudo de caso em análise na presente dissertação recai sobre pessoas (satisfação do cliente) e acontecimentos (variação de vendas) e é pertinente utilizar este método de forma a poder ter uma análise mais completa, nomeadamente, com a observação, os questionários e dados quantitativos como as vendas.

De forma a analisar se a nova estratégia de venda em loja aplicada à unidade de negócio de Beleza de uma empresa de retalho alimentar portuguesa teve resultados positivos, elaborou-se um questionário. O objetivo do mesmo recai sobre compreender qual a perceção e satisfação dos clientes em relação às mudanças aplicadas. Nomeadamente, a reação ao espaço e marca de distribuidor intervencionados e ao novo serviço de atendimento personalizado serão o alvo

do estudo. A análise é ainda complementada pela resposta da evolução das vendas às alterações da estratégia num determinado período de tempo. Por sua vez, os dados foram examinados utilizando o *software SPSS Statistics* e o *Microsoft Excel*.

### 3.1. Definição e Caracterização da Amostra

Na realização do inquérito foi necessário tomar uma decisão prévia sobre a população a considerar e a forma como fazer a abordagem à mesma, para, posteriormente, se criar o formato de inquérito e conjunto de perguntas pertinente e adequado.

A população caracteriza-se como o grupo total de pessoas que se deseja investigar (Forza, 2002), que, no caso deste estudo, é o conjunto de clientes que frequentam as lojas de um determinado retalhista português. Por sua vez, uma porção dessa população escolhida para análise é a amostra do estudo (Forza, 2002), representativa da população (as características da amostra correspondem muito às da população) (Mooi-Reci, Marko, & Irma, 2018), que é representada por 200 inquiridos (N=200), abordados em duas lojas do grupo retalhista - 100 participantes na loja A e 100 participantes na loja B. Desta forma, a tabela 5 reúne as características do total da amostra e a tabela 6 para a amostra de cada uma das lojas.

		Sexo		Total
		Masculino	Feminino	
Idade (anos)	≤ 24	18	28	46
	%	39,10%	60,90%	100,00%
	25 a 34	15	27	42
	%	35,70%	64,30%	100,00%
	35 a 44	10	15	25
	%	40,00%	60,00%	100,00%
	45 a 54	10	28	38
	%	26,30%	73,70%	100,00%
	55 a 64	10	12	22
	%	45,50%	54,50%	100,00%
	≥ 65	8	19	27
	%	29,60%	70,40%	100,00%
<b>Total</b>		71	129	200
%		35,50%	64,50%	100,00%

Tabela 5 – Características da amostra total (N=200)

		Loja A			Loja B		
		Sexo		Total	Sexo		Total
		Masculino	Feminino		Masculino	Feminino	
Idade (anos)	≤ 24	8	13	21	10	15	25
	%	38,1%	61,9%	100,0%	40,0%	60,0%	100,0%
	25 a 34	5	15	20	10	12	22
	%	25,0%	75,0%	100,0%	45,5%	54,5%	100,0%
	35 a 44	5	8	13	5	7	12
	%	38,5%	61,5%	100,0%	41,7%	58,3%	100,0%
	45 a 54	7	11	18	3	17	20
	%	38,9%	61,1%	100,0%	15,0%	85,0%	100,0%
	55 a 64	6	5	11	4	7	11
	%	54,5%	45,5%	100,0%	36,4%	63,6%	100,0%
	≥ 65	6	11	17	2	8	10
	%	35,3%	64,7%	100,0%	20,0%	80,0%	100,0%
<b>Total</b>		37	63	100	34	66	100
%		37,0%	63,0%	100,0%	34,0%	66,0%	100,0%

Tabela 6 – Características da amostra da Loja A e da Loja B

## 3.2. Recolha de Dados

A abordagem em loja foi escolhida em vez de uma abordagem online uma vez que dessa forma existe a certeza de que o cliente já experienciou pelo menos uma vez a zona de Higiene e Beleza das lojas em questão. De outra forma, seria mais difícil ao cliente relembrar experiências passadas neste local caso este realizasse o preenchimento do inquérito num espaço que não aquele (Birnbaum, 1999). Essa razão foi crucial para se tomar a decisão de escolher o método de inquérito presencial. Adicionalmente, a abordagem escolhida permitiu que todos os grupos etários tivessem uma representação mais equilibrada uma vez que alguns deles precisam de um contacto mais personalizado e próximo que um questionário online limita.

A tabela 7 mostra algumas das vantagens e desvantagens de se recorrer ao método de questionário com uma abordagem pessoal, que se tiveram em conta na criação do inquérito e na análise dos dados obtidos de forma a diminuir os erros e credibilizar o estudo.

Vantagens	Desvantagens
Flexibilidade no sequenciamento de perguntas, detalhes e explicações	Custo mais alto por participante se amostra elevada
Permite questionários longos e complexos	Enviesamento do entrevistador (forma de questionar sugestiva)
Recolha de dados rica (inclui expressões faciais)	Enviesamento do participante em temas sensíveis
Adequado a perguntas de resposta aberta	Mais demorado
Permite contactar populações de difícil acesso	Relutância do entrevistado em cooperar
Maior taxa de resposta (maximização do envolvimento do participante)	Maior stress para os entrevistados e o entrevistador
Permite que as instruções de recolha de dados sejam seguidas	Menos anonimato

Tabela 7 – Vantagens e desvantagens da utilização do inquérito presencial como método de recolha de dados. Fontes: Forza (2002) e Mooi-Reci et al. (2018)

A escolha das duas lojas em análise recaiu sobre a análise cumulativa de várias dimensões, nomeadamente, o número de meses desde a finalização das alterações até outubro de 2019 (tendo em conta o último mês facultado e validado pela empresa em questão), alterações de *layout* verificadas e a presença de assistentes de aconselhamento personalizado na zona de Higiene e Beleza. De forma a que as duas lojas em estudo sejam comparáveis, apenas o tipo de clientes que mais as frequentam é a característica que se mostra divergente. Os dados utilizados foram facultados pela empresa de retalho em estudo e encontram-se na Tabela 8

	Loja A	Loja B	Média do total de lojas	Média do grupo com apenas aumento de módulos	
<b>Alteração do Layout</b>	Aumento de Módulos	Aumento de Módulos			
<b>Data implementação projeto</b>	dez/18	dez/18			
<b>Nº meses de análise</b>	11	11	9,82	10	
<b>Assistência personalizada Beleza</b>	Sim	Sim			
<b>Tipo de cliente mais frequente</b>	Standard	Qualidade			
<b>Missão de compra do cliente</b>	Abastecimento	Abastecimento			
<b>Área de venda total</b>	8500 m <sup>2</sup>	10000 m <sup>2</sup>			
<b>Área de venda HB</b>	400 m <sup>2</sup>	500 m <sup>2</sup>			
<b>Módulos</b>	Antes projeto	129	150	51	78
	Depois projeto	122	136	54	88
<b>HB</b>	Variação%	5%	10%	4%	0,13%
	Variação	7	14	3	10

Tabela 8 – Características das lojas estudadas

Ambas as lojas apresentam um período de análise mais consistente (de dezembro de 2018 a outubro de 2019), na medida em que o cliente teve mais tempo para experienciar as mudanças e criar opiniões sobre elas e para que tal se

reflita nas vendas. Do mesmo modo, a alteração do *layout* refletiu-se no aumento do número de módulos para acomodar a maior oferta de marca de distribuidor (MD1) verificada, pelo que a área não se alterou e não é necessário ter em conta o impacto nos espaços das unidades de negócio adjacentes uma vez que este não existiu.

As alocações de espaço da loja dependem do tipo de cliente e da sua missão, portanto é de referir que uma loja que seja representada por clientes *standard* e de abastecimento, no segmento de loja HB promove mais beleza jovem e higiene sénior. Por outro lado, lojas caracterizadas de qualidade têm clientes com maior poder de compra e, quando adicionado a uma missão de compra de abastecimento, a loja tem uma maior procura de produtos de beleza jovem, beleza sénior e higiene sénior na sua secção de HB.

A área de venda da secção de HB de cada uma das lojas, ainda que diferente, sabe-se que o número de produtos nesta vendida é praticamente o mesmo para ambas as lojas bem como os planogramas aplicados. De referir que a diferença de área de venda HB também refletiu a diferença de aumento de módulos verificada entre as duas lojas.

De notar, que as lojas inseridas no grupo que obteve apenas aumento de módulos inclui 13 lojas e o total de lojas apresenta uma grande variação de áreas entre elas, pelo que o número de módulos médio total se distancia muito das lojas estudadas e assim, é mais relevante averiguar a variação que se verificou.

### 3.3. Procedimento

A realização do questionário ocorreu pessoalmente, durante o mês de fevereiro, em ambas as lojas em estudo, na zona da loja respeitante à secção de Higiene e Beleza. Realizou-se a entrevista com o apoio de um tablet como suporte digital de recolha das respostas (*Microsoft Forms*) de forma a tornar a interação

mais rápida, eficaz e o menos intrusiva possível para o participante. Mooi et al. (2018) confirmam que as CAPI (*computer-assisted personal interviews*) permitem que o entrevistador se guie nas perguntas e ainda que insira diretamente as respostas.

A abordagem ao cliente começou com o esclarecimento da intensão do questionário – a sua natureza académica e o tópico de análise – e da natureza anónima do mesmo, seguindo-se do preenchimento do inquérito por parte do autor do estudo perante a aceitação e permissão do contributo do cliente.

A resolução das respostas foi seguida com o apoio do autor, de forma a que o tempo fosse bem utilizado (havendo a presença de alguma dúvida esta foi esclarecida no momento); com o mesmo propósito, perante perguntas de resposta múltipla com uma lista extensa de opções, esta foi mostrada ao participante e vista em conjunto com o autor. A abordagem foi também adaptada ao participante segundo a faixa etária a que pertencia, para que as respostas dadas fossem genuínas e ponderadas (Forza, 2002). Concluiu-se cada interação com o agradecimento da participação e do tempo disponibilizado pelo cliente.

### 3.4. Escalas utilizadas

O inquérito realizado inclui duas escalas que serão abordadas nesta secção, relativamente à escolha e propósito das mesmas – *Net Promoter Score* (NPS) e *Customer Satisfaction Score* (CSAT).

A escala NPS foi utilizada em duas respostas do inquérito criado, no tópico da satisfação e lealdade com o espaço de higiene e beleza da loja e também com a marca de distribuidor em estudo (MD1). Assim, testou-se a vontade do cliente em recomendar a terceiros a compra de produtos da marca MD1 e ainda a

compra de produtos de higiene e beleza no espaço HB do hipermercado português em que o questionário se realizou.

Reichheld (2011) refere que uma simples pergunta permite caracterizar o consumidor: “Numa escala de zero a dez, qual a probabilidade de nos recomendar (ou este produto/serviço/marca) a um amigo ou colega?”. A figura 11 resume a escala NPS em termos de associação com a reação do cliente perante a escolha efetuada.

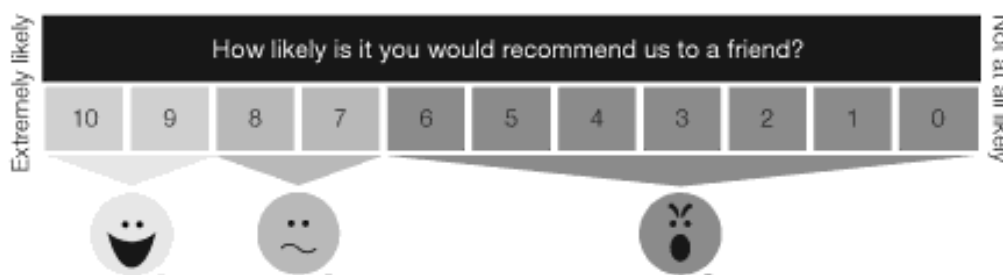


Figura 11 – Escala NPS; Fonte: Reichheld, 2011

A tabela 9 reúne as características que se atribuem ao cliente perante a resposta dada à questão, dentro da escala definida.

Promotores (9 e 10)	Passivos (7 e 8)	Detratores (0 a 6)
- Demonstram benefício em contactarem com a empresa	- Satisfeitos	- Demonstram desvantagem em contactarem com a empresa
- Leais	- Não leais	- Insatisfeitos
- Recompram	- Recomendam a poucos	- Maldizem a terceiros
- Onde mais gastam	- Recomendações sem entusiasmo	- Rudes para trabalhadores
- Recomendam a terceiros		- Representam custos de reclamações
- Respondem aos questionários		
- Dão sugestões e feedbacks positivos		

Tabela 9 – Características dos clientes segundo a sua resposta na Escala NPS

Por fim, o NPS é um valor percentual determinável a partir de uma subtração (Net Promoter Score = % Clientes Promotores – % Clientes Detratores). De forma a esclarecer se a proposta de marketing deve ser melhorada para que os clientes se tornem mais leais à empresa e seja possível adquirir novos clientes a um custo mais baixo para o retalhista, as percentagens de promotores e detratores são comparadas. O ideal é um valor elevado de promotores uma vez que estes adquirem ao negócio novos clientes (pelo método *Word of Mouth*), diminuindo o custo de aquisição de novos clientes nas contas da empresa. A verdadeira lealdade demonstrada por um cliente promotor afeta positivamente tanto a lucratividade como também impulsiona o crescimento da receita da empresa (Reichheld, 2003).

Tópicos como satisfação, confiança na marca e lealdade e não podem ser medidas diretamente, por isso devem ser utilizadas vários indicadores para as estudar (Mooi-Reci et al., 2018). Uma vez que a questão criada na escala NPS não transmite o grau de satisfação do cliente ou a sua lealdade, mas sim diretamente a sua vontade de recomendar um produto/serviço a um terceiro (Reichheld, 2003), este estudo criou um conjunto adicional de questões para abordar adicionalmente a vertente da satisfação do cliente. Como tal inseriram-se no inquérito várias questões que permitiam ao cliente identificar numa escala de 1 a 10 (1 - nada satisfeito e 10 - muito satisfeito) qual a sua satisfação relativamente a várias dimensões como o espaço HB em loja, a marca MD1 ou o atendimento personalizado.

Não existe um consenso sobre qual a melhor escala a aplicar no método CSAT (1-3, 1-5, 1-7 ou 1-10), mas neste estudo entende-se que, para manter uma coesão de escalas para o cliente (com o NPS de 0 a 10) se possibilitou uma resposta entre 1 e 10 para perguntas CSAT.

No seu estudo, (Dussart, 2017), utilizou o índice com a escala 1-7. Afirmando que uma pontuação dada por um cliente abaixo de 6 demonstra que este não

adorou a experiência e que, por isso, a empresa terá de a melhorar para aumentar a satisfação geral dos seus clientes. Desta forma, toma-se a mesma abordagem, mas tendo em conta que uma resposta entre 8 e 10 reconhece um cliente totalmente satisfeito com a oferta o retalhista.

O próximo capítulo espelha os dados que foram adquiridos através da execução do inquérito de satisfação ao cliente, bem como os dados facultados pela empresa em estudo. O capítulo é dividido em satisfação do cliente em várias vertentes (com MD1, com atendimento personalizado e com o espaço HB), NPS e ainda em valores de vendas.

# Capítulo 4

## Discussão

### 4.1. Observação de Resultados

De modo a explorar o problema descrito no capítulo 2, esta secção revela os resultados que se obtiveram do inquérito presencial realizado em duas lojas de retalho alimentar (Loja A e Loja B) bem como os valores de vendas associados a estas lojas e às restantes lojas do grupo retalhista em estudo. Dividiu-se a secção em várias partes – dados de satisfação do cliente, *Net Promoter Score* (NPS) e vendas.

Para a realização da análise de dados foram utilizados dois sistemas - o SPSS e o Microsoft Excel – que se refletem em algumas tabelas e gráficos.

Contextualizando, 82% dos inquiridos revelaram que a loja onde realizaram o inquérito é aquela onde gastam mais dinheiro por mês em compras para o lar e o gráfico 1 revela o motivo da sua escolha. Como é possível observar, os clientes que têm por hábito frequentar a loja fazem-no, na sua maioria, pela proximidade e conveniência que esta lhes proporciona (37%), bem como a sua variedade de produtos (23%).

Adicionalmente, o gráfico 2 revela os principais motivos identificados pelos inquiridos para a escolha dos seus produtos de beleza. Os motivos primordiais são a qualidade (39%) e o preço (29%) que muitas vezes tornam uma ponderação de ambos (41%).

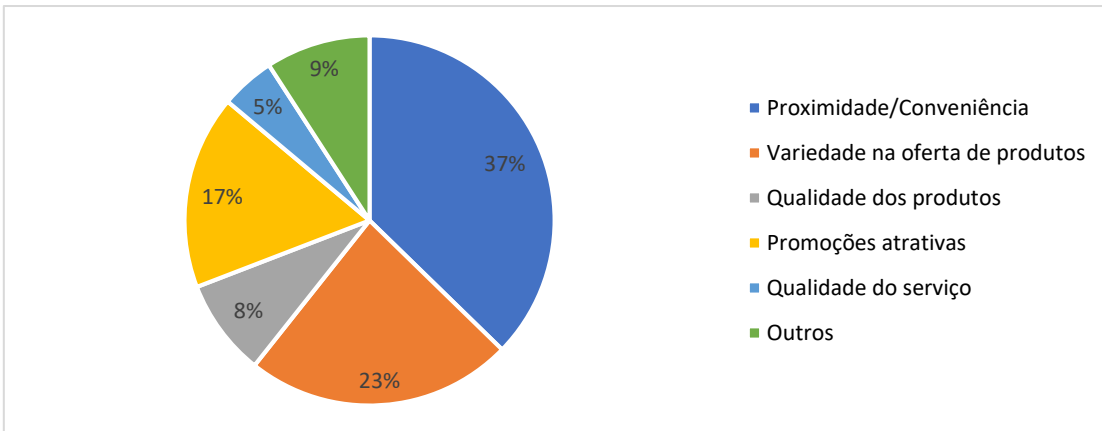


Gráfico 1 – Motivos de escolha da loja

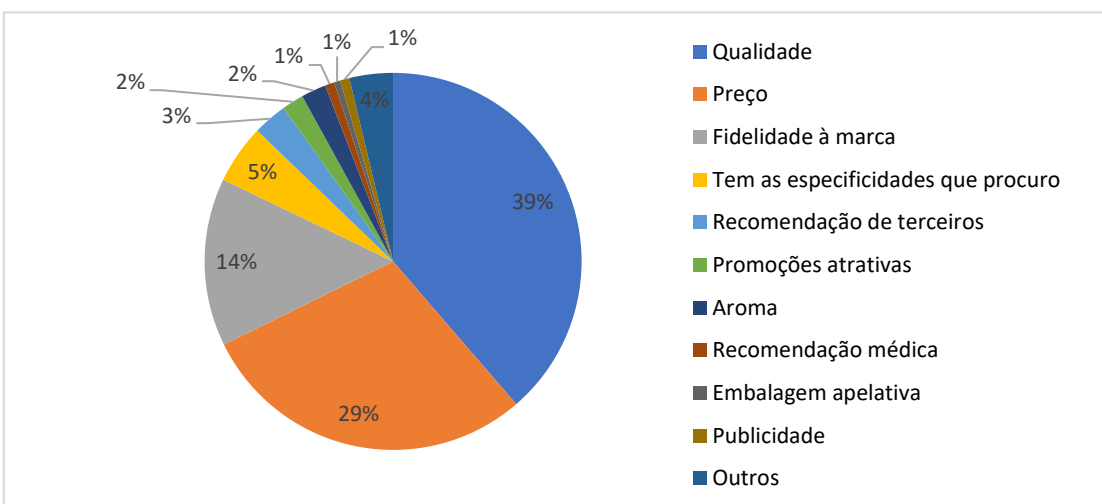


Gráfico 2 – Motivos de escolha de um produto de beleza

Realizou-se uma estatística de confiabilidade à escala de satisfação aplicada (1 nada satisfeito e 10 muito satisfeito), que resultou num valor de 0,864 para o Alfa de Cronbach. Como se trata de um valor superior a 0,7, o referido alfa revela uma grande consistência, credibilidade e autenticidade dos dados.

Os três seguintes subcapítulos – 4.1.1 a 4.1.3 – referem perguntas do questionário de satisfação do cliente que utilizam a escala já anteriormente falada

no capítulo 3, a CSAT com valores possíveis de escolha pelo cliente entre 1 e 10 (1 - nada satisfeito e 10 - muito satisfeito).

#### 4.1.1. Satisfação do Cliente com MD1

A marca MD1 refere-se à marca de distribuidor de Higiene e Beleza (HB) em estudo que sofreu recentemente um aumento de gama pertencente ao retalhista alimentar português em estudo.

A gama de MD1 é composta na sua maioria por produtos de beleza que incluem produtos de cabelo, de corpo, de homem e perfumaria e cosmética, enquanto que a oferta de higiene contém apenas produtos de higiene corporal e higiene e proteção de bebé. O gráfico 3 mostra os valores aproximados da oferta da gama de MD1, por categorias, disponível à data do inquérito. Perfumaria e Cosmética apresenta a maior oferta de produtos, seguida dos produtos de Cabelo. A marca MD1 apresenta apenas 9% da sua gama respeitante a produtos de higiene e, desta forma, a análise que se faz recaiu mais sobre a parte de beleza da marca.

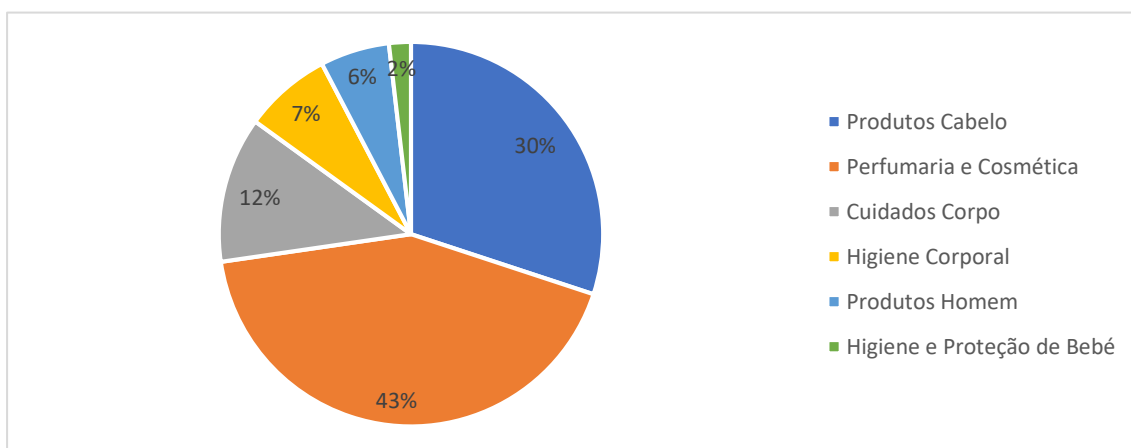


Gráfico 3 – Oferta de produtos MD1 por categoria

O gráfico 4 mostra a percentagem de produtos MD1 que os inquiridos admitem ter comprado por categoria. A categoria mais comprada da marca são

os cuidados de corpo seguido de perfumaria e cosmética, ambas as categorias são mais compradas por jovens do sexo feminino com idade até 24 anos (33% e 28% das mulheres que fazem a compra de cada categoria, respetivamente). Contrariamente, as categorias menos escolhidas são produtos de homem e higiene e proteção de bebé, as mesmas que correspondem à oferta de gama mais restrita. Assim, a categoria que mais produtos tem disponível não é a que os clientes mais compram, mas as que menos produtos têm são as menos compradas.

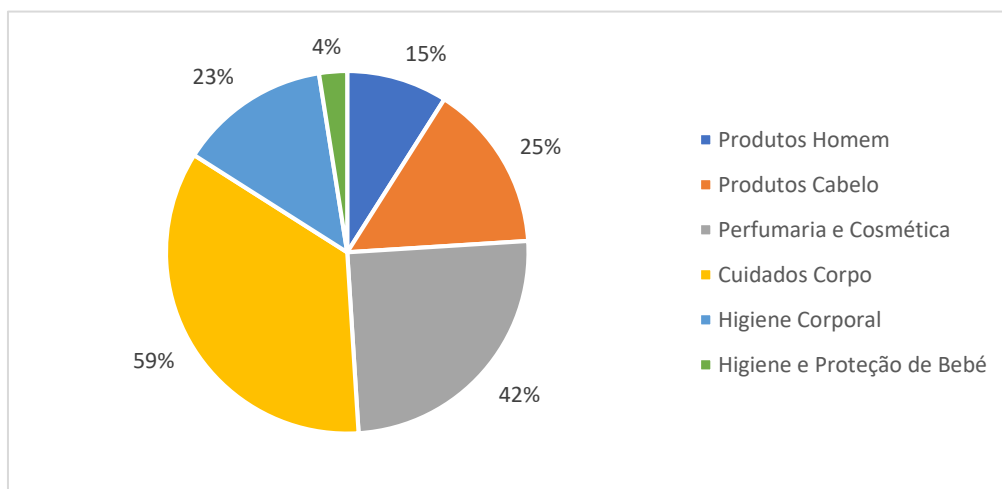


Gráfico 4 – Compra de produtos MD1 por categoria

De notar que, clientes do sexo feminino também compram a categoria de produtos de homem (5,3% das mulheres inquiridas que compram a marca) e 50% dos homens que compram a marca, compram esta categoria.

O gráfico 5 inclui os motivos pelos quais os participantes revelam ter comprado produtos de MD1. Destaca-se claramente o preço como o principal motivo de compra da marca, tendo 19% das respostas sido uma combinação de preço e qualidade.

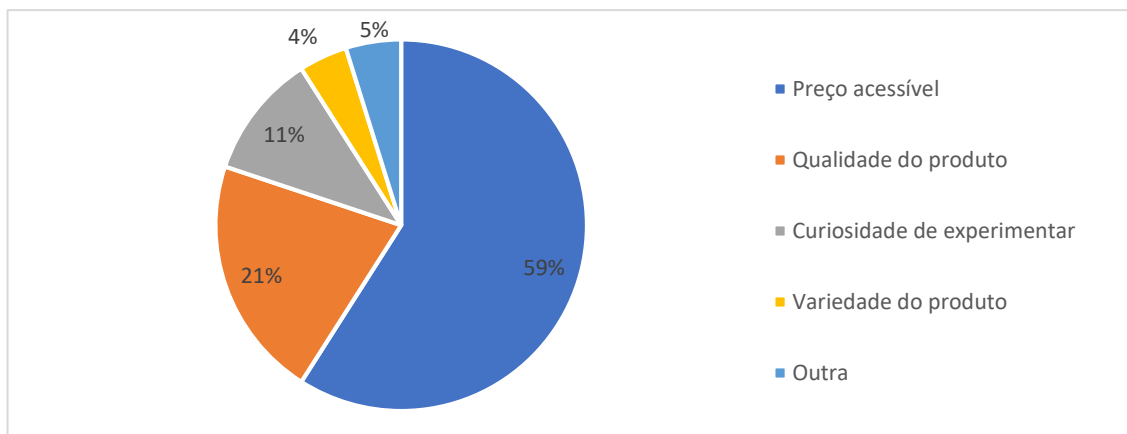


Gráfico 5 – Motivos de compra MD1

De 200 inquiridos, 157 (79%) afirmam conhecer a marca MD1, no entanto, 20 destes últimos (10 mulheres e 10 homens) não sabiam tratar-se de uma das marcas de distribuidor de higiene e beleza da empresa em estudo. Por observação, obtiveram-se reações de surpresa à realidade da pergunta sobre a e alguma retração em experimentar a marca por não ser uma marca de fornecedor. Adicionalmente, dos clientes que compram produtos (123), 43 dizem ter comprado dos novos produtos e 34 tencionam voltar a comprar a nova gama, a maior parte destes últimos com idade até aos 24 anos e do sexo feminino (30%). Esta realidade faz sentido por esta última se tratar de uma faixa etária que tem menor poder de compra e, uma vez que existe marketing digital da marca em redes sociais por elas mais frequentadas, existe uma maior consciencialização para a existência da nova gama.

Notoriamente, uma maior percentagem de homens desconhece a marca (39%) quando comparado com o sexo feminino (11%).

O inquérito aplicado aos participantes abordou a sua satisfação com MD1 em vários aspetos e foi medida aplicando a escala de 1 a 10 (1 nada satisfeito e 10 muito satisfeito). As questões relacionadas com a satisfação com a marca apenas foram respondidas por clientes que afirmaram ter comprado anteriormente produtos da mesma (123 participantes; dos quais 94 mulheres e 29 homens).

Alguns dos participantes escolheram não responder pelo que o estudo contém 108 respostas à questão “*Tendo comprado produtos da marca, qual a sua satisfação com os produtos MD1?*”, de 86 mulheres e 22 homens. De forma semelhante, apenas quem comprou novos produtos da marca pode responder à questão “*De 1 a 10 qual o seu nível de satisfação relativamente a Novidades de MD1?*”.

Verifica-se que a marca está a posicionar-se relativamente bem dentro do espaço (dentro das categorias, junto a produtos de marca de fornecedor) e que tem um marketing que permite que alguns clientes (ainda que poucos) não se apercebam que não é uma marca do retalhista, pelo que será mesmo uma questão de tempo para que mais clientes experimentem a marca.

Através do questionário, descobriu-se especificamente a satisfação em vários aspetos como novos produtos, variedade, preço e qualidade, bem como a satisfação geral.

A tabela 10 demonstra as frequências dos níveis de satisfação dos clientes nas diversas dimensões de satisfação estudadas para com MD1. O nível 8 é o mais identificado em qualquer destas, ou seja, dentro do conjunto de valores da escala disponibilizada, “8” consideramos o mais baixo dentro da porção que mostra total satisfação com a marca (8-10), com explicado no capítulo 3. Qualquer valor abaixo deste mostra que o cliente não adorou a experiência, e, confirmando com a tabela, a partir do nível 8, as frequências diminuem para valores mais baixos da escala.

De um modo geral, os clientes estão satisfeitos com a marca, no entanto, as novidades não receberam a mesma aprovação, com 47% das respostas abaixo do nível 8 e a maior frequência de respostas “1”. O preço é o que traz maior satisfação aos clientes, uma vez que apresenta mais frequência de respostas nos níveis mais altos da escala.

Escala	Estatísticas de Frequência				
	Geral	Novidades	Preço	Qualidade	Variedade
<b>1</b>	2 (1%)	<b>3 (1,5%)</b>	0 (0,0%)	0 (0,0%)	1 (0,5%)
<b>2</b>	1 (0,5%)	0 (0,0%)	0 (0,0%)	3 (1,5%)	0 (0,0%)
<b>3</b>	3 (1,5%)	0 (0,0%)	2 (1,0%)	1 (0,5%)	0 (0,0%)
<b>4</b>	0 (0,0%)	2 (1,0%)	1 (0,5%)	1 (0,5%)	2 (1,0%)
<b>5</b>	3 (1,5%)	3 (1,5%)	5 (2,5%)	7 (3,5%)	4 (2,0%)
<b>6</b>	11 (5,5%)	4 (2,0%)	0 (0,0%)	10 (5,0%)	12 (6,0%)
<b>7</b>	19 (9,5%)	5 (2,0%)	12 (6,0%)	13 (6,5%)	11 (5,5%)
<b>8</b>	<b>31 (15,5%)</b>	<b>10 (5,0%)</b>	<b>37 (18,5%)</b>	<b>38 (19,0%)</b>	<b>34 (17,0%)</b>
<b>9</b>	16 (8,0%)	5 (2,5%)	25 (12,5%)	19 (9,5%)	10 (5,0%)
<b>10</b>	22 (11,0%)	6 (2,5%)	23 (11,5%)	13 (6,5%)	14 (7,0%)
<b>Total</b>	108 (54,0%)	36 (18%)	105 (52,5%)	105 (52,5%)	88 (44,0%)
<b>Omisso</b>	92 (46,0%)	164 (82,0%)	95 (47,5%)	95 (47,5%)	112 (56,0%)

Tabela 10 – Frequência dos níveis de satisfação para com MD1

Os gráficos 7 e 8 para o sexo e idades, respetivamente, demonstram a média das várias dimensões de satisfação. Pode ver-se a média das satisfações que se refere à compilação dos tópicos específicos da satisfação (barra “Média satisfação MD1”) de forma a perceber se a perspectiva dos participantes quando se referem às dimensões particulares agregadas se afasta muito da sua perceção no geral (barra “Satisfação com MD1”). Verifica-se uma semelhança entre as duas, no entanto, menor no sexo masculino.

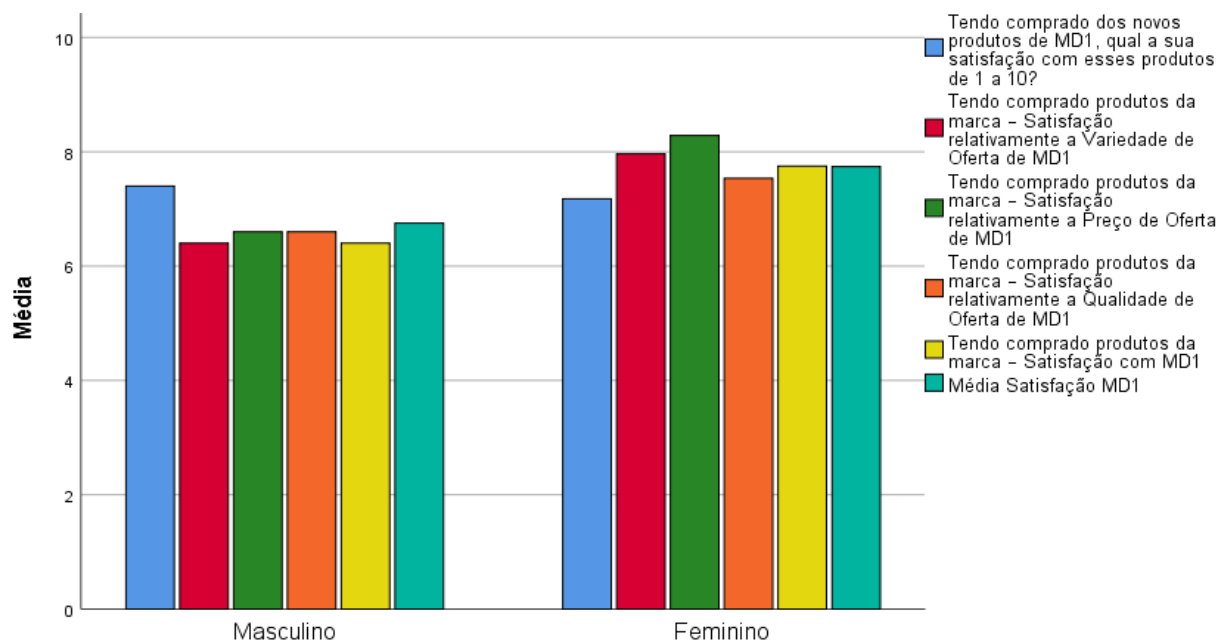


Gráfico 7 – Valor médio de satisfação por sexo

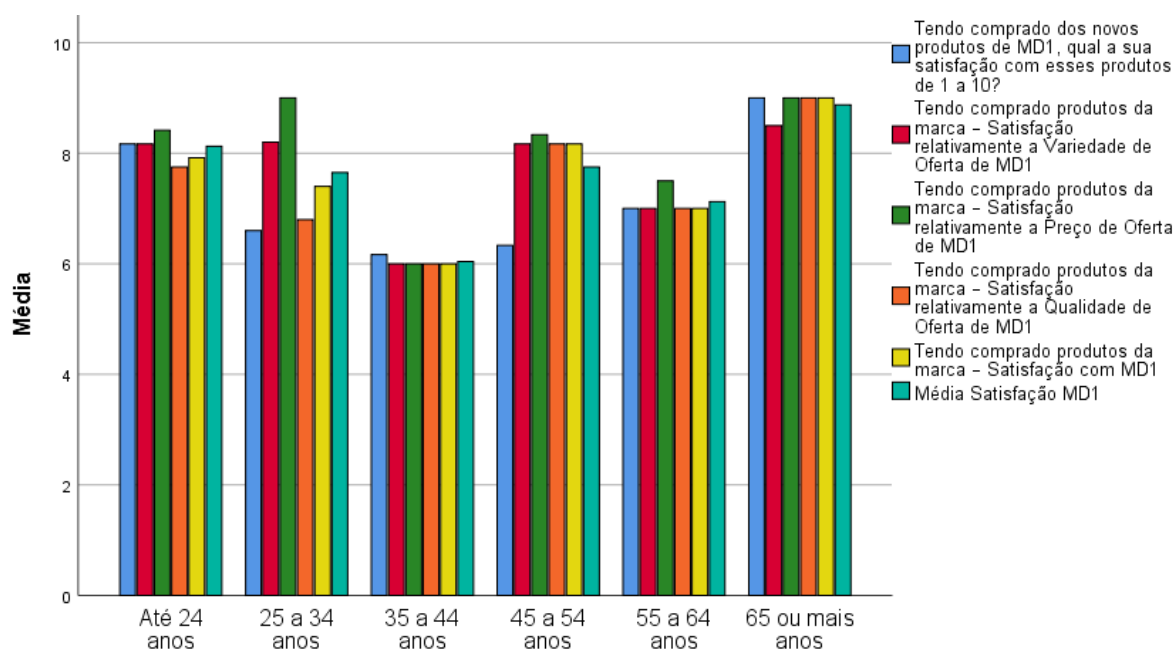


Gráfico 8 – Valor médio de satisfação por faixa etária

Para qualquer das dimensões a satisfação média do cliente não atinge valores acima do nível 8, pelo que o cliente não se mostrou totalmente satisfeito com os produtos MD1 quando visualizado por sexo. No entanto, quando analisado por faixa etária verifica-se que os mais jovens, os mais idosos e os clientes de meia idade são os mais satisfeitos com a gama.

Em relação às médias de satisfação com os produtos de MD1 (marca de distribuidor em estudo) perante os diversos aspetos (novidades, variedade, preços/promoções e qualidade), verifica-se que o sexo feminino tende a dar um valor mais elevado em todos os parâmetros.

Para as idades, é visível que entre os 35 e os 44 anos, os participantes manifestaram a menor satisfação com os produtos de MD1, e a maior nivelção dos 5 grupos de idades (em torno do nível 6). O preço dos produtos é tendencialmente o parâmetro que revela maior satisfação em todas as idades.

Ter em atenção que os novos produtos foram discriminados ao participante no decorrer do inquérito e são considerados os produtos inseridos na gama de MD1 (que inclui higiene e beleza) entre junho de 2018 e fevereiro de 2020 (de forma a cobrir a iniciação da aposta na marca). Refere-se, portanto, a: verniz para unhas, creme anti celulite, *after shave*, gel para cabelo de homem, produtos de maquilhagem, cremes de rosto especializados e premium, champôs, condicionadores, máscaras e assessórios de cabelo, produtos de bebé e produtos de banho.

#### 4.1.2. Satisfação do Cliente com Assistência Personalizada

Os inquiridos tiveram um conjunto de perguntas para responder sobre o serviço de assistência pessoal da loja em que foram abordados. Assim, a tabela 9 mostra a frequência das suas respostas, para as lojas A e B. Foi unânime que a experiência foi satisfatória para todos os que desta usufruíram. No entanto é

visível o desconhecimento do serviço disponível (loja A - 70%, loja B - 42%). Os motivos apontados para a satisfação demonstrada prendem-se com “bom atendimento”, “eficaz”, “prestável”, entre outros.

		Escala					
		6	7	8	9	10	Total
<b>Loja A</b>	Masculino	0	0	0	2	4	6
	Feminino	0	0	7	3	6	16
	Total	0	0	7	5	10	22
<b>Loja B</b>	Masculino	0	0	2	5	2	9
	Feminino	1	1	6	6	7	21
	Total	1	1	8	11	9	30

Tabela 11 – Frequência de respostas sobre Assistência personalizada

Resposta	Lojas	Apercebeu-se da Assistente em loja	Usufruiu do serviço de assistência	Ficou satisfeito com o serviço
<b>Sim</b>	A	30	22	22
	B	58	30	30
<b>Não</b>	A	70	78	NA
	B	42	68	NA
<b>Total</b>		200	200	54

Tabela 12 – Frequência de utilização da assistência personalizada por faixa etária

A loja A apresentou uma maior frequência de utilização do serviço de assistência por parte dos mais idosos, mas a loja B apresenta uma frequência mais regular (tabela 12). Em ambas as lojas, A faixa etária 35 a 44 anos foi a que menos assistência pediu.

Loja	Idade						
	≤ 24	25 a 34	35 a 44	45 a 54	55 a 64	≥ 65	
A	4 (18%)	3 (13%)	1 (5%)	5 (23%)	3 (14%)	6 (27%)	22 (100%)
B	7 (23%)	4 (13%)	1 (3%)	7 (23%)	4 (13%)	7 (23%)	30 (100%)

Tabela 13 – Frequência de respostas de satisfação com o serviço de atendimento pessoa de Beleza por loja

Perante as frequências de respostas de satisfação com o serviço prestado (Tabela 13) a loja A revela uma total satisfação dos clientes com o serviço. Por outro lado, duas clientes da loja B não se mostraram tão satisfeitas.

#### 4.1.3. Satisfação do Cliente com espaço HB

Por observação do espaço, foi possível identificar que a secção de HB está disposta com um layout de *racetrack* a envolver um layout de formato *grid*, ambos tipicamente utilizados em supermercados. Assim, é um espaço estruturado, de corredores longos e paralelos que se cruzam com um corredor principal da secção. O *layout* evitou a disposição diagonal de corredores que implica uma exposição menor para o cliente dos produtos, mas ao mesmo tempo a possibilidade ao retalhista de expor mais produtos por m<sup>2</sup>. Como era espectável, as secções de roupa e de higiene e beleza são adjacentes, um benefício que é reconhecido no aumento de vendas (ambas as zonas atrativas ao público feminino).

Apresenta-se ainda uma variação entre expositores altos e baixos (baixos na zona de beleza e altos na zona de higiene), isto é, os produtos de beleza estão expostos ao nível dos olhos ou em níveis mais abaixo. Partindo do princípio que o nível dos olhos é a localização mais que representa mais vendas (Segetlija et al.,

2013), esta disposição torna o ambiente mais claro e simples de procurar, mesmo que com menos espaço - sem prateleiras que seriam de menor alcance ao cliente e que conseqüentemente representariam menos vendas. Houve a escolha do retalhista de escolher o layout mais adequado ao comportamento dos consumidores e preferido por estes.

A marca MD1 compete lado a lado com marcas de fornecedor (figura 12) e é disposta longe do centro de um corredor e nunca está colocada nos topos, logo, têm menos atenção e avaliação por parte dos clientes. Adicionalmente, o número de faces de MD1 tende a ser inferior ao número de faces (1 a 2 faces) por subcategoria de produto colocada em prateleira em relação a produtos de marca de fornecedor (2 a 3 faces média). O número de faces de produto numa prateleira impacta a atenção e avaliação do cliente, em particular marcas de baixa participação no mercado e quem valoriza a marca e os preços baixos. Chandon *et al.* (2009)

No entanto, existe um expositor em destaque com a marca MD1, mas que os clientes notam pouco e que, por isso, o retalhista deve desenvolver com uma imagem diferenciadora, chamativa e consistente. A decisão de que produtos de marca de fornecedor colocar nas prateleiras dependerá de várias características: quota de mercado, rotatividade, logística associada, volume e público alvo de consumidores (capítulo 2).

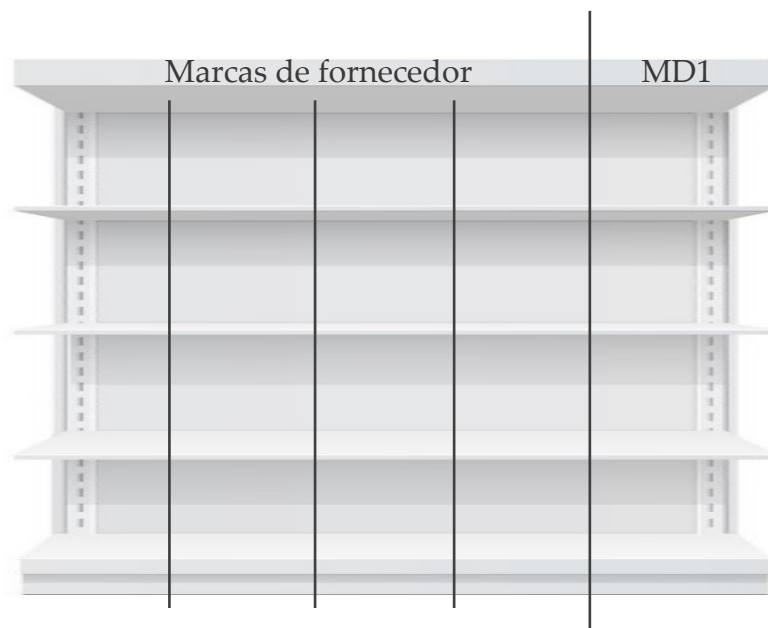


Figura 12– esquema de disposição vertical de marcas em estante, no retalhista em estudo

A tabela 14 demonstra que a loja A apresenta clientes mais satisfeitos com ao espaço de Higiene e Beleza da loja do que a loja B. Os participantes do sexo masculino deram pontuações de satisfação mais baixa tendo estes como loja habitual outra que não a loja em estudo. No entanto pode dizer-se que a maioria dos clientes estão satisfeitos (nível  $\geq 8$ ).

		Escala										
		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	Total
<b>Loja A</b>	Masculino	0	1	0	0	2	1	3	14	4	12	37
	Feminino	0	0	0	0	1	6	5	19	8	24	63
	Total	0	1	0	0	3	7	8	33	12	36	100
<b>Loja B</b>	Masculino	1	1	1	0	6	2	0	8	9	6	34
	Feminino	0	0	0	0	2	4	8	21	12	19	66
	Total	1	1	1	0	8	6	8	29	21	25	100

Tabela 14 – Frequência de respostas de satisfação com o espaço de Higiene e Beleza por loja

#### 4.1.4. Net Promoter Score (NPS)

A aplicação da escala NPS no questionário recaiu sobre duas realidades - espaço HB e produtos de MD1 - que serão analisadas de seguida.

1. “Numa escala de zero a dez, qual a probabilidade de recomendar a compra de produtos de Higiene e Beleza, nesta loja, a um amigo ou colega?”

2. “Numa escala de zero a dez, qual a probabilidade de recomendar a compra de produtos MD1 a um amigo ou colega?”

Os gráficos 9 e 10 revelam as médias das respostas, por sexo e faixa etária, respetivamente, de cada uma das realidades de NPS.

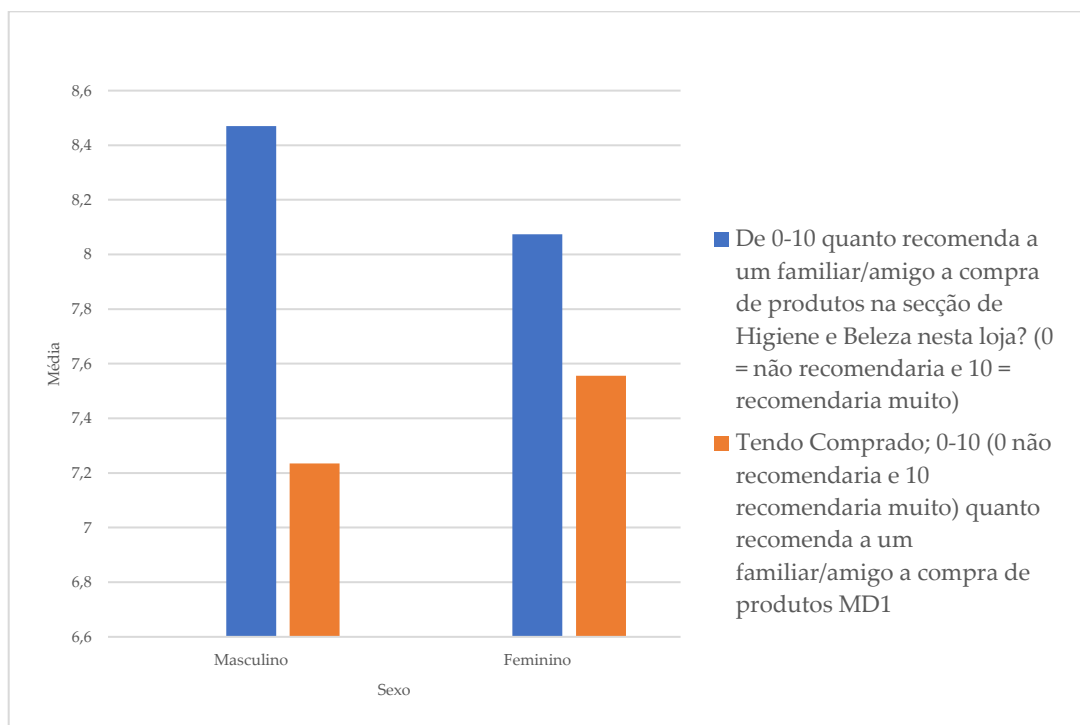


Gráfico 9 – Média de respostas NPS para o espaço HB e a marca MD1 por sexo

Existe uma maior recomendação para que se façam compras de artigos de Higiene e Beleza na loja que de produtos da marca MD1. Ainda assim, os participantes do sexo masculino mostram uma maior discrepância de recomendações em comparação com os participantes do sexo feminino que apresentam uma probabilidade de recomendação das duas realidades mais aproximada.

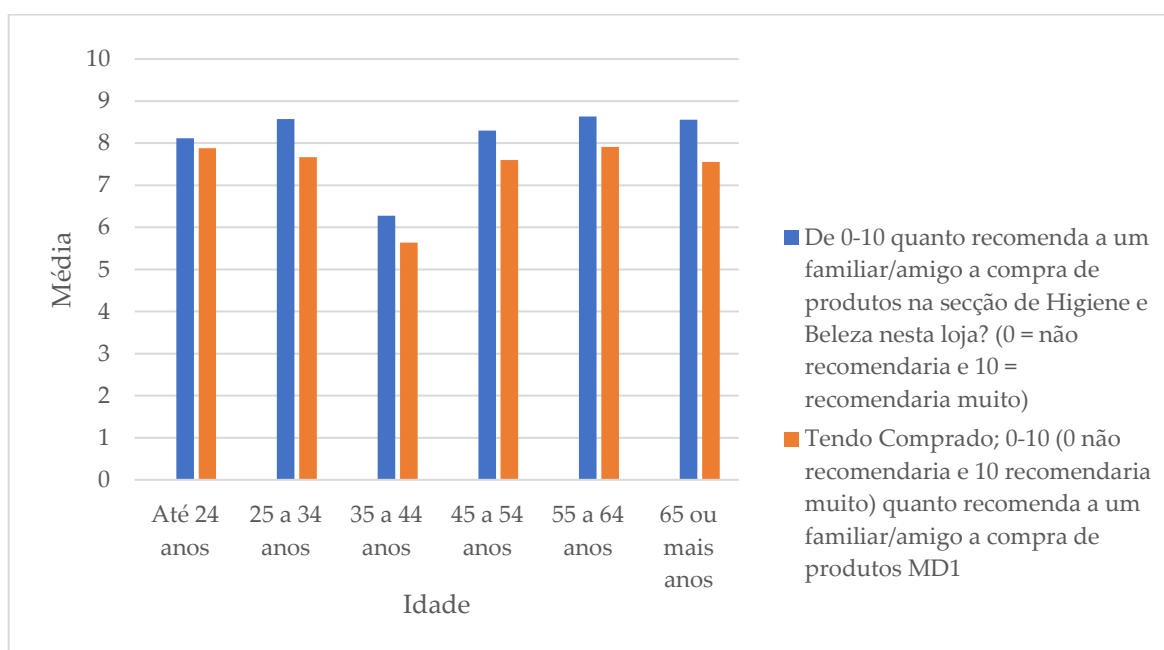


Gráfico 10 – Média de respostas NPS para o espaço HB e a marca MD1 por idade

O grupo de clientes que menos recomenda e, conseqüentemente, que apresenta maior número de detratores encontra-se entre os 35 e 44 anos, tendo em conta a escala NPS (Reichheld, 2003). As restantes faixas etárias em média não apresentam clientes detratores. Para tal, as tabelas H e I revelam as percentagens dos diversos tipos de clientes identificados perante a escolha do nível de NPS, por sexo e idade, respetivamente.

Em relação aos valores identificados por sexo (tabela 15), a escala NPS revelou que ambos os sexos promovem mais a compra de produtos no espaço, por apresentarem maiores taxas de clientes promotores nesta realidade do que

perante a compra de MD1 que apresenta menor percentagem de promotores por comparação. No entanto, em todos os campos, por sexo, existem mais clientes passivos. Adicionalmente, é relevante evidenciar que em ambas as vertentes, homens e mulheres apresentam uma maior percentagem de clientes passivos. Um valor negativo de NPS é visível para a recomendação de produtos MD1 por clientes do sexo masculino. Assim, os homens recomendam menos que as mulheres e também se mostram mais insatisfeitos.

		Masculino	Feminino
<b>HB</b>	Detratores	27%	16%
	Passivos	39%	44%
	Promotores	34%	40%
	NPS	7%	25%
<b>MD1</b>	Detratores	24%	22%
	Passivos	59%	52%
	Promotores	18%	26%
	NPS	-6%	4%

Tabela 15 – Percentagens de cliente detratores, passivos e promotores dentro por sexo. Nota: 98 participantes responderam à questão relativa ao NPS de MD1 e 200 clientes responderam à pergunta sobre NPS para a área de venda de higiene e beleza.

De acordo com as idades (tabela 16), os clientes que se encontram entre os 35 e os 44 anos destacam-se claramente como os mais detratores, com valores de NPS bastante negativos. Para a recomendação do espaço, os participantes com 25 a 34 anos são quem mais probabilidade tem de o fazer, tendo a menor percentagem de detratores e a maior percentagem de promotores desta realidade.

Adicionalmente, relativamente à recomendação de MD1 a amigos, quem menos tem probabilidade de o fazer são os clientes que têm entre 35 e 44 anos, seguidos dos clientes com idades superiores a 65 anos. Já quem tem mais probabilidade de o fazer são os promotores com idades entre os 25 e 34 anos.

		Todas as idades	≤ 24	25 - 34	35 - 44	45 - 54	55 - 64	≥ 65
<b>HB</b>	Detratores	21%	17%	7%	36%	26%	18%	15%
	Passivos	47%	46%	45%	40%	39%	36%	44%
	Promotores	33%	37%	48%	24%	34%	41%	41%
	NPS	13%	20%	40%	<b>-12%</b>	8%	23%	26%
<b>MD1</b>	Detratores	22%	12%	14%	<b>55%</b>	25%	18%	<b>33%</b>
	Passivos	53%	62%	57%	27%	50%	64%	44%
	Promotores	24%	27%	<b>29%</b>	18%	25%	18%	22%
	NPS	2%	15%	14%	<b>-36%</b>	0%	0%	<b>-11%</b>

Tabela 16 – Percentagens de cliente detratores, passivos e promotores dentro de cada grupo de idades. Nota: 98 participantes responderam à questão relativa ao NPS de MD1 e 200 clientes responderam à pergunta sobre NPS para a área de venda de higiene e beleza.

#### 4.1.5. Vendas das lojas

De forma a serem comparáveis os valores médios de cada indicador com as lojas escolhidas, criou-se um grupo de lojas em que ocorreu apenas aumento de módulos sem alteração da área da secção de Higiene e Beleza. Desta forma, não entraram para o grupo comparativo de lojas as que: não sofreram alteração, apenas sofreram aumento de gama disponível ou as que aumentaram os módulos e layout e consequentemente a área.

A tabela 17 engloba os valores de vendas para as lojas A, B, a média de todas as lojas em que o projeto se implementou até outubro de 2019, a média das mesmas lojas que tiveram apenas aumento de expositores ou ainda com o mesmo tempo de implementação que as lojas de teste (11 meses). De notar que as vendas de MD1 representam apenas as categorias de beleza uma vez que as de higiene são menos significativas perante o aumento de gama da marca.

		Loja A	Loja B	Média total de lojas	Média grupo aumento de módulos	Média grupo aumento de módulos com análise de 11 meses
Vendas Totais	As is	54222128,95	62490981,49	11670064,98	28373297,97	30980810,28
	As was	52963425,44	61800246,30	11311780,08	27781074,02	30116080,44
	R/H	<b>2,38%</b>	<b>1,12%</b>	4,74%	3,36%	4%
Vendas Totais HB	As is	4373656,28	5476423,24	945531,36	2480073,45	2607626,078
	As was	4292787,05	5396763,63	919609,26	2421843,92	2541104,478
	R/H	<b>1,88%</b>	<b>1,48%</b>	4,21%	3,44%	4%
Vendas Totais Beleza	As is	1809131,51	2462817,27	401460,63	1090292,28	1129856,879
	As was	1801530,46	2407460,03	390040,56	1060651,30	1106203,898
	R/H	<b>0,42%</b>	<b>2,30%</b>	4,40%	3,69%	3%
Vendas Beleza/Vendas Totais HB	As is	42,14%	45,64%	42,46%	43,96%	42,96%
	As was	41,97%	44,61%	42,41%	43,80%	43,19%
Vendas Totais MD1	As is	118759,35	128861,58	26076,69	62329,60	66930,18853
	As was	82667,82	104032,36	19758,42	47335,42	50487,4374
	R/H	<b>43,66%</b>	23,87%	34,47%	32,82%	33%
Vendas MD1/Vendas Beleza	As is	6,59%	5,35%	8,40%	6,63%	6%
	As was	4,59%	4,32%	6,20%	4,99%	5%

Tabela 17 – Valores de Vendas, em euros

Verificou-se um unânime aumento das vendas<sup>1</sup> analisadas ( $R/H^2 > 0$ ) e para todos os grupos de lojas. No entanto, as lojas analisadas não tiveram o mesmo aumento em relação ao período homólogo que as médias dos grupos de lojas. A exceção a esta observação revela-se na loja A que teve um melhor desempenho na marca MD1 de beleza (43,66%). Tendencialmente, haverá um maior aumento de visitas e os clientes também passam a gastar mais em cada visita quando a mudança é perceptível (Ferraro *et al.*, 2017).

<sup>1</sup> O valor de vendas totais de MD1 engloba apenas as vendas respeitantes à categoria de beleza da marca, uma vez que o intuito do projeto foi intervir na oferta de Beleza e também porque a oferta respeitante a higiene da marca corresponde apenas a 9% do total da oferta.

<sup>2</sup> R/H = As is/As was

## 4.2. Discussão de Resultados

Este subcapítulo apresenta a discussão dos resultados obtidos no estudo. Nomeadamente, são dadas respostas às questões de investigação analisadas e algumas recomendações à empresa em estudo para colmatar resultados menos bem-sucedidos.

Na introdução foi proposto avaliar se as alterações à estratégia utilizada na venda de produtos de Higiene e Beleza tiveram um resultado positivo, e, com isto, tentar responder às seguintes questões:

- A aposta em marca de distribuidor foi vantajosa para o retalhista?
- A aposta em marca de distribuidor foi vantajosa para o cliente?
- Como reagiu o cliente a uma nova abordagem de atendimento em loja?

### 4.2.1. A aposta em marca de distribuidor foi vantajosa para o retalhista?

De acordo com as vendas, a marca teve um aumento admirável em todas as lojas de um ano para o outro, posteriormente à implementação do projeto de intervenção à mesma. Em relação à proporção do valor de vendas da marca em vendas totais de beleza, também este valor é positivo, mostrando que (ainda que não se tenham excluído fatores externos) a gama intervencionada poderá ter feito crescer a receita da Unidade de Negócio de Beleza.

Do ponto de vista das vendas, com a progressão do tempo, estas não diminuirão num período próximo visto que, à data do inquérito, tinha feito pouco mais de um ano de início da implementação do projeto, com a integração progressiva da nova gama em loja. O cliente necessita de algum tempo para que reconheça um novo conjunto de produtos e existe a tendência de as vendas se manterem elevadas nos 12 meses após a reestruturação da loja e de o sucesso dessa

mudança é verificado tendo em conta a comparação entre o estado inicial e final da loja nesse processo. (Ferraro *et al.*, 2017).

Para o retalhista é importante saber também a aceitação que existe atualmente da marca MD1 e dos novos produtos, de forma a aprimorar a estratégia uma vez que os produtos não são aceites por todos os clientes. Existe ainda a perceção dos clientes de que o preço é a maior vantagem dos produtos de MD1.

De forma geral, muitos dos clientes conhecem a marca (essencialmente do sexo feminino). Adicionalmente, também as mulheres têm mais conhecimento de que a marca é pertencente ao retalhista alimentar em estudo.

Concluiu-se com a realização do inquérito que quem mais compra a marca MD1, e também a nova gama, são jovens raparigas com idades até aos 24 anos e com a intenção de recomprar os produtos, consumidores jovens e com alto nível educacional, têm tendência a optar por comprar produtos de preço mais baixo Chandon *et al.* (2009). Já quem tem mais probabilidade de recomendar os produtos da marca são os clientes promotores com idades entre os 25 e 34 anos. Adicionalmente, os clientes que se encontram entre os 35 e os 44 anos destacam-se claramente como os mais detratores. Estes últimos devem ter mais a atenção do retalhista para que se aumente a sua satisfação e para que se tornem mais prováveis de recomendar a terceiros, podendo criar descontos através dos seus cartões de lealdade. Agora que se a passará por uma crise económica no ano 2020, o retalhista espera-se que aumente as suas percentagens de vendas de marca de distribuidor (Loureiro, 2017), um ponto positivo a considerar pela empresa num futuro próximo.

#### 4.2.2. A aposta em marca de distribuidor foi vantajosa para o cliente?

De um modo geral, os clientes estão satisfeitos com a marca, embora não totalmente. No entanto, sendo o preço o que traz maior satisfação aos clientes, as

novidades não receberam a mesma aprovação. A aposta na qualidade foi um dos pontos fortes do projeto em produtos de rosto mais especializados pelo que é necessário que passe mais tempo de forma a que o cliente se aperceba dessa realidade.

O cliente não se mostrou totalmente satisfeito com os produtos MD1 mas as mulheres estão mais satisfeitas. É de notar que o preço é a característica que demonstra maior satisfação.

Quando feita a análise por faixa etária, verifica-se que os mais jovens, os mais idosos e os clientes de meia idade (45 a 54 anos) são os mais satisfeitos com a gama. Isto é, entre os 35 e os 44 anos, os participantes manifestaram a menor satisfação com os produtos de MD1 e serão os que, mais uma vez, deverão ter a atenção do retalhista para que mude a sua perceção dos produtos através de campanhas de marketing promocional específico, por exemplo.

#### 4.2.3. Como reagiu o cliente a uma nova abordagem de atendimento em loja?

Foi unânime que a experiência foi satisfatória para todos os que desta usufruíram. No entanto é visível o desconhecimento do serviço. O retalhista terá de se certificar de que as assistentes contratadas fazem apenas o serviço de assistência e não preenchem mais o seu horário como repositoras de produtos, de forma a que o cliente realmente perceba que é um serviço exclusivo e não a ajuda de repositoras que por acaso estariam ali no momento em que este precisava de ajuda.

Essencialmente, os auxílios pedidos são relativos a produtos de rosto e maquilhagem e os motivos apontados para a satisfação dos clientes com o serviço revelam que a abordagem ao cliente é eficiente e correta, pelo que a escolha das assistentes tem sido a indicada.

Em ambas as lojas, a faixa etária 35 a 44 anos foi a que menos assistência pediu, impedindo até que a assistente possa fazer a alusão à compra da marca MD1 (uma vez que se trata do grupo de idades mais reticente em utilizar a marca).

# Conclusão

Com a presente dissertação pretendeu-se esclarecer se a empresa em estudo teve sucesso com a aposta numa nova estratégia de venda apurado sobre o efeito que teve na empresa e na satisfação do cliente essencialmente com a marca MD1 (marca de distribuidor de Higiene e Beleza intervencionada), com o espaço remodelado e ainda com a assistência pessoal criada na zona de Higiene e Beleza da loja. O retalhista optou por tomar esta decisão pela entrada de um novo concorrente no mercado de retalho alimentar português por ter uma forte aposta na sua gama de Beleza e na assistência em loja na mesma secção e ser, por isso, uma ameaça para as vendas da referida unidade de negócio.

Para a análise, recorreu-se à introdução de um questionário presencial em duas lojas do retalhista em estudo, a 200 clientes. Após esta recolha de dados, através dos sistemas SPSS e Microsoft Excel, obtiveram-se algumas conclusões relevantes.

Concluiu-se com a realização do inquérito que, de um modo geral, os clientes estão satisfeitos com a marca, embora não totalmente. Quem mais compra a marca MD1, e também a nova gama, são jovens raparigas com idades até aos 24 anos e com a intenção de recomprar os produtos. Adicionalmente, a marca teve um aumento admirável em todas as lojas intervencionadas de um ano para o outro, posteriormente à implementação do projeto de intervenção.

Como sugestão de melhoria, a empresa deverá ter uma especial atenção ao marketing da marca MD1, que deverá ser reformulado tendo em conta os clientes com idades entre os 35 e 44 anos, por serem quem menos recomenda e quem menos compra a marca. Essa abordagem deve exibir a aposta na qualidade dos novos produtos e de toda a gama, bem como alertar os homens para a marca, uma vez que são os que menos a conhecem.

Na execução desta dissertação ocorreram algumas limitações que dificultaram a sua realização e a aquisição de resultados mais completos. Nomeadamente, a validação da data de valores de vendas é quatro meses anterior à data da realização dos questionários, que se torna um pouco desatualizado com a percepção da satisfação do cliente. Os termos e dados de confidencialidade impediram um estudo mais transparente como a utilização de imagens que complementariam a visualização dos layouts e exposição dos produtos em loja, onde se poderia mostrar melhor a experiência dos inquiridos.

O fator mais limitante foi a falta de dados anteriores ao projeto que respondessem às mesmas perguntas que foram feitas no questionário implementado neste estudo, impossibilitando a comparação entre a satisfação antes e após o projeto, principalmente em relação à variedade e novidades da gama de MD1 de modo a perceber a evolução da satisfação perante as alterações.

De futuro, estudos semelhantes deverão ter em conta uma progressão temporal adequada, nomeadamente, devem realizar um inquérito de satisfação, antes, seis meses, um ano e dois anos após a implementação de um projeto de mudança de estratégia de venda. A satisfação do cliente deve ser analisada progressivamente. Quanto às vendas, uma abordagem semelhante deve ser imposta, extraindo fatores externos e uma comparação com períodos homólogos mais alargada.

# Bibliografia

- Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative Case Study Methodology : Study Design and Implementation for Novice Researchers, *13*(4), 544–559.
- Bianchi, T., Aguiar, D., & Ant, M. (2011). The Retail Shelf Space Allocation Problem – a review, 2011–2011.
- Birnbaum, M. H. (1999). Testing critical properties of decision making on the internet. *Psychological Science*, *10*(5), 399–407. <https://doi.org/10.1111/1467-9280.00176>
- Brüggen, E. C., Foubert, B., & Gremler, D. D. (2011). Extreme makeover: Short- and long-term effects of a remodeled servicescape. *Journal of Marketing*, *75*(5), 71–87. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.5.71>
- Chandon, P., Hutchinson, J. W., Bradlow, E. T., & Young, S. H. (2009). Does in-store marketing work? effects of the number and position of shelf facings on brand attention and evaluation at the point of purchase. *Journal of Marketing*, *73*(6), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.6.1>
- Cil, I. (2012). Expert Systems with Applications Consumption universes based supermarket layout through association rule mining and multidimensional scaling. *Expert Systems With Applications*, *39*(10), 8611–8625. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2012.01.192>
- Dupre, K., & Gruen, T. W. (2004). The use of category management practices to obtain a sustainable competitive advantage in the fast-moving-consumer-goods industry. *Journal of Business and Industrial Marketing*, *19*(7), 444–459. <https://doi.org/10.1108/08858620410564391>
- Dussart, A. (2017). Making sense of multiple measurements of passenger satisfaction. *Journal of Airport Management*, *12*(1), 36–44(9).
- Elbers, T. (2016). The effects of in-store layout- and shelf designs on consumer

behaviour, 1–22.

- Ferraro, C. R., Danaher, T. S., Danaher, P. J., & Sands, S. J. (2017). The Magnitude of Change Effect in Store Remodeling. *Journal of Retailing*, 93(4), 440–457. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2017.08.003>
- Forza, C. (2002). Survey research in operations management: A process-based perspective. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(2), 152–194. <https://doi.org/10.1108/01443570210414310>
- Franz, A., Worrell, M., & Vo, C. (2013). Integrating Mixed Method Data in Psychological Research : Combining Q Methodology and Questionnaires in a Study Investigating Cultural and Psychological Influences on Adolescent Sexual Behavior. <https://doi.org/10.1177/1558689813483368>
- Frontoni, E., Mancini, A., & Zingaretti, P. (2015). Embedded vision sensor network for planogram maintenance in retail environments. *Sensors (Switzerland)*, 15(9), 21114–21133. <https://doi.org/10.3390/s150921114>
- Horská, E., & Gálová, J. (2013). RETAIL MARKETING STRATEGIES AND INNOVATIONS Key words, 10(59), 289–303.
- Hu, H., & Jasper, C. R. (2006). Social cues in the store environment and their impact on store image. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 34(1), 25–48. <https://doi.org/10.1108/09590550610642800>
- Hwangbo, H., Kim, J., Lee, Z., & Kim, S. (2017). Store layout optimization using indoor positioning system. *International Journal of Distributed Sensor Networks*, 13(2). <https://doi.org/10.1177/1550147717692585>
- Kent, A.M. and Stone, D. (2006). Retail design management: the creation of brand value. *1st International Design Management Symposium, D2B*.
- Kent, A. M., & Kirby, A. E. (2009). The design of the store environment and its implications for retail image. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 19(4), 457–468. <https://doi.org/10.1080/09593960903331501>

- Kent, T. (2007). Creative space: Design and the retail environment. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35(9), 734–745.  
<https://doi.org/10.1108/09590550710773273>
- Kotler, P. (2000). Administração de Marketing. *Administração de Marketing*, 10(7).  
<https://doi.org/10.3969/j.issn.1007-2012.2019.02.001>
- Kresoja, M., Dujak, D., & Franjkovic, J. (2017). Space Management in Category Management – A Comparative Analysis of Retailers in the Subcategory of Pickled and Preserved Vegetables. *Strategic Management*, 22(1), 60–72.
- Lim, A., Rodrigues, B., Xiao, F., & Zhang, X. (2002). Adjusted network flow for the shelf-space allocation problem. *Proceedings of the International Conference on Tools with Artificial Intelligence*, (Curhan 73), 224–232.  
<https://doi.org/10.1109/tai.2002.1180808>
- Liu, S., & Tian, H. (2016). Planogram Compliance Checking Using Recurring Patterns. *Proceedings - 2015 IEEE International Symposium on Multimedia, ISM 2015*, (3), 27–32. <https://doi.org/10.1109/ISM.2015.72>
- Loureiro, S. M. C. (2017). Exploring the attractiveness of manufacturer brands and retailer own-brands in supermarket context. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 45(10), 1095–1113.  
<https://doi.org/10.1108/IJRDM-10-2016-0196>
- Magrath, A. (2005). Managing in the age of design, 42(5).  
<https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Mooi-Reci, E., Marko, M., & Irma, S. (2018). *Market Research*. Springer Nature Singapore Pte Ltd.
- Mowrey, C. H., Parikh, P. J., & Gue, K. R. (2018). A model to optimize rack layout in a retail store. *European Journal of Operational Research*, 271(3), 1100–1112.  
<https://doi.org/10.1016/j.ejor.2018.05.062>
- Murray, C. C., Talukdar, D., & Gosavi, A. (2010). Joint Optimization of Product Price, Display Orientation and Shelf-Space Allocation in Retail Category

- Management. *Journal of Retailing*, 86(2), 125–136.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2010.02.008>
- Obeng, E., Luchs, R., Inman, J. J., & Hulland, J. (2016). Survival of The Fittest: How Competitive Service Overlap and Retail Format Impact Incumbents' Vulnerability to New Entrants. *Journal of Retailing*, 92(4), 383–396.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.07.001>
- Ozgormus, E., & Smith, A. E. (2020). A data-driven approach to grocery store block layout. *Computers and Industrial Engineering*, 139(xxxx), 1–12.  
<https://doi.org/10.1016/j.cie.2018.12.009>
- Private Label Manufacturers Association. (2020). Private label today. Retrieved from <https://www.plmainternational.com/industry-news/private-label-today>
- RASHED, C. A. A., RIFATH, J., BEGUM, R., & BHUIYEA, M. S. H. (2018). Investigation of Satisfaction Level of Customers and Hidden Factors for Selected Retail Store Shopping. *Review of General Management*, 27(1), 22–43. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=130654546&lang=es&site=ehost-live>
- Reichheld, F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*. Retrieved from <https://hbr.org/2003/12/the-one-number-you-need-to-grow>
- Reichheld, F. (2011). *The Ultimate Question 2.0 (Revised and Expanded Edition): How Net Promoter Companies Thrive in a Customer-Driven World*. Boston, Massachussets: Harvard Business Review Press. Retrieved from [https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=YPY7n\\_OK0fsC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Fred+Reichheld&ots=tfsa3v-4Ow&sig=q8hzX1Hkg-GOWI3YPZPeM-M8UKI#v=twopage&q&f=true](https://books.google.com.br/books?hl=pt-PT&lr=&id=YPY7n_OK0fsC&oi=fnd&pg=PR7&dq=Fred+Reichheld&ots=tfsa3v-4Ow&sig=q8hzX1Hkg-GOWI3YPZPeM-M8UKI#v=twopage&q&f=true)
- Ridder, H. (2017). The theory contribution of case study research designs.

- Business Research*. <https://doi.org/10.1007/s40685-017-0045-z>
- Rodrigues, P., & Martins, F. V. (2016). Perceptual and behavioural dimensions: measuring brand equity consumer based. *Journal of Fashion Marketing and Management*, 20(4), 507–519. <https://doi.org/10.1108/JFMM-03-2016-0019>
- Roseli, A., Takahashi, W., & Araujo, L. (2020). Case study research : opening up research opportunities, 55(1), 100–111. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-05-2019-0109>
- Santra, B., & Mukherjee, D. P. (2019). A comprehensive survey on computer vision based approaches for automatic identification of products in retail store. *Image and Vision Computing*, 86, 45–63. <https://doi.org/10.1016/j.imavis.2019.03.005>
- Segetlija, Z., Č, J. M., & Dujak, D. (2013). Category management as a model for demand management in retailing, (June), 31000.
- Silvério, M., & Lopes, J. (2019). A Marca Própria.
- Singh, S. P., & Sharma, R. R. K. (2006). A review of different approaches to the facility layout problems. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 30(5–6), 425–433. <https://doi.org/10.1007/s00170-005-0087-9>
- Tan, P. J., Corsi, A., Cohen, J., Sharp, A., Lockshin, L., Caruso, W., & Bogomolova, S. (2018). Assessing the sales effectiveness of differently located endcaps in a supermarket. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 43(March), 200–208. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2018.03.015>
- Wilkie, W. L., Desrochers, D. M., & Gundlach, G. T. (2002). Marketing research and public policy: The case of slotting fees. *Journal of Public Policy and Marketing*, 21(2), 275–288. <https://doi.org/10.1509/jppm.21.2.275.17591>
- Yapicioglu, H., & Smith, A. E. (2012). A bi-objective model for the retail spatial design problem. *Engineering Optimization*, 44(3), 243–266. <https://doi.org/10.1080/0305215x.2011.647812>



# Apêndice

## **Inquérito de Satisfação ao cliente**

1. Sexo – Feminino; Masculino.

2. Idade - Até 24 anos; 25 a 34 anos; 35 a 44 anos; 45 a 54 anos; 55 a 64 anos; 65 ou mais anos.

3. Na sua família é responsável ou co-responsável por realizar compras para o lar? – Sim; Não.

4. Qual destas lojas considera como principal para realizar as compras para o lar (onde gasta mais dinheiro por mês)? – Presente loja; Outra.

5. Por que motivo(s) escolhe a loja onde compra? - Proximidade/conveniência; Variedade na oferta de produtos; Qualidade dos produtos; Promoções atrativas; Qualidade do serviço; Outro.

6. Na sua família é responsável ou co-responsável pela compra de produtos de beleza e higiene pessoal? – Sim; Não.

### Assistência Pessoal

7. Apercebeu-se de que, na loja, na área de Higiene e Beleza, se encontra agora uma colaboradora disponível para um atendimento personalizado? – Sim; Não.

7.1. Usufruiu do serviço de assistência personalizado? – Sim; Não.

7.1.1. Ficou satisfeito com o auxílio prestado? – Sim; Não.

7.1.1.1. Se sim, por que motivo?

7.1.1.2. Se não, por que motivo?

8. Qual a sua satisfação com assistência pessoal (1 – Nada satisfeito; 10 – Muito satisfeito)

### Espaço HB

9. De 0-10 quanto recomenda a um familiar/amigo a compra de produtos na secção de Higiene e Beleza nesta loja? (0 - não recomendaria e 10 - recomendaria muito)

10. Numa escala de 1 a 10 qual a sua satisfação com a secção de Higiene e Beleza desta loja? (1 - nada satisfeito e 10 - muito satisfeito)

### Beleza

11. Quais as marcas de Beleza que compra com mais frequência?

12. Por que motivo(s) escolhe as marcas de Beleza que compra? Qualidade; Preço; Fidelidade à Marca; Recomendação de Terceiros; Recomendação Médica; Embalagem Apelativa; Publicidade; Aroma; Outro.

### Marca Distribuidor

13. Conhece a marca MD1? – Sim; Não.

14. Sabia que a MD1 é marca de distribuidor em Beleza deste retalhista? – Sim; Não.

15. Já comprou produtos MD1? – Sim; Não.

15. Das seguintes categorias quais já comprou marca MD1? Produtos de Cabelo (ex: laca, fitas/ganchos, escovas, champô, condicionador); Cuidados do Corpo (ex: bandas/creme/lâminas depilatórias, creme/óleo corpo/mãos/pés, acetona); Perfumaria e Cosmética (ex: maquilhagem, cremes rosto, discos/toalhitas desmaquilhantes, pincéis...); Produtos Homem (ex: espuma barbear, *after shave*, lâminas barbear descartáveis); Higiene e Proteção Bebê (ex: champô, gel banho, loção, água colónia).

16. Se disse anteriormente que compra produtos MD1, quais os motivos? Preço acessível; Qualidade do produto; Grande variedade de produto; Promoções atrativas; Exposição apelativa; Atendimento/Recomendação personalizada.

17. Se disse anteriormente que **não** compra produtos MD1, quais os motivos? Prefiro comprar marcas que não marca própria; Não compro estes produtos em

super/hipermercados; Não tenho curiosidade de experimentar; Não conhecia; Não encontrei o produto que procurava; Não achei os produtos disponíveis atrativos (independentemente do preço); Preço elevado; Qualidade; Promoções pouco atrativas; Pouca variedade de produto; Exposição confusa; Outra.

18. Tendo comprado produtos MD1, tornaria a comprar desses produtos? – Sim; Não.

21. Tendo comprado produtos da marca, qual a sua satisfação com os produtos MD1 (1 – Nada satisfeito; 10 – Muito satisfeito):

21.1. Relativamente a Variedade de Oferta de MD1 (1 – Nada satisfeito; 10 – Muito satisfeito)

21.2. Relativamente a Preço/Promoções de MD1 (1 – Nada satisfeito; 10 – Muito satisfeito)

21.4. Relativamente a Qualidade de MD1 (1 – Nada satisfeito; 10 – Muito satisfeito)

22. De 0-10 (0 não recomendaria e 10 recomendaria muito) quanto recomenda a um familiar/amigo a compra de produtos MD1?

#### Novidades MD1

19. Reparou que houve um aumento da oferta de produtos MD1? - Sim; Não.

20. Tendo comprado produtos novos MD1, nos últimos 6 meses, tornaria a comprar/já recomprou desses produtos? Produtos bebé, gel banho homem, verniz, pó compacto, palete rosto, rimmel, lápis sobrancelhas, creme anti celulite, gel cabelo homem, cremes de rosto especializados. (cuidados de rosto e corpo e perfumaria e cosmética) – Sim; Não.

21.3. Tendo comprado dos novos produtos de MD1, qual a sua satisfação com esses produtos de 1 a 10? (1 – Nada satisfeito; 10 – Muito satisfeito).