



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

FLAGSHIP STORE LIPTON: DA LÓGICA DE PRODUTO À DE SERVIÇO

Projeto apresentado à Universidade Católica Portuguesa para a obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, na especialidade de Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Margarida de Andrade Velez

Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa
Mestrado em Ciências da Comunicação

dezembro de 2014



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

FLAGSHIP STORE LIPTON: DA LÓGICA DE PRODUTO À DE SERVIÇO

Projeto apresentado à Universidade Católica Portuguesa para a obtenção do grau de mestre em Ciências da Comunicação, na especialidade de Comunicação, Marketing e Publicidade

Por

Margarida de Andrade Velez

Faculdade de Ciências Humanas, Universidade Católica Portuguesa
Mestrado em Ciências da Comunicação

Sob Orientação de
Professora Doutora Carla Ganito

dezembro de 2014

Resumo

Este projeto tem como objetivo a criação de um conceito inovador para a Lipton – uma *flagship store* – bem como a proposta de dois outros formatos que estimulam o consumo de chá fora de casa – os canais *travel* e *grab and go*. Outros dos objetivos passaram pela elaboração de um plano de marketing, da estratégia criativa e do plano de comunicação para o conceito.

As empresas têm vindo a incorporar uma dimensão de serviço na sua estratégia de criação de valor, na medida em que o seu principal objetivo é atrair e aproximar um consumidor cada vez mais exigente e informado.

O retalho tem-se vindo a alterar, já que os consumidores pretendem ter um maior número de pontos de contacto com as marcas, estamos perante novos formatos de loja e um retalho multicanal. Uma vez que o retalho tem novas funções, a importância dada ao ponto de venda tem vindo a aumentar. As lojas são vistas como *showroom* de marcas, cujo objetivo é proporcionar experiências positivas aos consumidores. As *flagship stores* são o apogeu da tendência de as marcas contarem histórias aos seus consumidores, de criarem uma relação com os mesmos e de promoverem experiências que lhes permitam viver as marcas.

A Lipton tem como objetivo ser líder no mundo do chá, adicionando valor à categoria em que se insere e atraindo novos consumidores para este mercado. Procura criar experiências ainda mais positivas para os seus clientes e, sobretudo, promover a rotina diária de beber chá em Portugal, através de novas ocasiões de consumo.

Partindo de um *benchmarking*, em que foram analisados quatro casos – Juan Valdez, Olá, Delta e Teavana – foram desenvolvidas as decisões estratégicas do projeto.

Palavras-chave: serviços, retalho, *flagship store*, Lipton.

Abstract

This project aims to create an innovative concept for Lipton - a Flagship Store - as well as the proposal of two other formats that stimulate tea's consumption out of home - the travel and grab and go channels. Another objective of this project is to develop a marketing plan, a creative strategy and a communication plan for the new Lipton's concept.

Companies are incorporating a service dimension in its value creation strategy, since their main goal is to attract an increasingly demanding and informed consumer.

There has also been a change in the retail, as consumers demand more contact points with the brands, which are responding to this need by creating new store formats and a multichannel retail. As these changes occur in the retail, with new functions and purposes, the importance given to the point of sale has increased. The shops are seen as brand's showrooms, whose goal is to provide positive experiences to consumers.

Flagship stores are the expression of the tendency brands have to tell a story to its consumers, creating a special relation with them and promoting experiences that enable them to live and feel the brands.

Lipton aims to be a leader in the world of tea by adding value to the category and attracting new consumers to the market. It also seeks to create even more positive experiences for their customers and, mainly, to promote a daily routine of drinking tea in Portugal by creating new opportunities for such consumption.

We analyzed four cases - Juan Valdez, Olá, Delta and Teavana - which are used as benchmark to our analysis and together contributed to the development of our project.

Keywords: services, retail, flagship store, Lipton.

Agradecimentos

À Professora Doutora Carla Ganito toda a disponibilidade, dedicação e revisão cuidada.

À minha família e amigos pela paciência e palavras de incentivo.

Índice

Introdução.....	12
I. Contexto Conceptual e Teórico.....	17
1. Marketing de Serviços.....	18
1.1. Marketing <i>Mix</i> nos Serviços.....	22
1.2. Comportamento do Consumidor nos Serviços.....	24
1.3. Tendências competitivas no setor dos serviços.....	29
2. <i>Brand Equity</i>	34
3. Distribuição.....	41
3.1. Tipos de canais, tipologia dos circuitos de distribuição e a relação com os fornecedores.....	42
3.2. Conceito e estratégia no setor retalhista.....	44
3.2.1. Segmentos Retalhistas.....	50
3.2.2. Política e estratégia de preços no retalho.....	56
3.2.3. Comunicação / Promoção no Retalho.....	58
3.2.4. Tendências e mudanças no retalho.....	59
3.2.5. Retalho Multicanal.....	64
3.2.6. Outros desafios e funções do Retalho.....	65
3.3. Análise do Ponto de Venda.....	66
4. <i>Flagship Stores</i>	71
4.1. Criar experiências de consumo no ambiente de loja.....	76
II. <i>Here and everywhere</i> : a construção de um conceito.....	81
1. O Chá.....	81
2. História da Marca Lipton.....	84
2.1. <i>Brand Key</i>	86
2.2. Portfólio de Produtos.....	88
3. Objetivos Lipton.....	92
4. <i>Benchmarking</i>	94
4.1. Caso Juan Valdez: “Innovation in Caffeination”.....	95
4.2. Lojas Olá.....	98
4.3. <i>Flagship Store</i> Delta.....	102

4.4. <i>Teavana Fine Teas and Tea Bar</i>	104
5. <i>Flagship Store</i> Lipton: Novos formatos	107
5.1. Desenho do Conceito.....	108
5.1.1. Localização	111
5.1.2. <i>Layout</i>	112
5.1.3. <i>Design</i> e Ambiente	113
5.1.4. Sortido	114
5.1.5. Customização / Personalização	115
5.1.6. Merchandising	115
5.1.7. Tecnologia	117
5.1.8. Fornecedores.....	117
5.1.9. Colaboradores	118
5.1.10. Parcerias	118
5.1.11. <i>Workshops</i>	119
5.1.12. Estratégias de Fidelização	119
III. Plano de Marketing.....	121
1. Análise da Concorrência.....	121
2. Análise SWOT.....	121
3. Vantagens Competitivas	123
4. Matriz de McKinsey	124
5. Matriz de Ansoff.....	125
6. Segmentação	125
7. Posicionamento.....	127
8. Marketing <i>Mix</i>	127
9. Perfil Genético da Marca e Plano de Trabalho de Marketing	131
10. Alvo e Objetivos de Marketing	132
IV. Estratégia Criativa	134
V. Plano de Comunicação	137
1. Objetivos de Comunicação	137
2. Caracterização Projetiva do Alvo de Comunicação	137
3. Decisões Estratégicas e Racional de Meios.....	138
4. Objetivos de Media.....	139

5. <i>Mix</i> de Comunicação	139
Conclusão	147
Bibliografia.....	150
<i>Webgrafia</i>	152

Índice de Figuras

Figura 1. Thomas Lipton.....	84
Figura 2. Campanha com Pierce Brosnan.....	86
Figura 3. Brand Key Lipton	87
Figura 4. Lipton Caramelo Baunilha.....	88
Figura 5. Lipton Cidreira Mel.....	89
Figura 6. Lipton Rooibos.....	90
Figura 7. Cocktails Lipton.....	91
Figura 8. Campanha <i>Juan Valdez</i>	95
Figura 9. Embalagens <i>Juan Valdez</i>	96
Figura 10. Loja Juan Valdez	96
Figura 11. Lojas Olá	100
Figura 12. <i>Flagship store</i> Delta	102
Figura 13. <i>Layout Flagship Store</i>	103
Figura 14. Teavana Fine Teas and Tea	104
Figura 15. Chás Teavana	105
Figura 16. <i>Stand</i> Lipton	110
Figura 17. Copos para <i>take away</i> Lipton	110
Figura 18. Armazéns do Chiado	111
Figura 19. Saldanha.....	111
Figura 20. <i>Layout Flagship Store</i> Lipton	112
Figura 21. <i>Design Flagship Store 1</i>	113
Figura 22. <i>Design Flagship Store 2</i>	113
Figura 23. Caixa para personalizar Lipton	115
Figura 24. Caneca Lipton	116
Figura 25. Avental Lipton	116
Figura 26. Capa Iphone Lipton.....	116
Figura 27. Cadernos Lipton.....	116
Figura 28. <i>Tablet</i> Menú Lipton	117
Figura 29. App “My Lipton”.....	120
Figura 30. Cartões de Oferta	120

Figura 31. <i>Storyboard</i> anúncio de TV	141
Figura 32. Maquete <i>outdoor</i> formato MUPI - versão 1.....	143
Figura 33. Maquete <i>outdoor</i> formato MUPI - versão 2.....	143
Figura 34. Maquete <i>outdoor</i> formato MUPI - versão 3.....	143
Figura 35. Maquete anúncio de imprensa.....	144

Índice de Quadros

Quadro 1. Síntese Análise <i>SWOT</i>	123
Quadro 2. Matriz de <i>McKinsey</i>	124
Quadro 3. Matriz de <i>Ansoff</i>	125
Quadro 4. Calendarização meios <i>above the line</i>	146
Quadro 5. Calendarização meios <i>below the line</i>	146

Introdução

O presente projeto, que se insere na área do marketing e da comunicação, tem como objetivo o desenvolvimento de um conceito inovador para a marca Lipton, pertencente à líder Unilever Jerónimo Martins – a criação de uma *flagship store*. Para além da apresentação do conceito proposto, bem como da definição dos principais pontos estratégicos, serão apresentados o plano de marketing, a estratégia criativa e o plano de comunicação para o projeto.

O desenvolvimento deste projeto poderá ser pertinente na medida em que a Lipton é uma marca líder de mercado, que possui no seu vasto portfólio chás quentes e frios. É uma marca que procura acompanhar as principais tendências e que pretende estar sempre na linha da frente no que diz respeito à inovação. Por outro lado, o mercado do café está saturado pela enorme diversidade de *players*.

Nos dias que correm, as marcas devem procurar contar histórias aos seus consumidores e fazer com que estes tenham cada vez melhores experiências com as mesmas, através das *flagship stores* são o apogeu desta tendência (Kozinets et al., 2002).

Para além destas questões que poderão tornar o projeto pertinente, surgem também algumas motivações pessoais que levam à vontade de querer desenvolver um novo conceito para a marca Lipton. Em primeiro lugar, e pelo facto de ter trabalhado na Unilever Jerónimo Martins, surge uma grande ligação à marca. Embora não tenha trabalhado na categoria em que a mesma se insere, sempre vi na Lipton um grande potencial. Por outro lado, sou apreciadora de chá, quer seja frio ou quente e, por isso, este é um produto sobre o qual gostaria de saber mais. Por último, sempre tive o objetivo de vir a abrir o meu próprio negócio tendo, por isso, que perceber as várias dinâmicas de mercado e de compreender quais são os fatores inerentes à criação e implementação de uma ideia.

Como *benchmarking*, foram analisados quatro casos - Juan Valdez, Lojas Olá, *flagship store* Delta e Teavana - que contribuíram para o desenho do conceito em si, bem como para algumas das principais decisões estratégicas do projeto.

O mercado do retalho tem sofrido várias alterações, na medida em que o foco das empresas passou a ser o consumidor e que estas perceberam que “se as necessidades dos consumidores não forem tidas em conta aquando do desenvolvimento de produtos e serviços, não há tecnologia avançada que possa trazer sucesso” (Biter e Zeithaml, 1996: 31).

Segundo Biter e Zeithaml (1996), nos dias de hoje a importância dada à criação de valor para o cliente prende-se com o facto de este exigir mais e melhor para o dinheiro que investe nos produtos. Para estes autores, a estratégia capaz de fazer com que os consumidores optem por um produto em vez de outro é o serviço, já que este é caracterizado pela capacidade de criar uma relação com o cliente (Biter e Zeithaml, 1996).

As diversas mudanças que ocorreram no mercado levaram a uma nova perspetiva das funções do retalho “que o coloca como aquele que fomenta atividades que acrescentam valor à economia mais do que o papel passivo de construir valor sobre o que é criado pelos produtores” (Krafft and Mantrala, 2006: 41).

Os mesmos autores consideram que a complexidade do ambiente em que está inserido o setor retalhista “é moldada pelo estabelecimento de novos canais e formatos de loja” (Krafft and Mantrala, 2006: 175) e estes canais “podem complementar-se ou podem ser utilizados para angariar novos segmentos de clientes que não estavam disponíveis por questões de posicionamento” (Krafft and Mantrala, 2006: 175).

Segundo Krafft e Mantrala, os consumidores “estão dispostos a comprar comida e outros produtos para satisfazer as suas necessidades diárias através de formatos de loja diferentes, estando também dispostos a comprar qualquer produto disponível através de uma vasta variedade de canais” (Krafft and Mantrala, 2006: 176). Consideram ainda que “um conjunto de canais pode ser utilizado para satisfazer uma necessidade, enquanto outro conjunto pode ser utilizado para criar a necessidade” (Krafft and Mantrala, 2006: 177).

Para que as empresas se tornem cada vez mais atrativas, torna-se necessário adotar um tipo de retalho multicanal, através do qual os retalhistas possam oferecer os seus produtos e serviços a partir de múltiplos formatos e pontos de contacto (Berman and Evans, 2004: 7).

O consumidor de hoje tem expectativas em relação a um produto, a um serviço, ao valor e ao ambiente distintas das que tinha há cinco anos atrás e, por esse motivo, “apenas alguns ajustes ao formato das lojas e ao seu *portfólio* já não vão ser suficientes para sobreviver, é necessário repensar o objetivo da loja na jornada de compras do consumidor, bem como o número de lojas necessário para atingir o consumidor” (Deloitte, 2011: 2).

Segundo dados apresentados pela consultora, “o papel da loja vai envolver passar a ser parte de uma relação muito mais complexa e desafiante entre o retalhista e o consumidor” (Deloitte, 2011: 5) e, num mundo multicanal, “existe a necessidade de mudar o *mindset* das lojas da simples venda de produtos dentro da loja para as tornar num *showroom* de marcas e produtos que levam a receitas através de todos os canais” (Deloitte, 2011: 5).

Podemos concluir, então, que “as lojas vão ter que se redefinir como um destino” (Deloitte, 2011: 5) e os retalhistas vão ter que “redobrar os esforços para criar experiências dramáticas para o consumidor, através do ambiente da loja que vai distinguir a experiência de outros canais” (Deloitte, 2011: 5).

Wolf considera que o entretenimento está presente em todos os aspetos da economia e que, por esse motivo, também as compras passaram a estar associadas ao mesmo (Wolf, 1999 *apud* Kozinets et al., 2002:17).

Kozinets et al. referem que as lojas têm como objetivo contar histórias aos seus consumidores e, deste modo, “os *marketeers* têm que dar uma atenção mais detalhada à estética e aos processos através dos quais os consumidores retiram a experiência física da loja” (Kozinets et al., 2002: 17). Os autores consideram que as *flagship stores* são o apogeu desta tendência e que “o principal objetivo dos *designers* das *flagship stores* passa por levar o conceito de *branding* a um nível extremo” (Kozinets et al., 2002:17).

Num mundo em que os ícones e as marcas são fundamentais, “as perceções de realidade social dos consumidores são fortemente condicionadas pelas marcas no seu ambiente” (Kozinets et al. 2002,18) e, segundo os mesmos autores, “as marcas são uma parte importante do vocabulário do comportamento do consumidor” (Kozinets et al. 2002,18).

As marcas tornaram-se numa fábrica do universo cultural dos consumidores e cada vez mais “são consagradas em ambientes construídos para o consumidor”

(Kozinets et al., 2002: 18). Ou seja, deixaram de ser lojas de retalho convencionais e passaram a ser *flagship brand stores* (Kozinets et al., 2002).

Dolbec e Chebat consideram que a imagem das lojas tem impacto na atitude da marca, no *brand attachment* e na *brand equity* durante a experiência com a marca (Dolbec e Chebat, 2013).

Por outro lado, Brakus, Schmitt, e Zarantonello definem a experiência com a marca como “respostas internas e subjetivas do consumidor e respostas comportamentais que surgem a partir de estímulos relacionados com a marca e que são parte do *design* da mesma, da sua identidade, do *packaging*, da comunicação e do ambiente” (Brakus, Schmitt, and Zarantonello, 2009 *apud* Dolbec e Chebat, 2013: 460).

No estudo desenvolvido pelos autores, Borghini et. al realçam a importância da materialização da experiência no ponto de venda, ou seja, a importância e o papel da presença física (Borghini et. al, 2009).

Nos dias de correm, proporcionar experiências ao consumidor é um dos principais objetivos do ambiente do retalho e “os retalhistas por todo o mundo abraçaram o conceito de gestão da experiência do consumidor, incorporando esta noção nos requisitos da sua missão” (Verhoef et al., 2009: 31).

Os mesmos autores consideram que “a experiência do consumidor surge a partir de um conjunto de interações entre o consumidor e um produto, uma empresa ou uma parte de uma organização, o que leva a determinada reação” (Verhoef et al., 2009: 32).

Pelo facto de o mercado do retalho ter vindo a evoluir e dado as marcas terem a necessidade de acompanhar as tendências de forma a manter a sua posição, torna-se pertinente o desenvolvimento de um projeto de uma *flagship store* para a marca Lipton, pertencente à Unilever Jerónimo Martins, uma vez que a marca tem como principais objetivos aumentar a frequência de compra de chá, criar novas ocasiões de consumo deste produto e ainda angariar novos consumidores. Através da criação de uma *flagship store*, conceito que vai de encontro às principais tendências e que pretende acompanhar as mudanças do mercado, os consumidores poderão desenvolver uma maior relação com a marca, o que no fundo a vai permitir atingir os seus objetivos, bem como fortalecer a sua *brand equity*.

O projeto estará dividido em cinco capítulos: o contexto conceptual e teórico (capítulo I), a construção do conceito (capítulo II), o plano de marketing (capítulo III), a estratégia criativa (capítulo IV) e o plano de comunicação (capítulo V).

No capítulo I, o contexto conceptual e teórico, começaremos por apresentar os principais conceitos relacionados com o marketing de serviços e com o comportamento de compra do consumidor. Serão também apresentadas as principais tendências competitivas no setor dos serviços, bem como o conceito de *brand equity*. Falaremos de distribuição, mais concretamente sobre o conceito de retalho, as suas principais características, tipologias, mudanças e tendências, bem como questões mais operacionais como a análise do ponto de venda. Será apresentada a noção de *flagship store*, bem como ao conceito de experiências com a marca no ponto de venda.

No capítulo II, que diz respeito à componente mais aplicada do projeto, será apresentada a marca Lipton, a sua história, portfólio de produtos, *brand key* e objetivos. Antes do desenho do conceito e delimitação dos principais pontos estratégicos serão analisados os casos como *benchmarking* - Caso Juan Valdez, Lojas Olá, *Flagship Store* Delta e Teavana.

Por último, nos capítulos III, IV e V serão definidos o plano de marketing, a estratégia criativa e o plano de comunicação propostos para o projeto.

I. Contexto Conceptual e Teórico

Nos dias de hoje, a oferta de mercado tem vindo a deslocar-se cada vez mais dos bens de consumo e dos produtos para os serviços. Por este motivo, torna-se fundamental conhecer o marketing de serviços, bem como todas as variáveis do seu *mix*. Devem ser analisadas as suas principais características, tendo em conta que os serviços são produzidos e consumidos em simultâneo.

O foco das marcas passou a ser o consumidor e o principal objetivo é criar valor para o cliente e garantir a sua satisfação.

Deste modo, a compreensão do comportamento de compra do consumidor de serviços é fundamental, uma vez que é necessário perceber como reage o mesmo perante os vários estímulos com que se depara. O estudo deste tema é particularmente relevante para que as marcas consigam fazer com que o serviço corresponda às expectativas do consumidor e que consigam influenciar as perceções que estes têm em relação às mesmas e ao serviço que é oferecido.

Num contexto de serviços, geralmente os riscos percebidos pelos consumidores são maiores. Por esse motivo, torna-se necessário desenvolver ações que permitam minimizá-los, nomeadamente através da experimentação, da utilização de garantias, do envolvimento do consumidor no processo de produção ou de outras estratégias que tornem os serviços mais tangíveis.

A *brand equity* é um dos recursos mais valiosos de uma marca, uma vez que tem capacidade para influenciar as perceções, atitudes e comportamentos dos consumidores em relação à mesma. Deste modo, o objetivo das marcas passa por reforçar a *brand equity*, através de múltiplas estratégias e ações.

Para o desenvolvimento do projeto torna-se necessário compreender o conceito de distribuição, conhecendo os seus circuitos, canais e tipologias.

Um dos conceitos centrais deste trabalho é relativo ao retalho. Esta noção tem-se vindo a alterar, uma vez que, devido a uma cada vez maior segmentação, têm surgido novos formatos de loja e que nos encontramos perante um retalho multicanal.

O retalho tem assumido novas funções e papéis devido ao surgimento de novas tendências também relacionadas com o ponto de venda, que tem cada vez maior

importância, já que os espaços comerciais tendem a ser vistos como montras das marcas e como uma forma de as viver e experienciar.

Embora o comércio *online* esteja a evoluir, são as lojas físicas que continuam a liderar o mercado.

O apogeu de todas estas tendências são as *flagship stores*, que funcionam como *showrooms* de marcas e que permitem aos consumidores vivê-las e experienciá-las em todos os sentidos.

1. Marketing de Serviços

O mercado tem sofrido inúmeras alterações ao longo dos tempos, sobretudo devido à evolução tecnológica. Por este motivo, todo o sistema produtivo, bem como o comportamento do consumidor, também se têm vindo a alterar. Um dos exemplos mais marcantes das mudanças que têm ocorrido passa pela integração das diversas atividades terciárias no sistema produtivo, o que tem como consequência a participação dos serviços na economia das sociedades mais desenvolvidas (Almeida e Pereira, 2014). Para estes autores, “é visível que na envolvente económica a oferta de mercado dominante se desloca, continuamente, dos bens de consumo e dos produtos físicos para os serviços” (Almeida e Pereira, 2014:17). Por este motivo, temos verificado a grande aposta por parte das marcas em novos negócios no setor dos serviços.

Muitas vezes torna-se difícil definir o conceito de serviço devido às suas características. Contudo, os autores defendem que “é necessário compreender que os serviços tanto podem ser encarados como um produto transacionável (serviço puro), ou como algo que acompanha a compra de um produto, enquanto parte integrante do pacote de vantagens e benefícios oferecidos ao consumidor” (Almeida e Pereira, 2014:21).

Os serviços podem ser considerados ações, performances e processos e não são coisas tangíveis que podem ser tocadas, vistas ou sentidas (Biter e Zeithaml, 1996). Por outro lado, e se tivermos em conta a definição apresentada por Quinn et al., os serviços “incluem todas as atividades económicas cujos *outputs* não são produtos físicos ou construções, são geralmente consumidos em simultâneo com a sua produção e que

produzem valor sob formas que são essencialmente interesses intangíveis do seu primeiro comprador” (Quinn et al., 1987 *apud* Biter e Zeithaml, 1996: 5).

Podemos concluir, então, que a definição principal de serviços implica que a intangibilidade seja a chave que vai determinar se a oferta é ou não um serviço. Almeida e Pereira consideram que “os serviços são caracterizados pela intangibilidade porque não podem ser observados, tocados, ouvidos, ou até mesmo cheirados antes da sua aquisição” (Almeida e Pereira, 2014:23). Por outro lado, os autores consideram que o consumidor não pode avaliar o resultado do serviço antes de o comprar, muito menos testar a sua qualidade nem experimentá-lo (Almeida e Pereira, 2014).

Dantas é da mesma opinião que o restantes autores, uma vez que defende que os serviços são “imateriais e, conseqüentemente, não é possível tocá-los, vê-los, cheirá-los e testá-los antecipadamente” (Dantas, 2013:28).

A questão da intangibilidade nos serviços é central. Contudo, devemos ter em conta que não existem muitos produtos puramente intangíveis, uma vez que os serviços geralmente são menos suscetíveis de serem mensuráveis do que produtos físicos fabricados e que os produtos são mais tangíveis do que os serviços (Biter e Zeithaml, 1996).

Por outro lado, Lindon et al. consideram que “o caráter intangível dos serviços não permite que aquele seja apreciado facilmente pelo comprador, pois não tem uma componente física, material, que permita observação e análise prévia” (Lindon et al., 1999:558).

Uma das principais características dos serviços é a sua heterogeneidade e é este factor que distingue os serviços uns dos outros. Almeida e Pereira consideram que uma vez que “os serviços são inseparáveis das pessoas que o prestam, naturalmente a sua qualidade pode variar” (Almeida e Pereira, 2014:24), reforçando a importância do elemento humano na prestação de serviços.

Para Dantas, os serviços são heterogêneos já que “são tendencialmente variáveis, são experiências únicas que não se repetem de modo rigorosamente idêntico; há sempre pormenores – de maior ou menor dimensão – que diferenciam uma prestação da anterior” (Dantas, 2013:33).

Como já foi referido anteriormente, os serviços são performances e, segundo Biter e Zeithaml, “frequentemente produzidos por humanos” e, por esse motivo, “dois

serviços nunca podem ser exatamente iguais” (Biter e Zeithaml, 1996: 20). Para os autores, “os funcionários de um serviço são o próprio serviço na perspectiva do consumidor e a performance das pessoas pode variar de dia para dia, até mesmo de hora para hora” (Biter e Zeithaml, 1996: 20). O facto de estarem envolvidos seres humanos na prestação do serviço torna natural que erros possam ocorrer e, por este motivo, Almeida e Pereira defendem que “há que desenvolver processos para os evitar ou minimizar” (Almeida e Pereira, 2014:25). Os autores consideram ainda que sempre que ocorram erros “cabe também ao prestador de serviços garantir a existência de processos que permitam a sua rápida resolução e compensação do cliente” (Almeida e Pereira, 2014:25).

Dantas considera que a qualidade do serviço “tem que ser assegurada em dois momentos: durante a conceção do serviço propriamente dito e do próprio suporte físico que o enforma, por um lado e, por outro, na seleção dos recursos humanos da organização e particularmente do pessoal de contato, que frequentemente se confunde, na prática, com a própria prestação” (Dantas, 2013: 32).

Segundo Biter e Zeithaml, “a heterogeneidade também se verifica porque nenhum consumidor é igual a outro, cada um tem necessidades específicas e experiencia o serviço de uma forma única” (Biter e Zeithaml, 1996: 20). Ou seja, os autores consideram que a “heterogeneidade relacionada com os serviços é em grande medida o resultado da interação humana e de todos os aspetos associadas a esta” (Biter e Zeithaml, 1996: 20). Referem ainda que “uma vez que os serviços são heterogéneos ao longo do tempo, entre organizações e pessoas, garantir a qualidade do serviço torna-se desafiante” (Biter e Zeithaml, 1996: 20).

A qualidade é uma variável fundamental do ponto de vista do consumidor e “depende de inúmeros fatores que não podem ser totalmente controlados pelo fornecedor do serviço, tais como a capacidade que o consumidor tem de articular as suas necessidades, a capacidade e habilidade de satisfazer essas mesmas necessidades, a presença ou ausência de outros consumidores e o nível de procura do serviço” (Biter e Zeithaml, 1996: 20).

Para a compreensão do marketing de serviços torna-se necessário ter em conta que “enquanto os produtos são produzidos primeiro e depois vendidos e consumidos, a maioria dos serviços são vendidos primeiro e seguidamente produzidos e consumidos

em simultâneo” (Biter e Zeithaml, 1996: 20). Estes últimos autores consideram que “isto quer dizer que na maioria das vezes o consumidor está presente enquanto o serviço está a ser produzido e que este pode mesmo fazer parte do processo de produção” (Biter e Zeithaml, 1996: 20).

Para Fisk et al., “o facto de o cliente ser a fábrica onde o serviço vai sendo produzido, assumindo por vezes até a responsabilidade pela coprodução do mesmo, demonstra o quão abrangente é o marketing nas empresas de serviços” (Fisk et al., 2008 *apud* Almeida e Pereira, 2014:24).

Torna-se fundamental ter em conta que, nos dias que correm, o consumidor desempenha um papel essencial na prestação de serviços e que este pode fornecer *insights* valiosos para as marcas.

Por outro lado, Biter e Zeithaml referem que “os consumidores podem interagir uns com os outros durante o processo de produção, o que poderá afetar a experiência dos mesmos” (Biter e Zeithaml, 1996: 20).

Já Almeida e Pereira consideram que “é fundamental que as empresas de serviços, e o responsável pelo marketing em concreto, tenham presente que a prestação e o consumo dos serviços ocorrem em simultâneo, o que implica uma maior proximidade com o cliente” (Almeida e Pereira, 2014:24).

Uma outra questão respeita à simultaneidade do consumo e da produção nos serviços, uma vez que “os produtores vêem-se a desempenhar um papel como fazendo parte do produto em si e isto é um ingrediente essencial da experiência do serviço para o consumidor” (Biter e Zeithaml, 1996: 20). Por estes motivos, a produção em massa nos serviços é “difícil ou mesmo impossível” (Biter e Zeithaml, 1996: 21).

A perecibilidade é outro aspeto do marketing de serviços e refere-se “ao facto de os serviços não poderem ser guardados, armazenados, revendidos ou devolvidos” (Biter e Zeithaml, 1996: 21) indicando os autores que “o maior problema é a incapacidade de inventário” (Biter e Zeithaml, 1996: 21).

Já Almeida e Pereira consideram que a perecibilidade significa que os serviços “não podem ser armazenados para venda ou utilização posterior, pelo que a sua existência se verifica apenas no momento em que são prestados” (Almeida e Pereira, 2014:25).

Biter e Zeithaml defendem que “o facto de os serviços não poderem ser devolvidos ou revendidos implica uma forte necessidade de desenvolvimento de estratégias de recuperação quando as coisas não correm como esperado” (Biter e Zeithaml, 1996: 21).

Relacionadas com os serviços, existem outras implicações no marketing apresentadas por Biter e Zeithaml, uma vez que estes “não podem ser inventariados e as flutuações da procura são muito difíceis de gerir”, “não podem ser legalmente patenteados e, por esse motivo, podem ser copiados facilmente pela concorrência” (Biter e Zeithaml, 1996: 19). Por outro lado, os serviços não podem ser expostos nem comunicados facilmente aos consumidores. Desta forma, a qualidade pode ser difícil de identificar pelos mesmos, sendo que se torna complexo definir o que incluir na publicidade e noutros materiais promocionais, assim como o preço não é fácil de estipular (Biter e Zeithaml, 1996: 19). Os autores consideram ainda que “os custos de unidade do serviço são difíceis de determinar e a relação qualidade/preço é complexa” (Biter e Zeithaml, 1996: 19).

1.1. Marketing *Mix* nos Serviços

O marketing *mix* tradicional é composto pelos chamados 4 P’s do marketing - *product, price, placement e promotion* - mas quando falamos de marketing de serviços devemos considerar três P’s adicionais: as pessoas, os processos e o suporte físico (Biter e Zeithaml, 1996).

Segundo Dantas, no contexto dos serviços “existe uma grande unanimidade sobre a relevância dos 7 P’s” (Dantas, 2013:55). De modo a que possam manipulá-las no sentido de atrair e manter consumidores, as marcas devem procurar conhecer as variáveis inerentes ao *mix* de serviços.

Um dos P’s do marketing *mix* de serviços são as pessoas, que são “ todos os seres humanos que estão envolvidos na entrega do serviço e que influenciam a percepção do comprador: os colaboradores de uma empresa, os clientes e outros consumidores presentes no ambiente onde ocorre a compra” (Biter e Zeithaml, 1996: 26).

Almeida e Pereira destacam que, “no marketing de serviços, as pessoas são um dos elementos constitutivos do *mix* de maior importância” (Almeida e Pereira, 2014:88). Por este motivo, “cabe aos gestores das empresas de serviços prestarem a devida

atenção a fatores como a seleção, o recrutamento, a formação, a motivação, a remuneração salarial, a avaliação do desempenho, a evolução nas carreiras” (Almeida e Pereira, 2014:88).

Dantas considera que é “fundamental realçar o papel de três conjuntos de pessoas, exatamente por esta ordem: a equipa de gestão, o pessoal de contato e o pessoal operacional” (Dantas, 2013:56). O autor refere que “o pessoal de contato é um elemento crítico nas atividades de serviços” (Dantas, 2013:56) e que “se a organização pretende oferecer serviços de excelência e estes se confundem praticamente com as pessoas que os prestam, só resta à organização dotar-se de pessoas de excelência para o exercício destas funções” (Dantas, 2013:58).

Por outro lado, o suporte físico diz respeito “ao ambiente no qual o serviço é entregue e onde há interação entre o consumidor e a empresa, e todos os componentes tangíveis que podem facilitar a performance ou comunicação do serviço” (Bitner e Zeithaml, 1996: 26). Para Dantas, é “tudo aquilo que é tangível e está associado à prestação do serviço” (Dantas, 2013:60).

Já os processos são “os procedimentos, mecanismos, e *flow* de atividades através dos quais o serviço é entregue – entrega do serviço e sistemas operativos” (Bitner e Zeithaml, 1996: 27). Segundo Dantas, “o serviço, ou seja, aquilo que o cliente recebe, é o resultado de um processo que está subjacente ao seu desenvolvimento e entrega” (Dantas, 2013:70), considerando o mesmo autor, que processo e serviço podem confundir-se, na medida em que “o cliente, além de estar presente durante o processo, é frequentemente coprodutor e, em alguns casos, objeto direto da prestação” (Dantas, 2013:70).

Por outro lado, Almeida e Pereira consideram que “a variável processos do *mix* de marketing de serviços remete para os procedimentos, mecanismos e fluxos de atividades inerentes à criação e prestação do serviço” (Almeida e Pereira, 2014:93). Referem ainda que “os processos relativos aos serviços variam quanto à sua complexidade e número de fases envolvidas e influenciam a natureza do serviço e do negócio subjacente” (Almeida e Pereira, 2014:93).

1.2. Comportamento do Consumidor nos Serviços

Nos dias de hoje, “perceber como reage o consumidor aos diferentes estímulos, produto, preço, ponto de venda, promoção e a outras forças e eventos que fazem parte do seu meio envolvente constitui uma questão central em marketing” (Cardoso, 2009: 31). Por estes motivos, torna-se necessário que as empresas compreendam o comportamento do consumidor.

Os consumidores passam por um processo de tomada de decisão que pode incluir cinco etapas: o reconhecimento da necessidade, que se dá quando o consumidor tem uma necessidade para satisfazer ou um problema para resolver; a procura de informação, que ocorre quando o consumidor procura a informação de modo a que possa satisfazer essa necessidade; a avaliação de alternativas, que surge quando o consumidor seleciona um conjunto de alternativas e as avalia; a compra, quando o consumidor escolhe uma marca e a adquire; e o sentimento pós-compra, que se dá quando o consumidor avalia a escolha que fez e a compara com as suas expectativas (Biter e Zeithaml, 1996).

Nos serviços, este processo assume formas um pouco diferentes, sendo categorizado apenas em quatro etapas: a procura de informação, a avaliação de alternativas, a compra e consumo e avaliação pós-compra, sendo que estas podem não ocorrer de forma linear ou sequencial (Biter e Zeithaml, 1996).

Segundo Cardoso “a procura de informação consiste na pesquisa de elementos para resolver o problema ou necessidade quando o consumidor não dispõe imediatamente de todos os dados para tomar uma decisão” (Cardoso, 2009: 33).

Nesta fase do processo de compra, “os consumidores podem obter informação através de fontes pessoais ou de fontes não pessoais, como os *media*” (Biter e Zeithaml, 1996: 62). Nos serviços, geralmente os consumidores tendem a dar maior importância às fontes pessoais, uma vez que os *media* dificilmente comunicam as qualidades da experiência do serviço (Biter e Zeithaml, 1996). Mas, pelo contrário, se falarem com familiares ou amigos os consumidores podem obter várias informações sobre a experiência (Biter e Zeithaml, 1996).

Para a compreensão do comportamento do consumidor, é importante ter em conta que os clientes tendem a considerar a avaliação pós-compra mais importante nos

serviços do que nos produtos, uma vez que estes não podem ser experienciados até serem comprados (Biter e Zeithaml, 1996).

Por outro lado, Cardoso considera que “o risco, quer se trate de risco financeiro, social, psicológico, físico ou de performance, está diretamente associado à atividade do consumidor e decorre quer dos produtos em si, quer da situação de compra ou escolha dos produtos, uma vez que é assumida com certo grau de incerteza” (Cardoso, 2009:64).

A qualquer compra está associado um risco percebido por parte do consumidor, sendo que geralmente existem maiores riscos subjacentes a uma compra de serviços do que de produtos (Biter e Zeithaml, 1996). Isto poderá ocorrer uma vez que estes são intangíveis, não são *standardizados* e podem ser vendidos sem garantias (Biter e Zeithaml, 1996).

Por este motivo, deverão ser utilizadas estratégias que permitam diminuir o risco percebido, tais como a oferta de garantias de satisfação (Biter e Zeithaml, 1996).

Para além disso, os fornecedores deveriam investir na formação dos colaboradores e em outras estratégias e procedimentos que permitam a *standardização da oferta*, de modo a que os consumidores fiquem satisfeitos (Biter e Zeithaml, 1996).

Segundo os mesmos autores, “o conjunto de alternativas evocadas geralmente é menor nos serviços do que nos produtos, o que poderá derivar das diferenças no retalho de produtos e serviços” (Biter e Zeithaml, 1996: 63).

Geralmente “os consumidores não costumam encontrar mais do que um ou dois retalhistas que providenciem o mesmo tipo de serviço na mesma área geográfica, enquanto se torna mais simples adquirir produtos semelhantes em pontos de venda distintos” (Biter e Zeithaml, 1996: 64). Os autores consideram que é mais difícil para o consumidor obter informações sobre os serviços antes do momento da compra (Biter e Zeithaml, 1996).

Em certos tipos de serviços, os consumidores avaliam se devem contratar um fornecedor ou se devem ser os próprios a desempenhá-lo, já que muitas vezes se consideram as próprias fontes de fornecimento de serviços (Biter e Zeithaml, 1996). Na verdade, “os fornecedores de serviços não profissionais devem aceitar que muitas vezes são substituídos ou competem com o consumidor, o que implica uma atenção mais individualizada e personalizada” (Biter e Zeithaml, 1996: 64).

As emoções e o humor podem influenciar as percepções e avaliações dos serviços por parte do consumidor (Biter e Zeithaml, 1996). Para os autores, o humor diz respeito “a estados de sentimentos que não são estáveis e que ocorrem em períodos específicos” (Biter e Zeithaml, 1996: 64), enquanto as emoções “são mais intensas, estáveis e penetrantes” (Biter e Zeithaml, 1996: 64).

Uma vez que os serviços são experiências, “o humor e as emoções são fatores críticos que influenciam e moldam a eficiência percebida dos consumidores” (Biter e Zeithaml, 1996: 64). Ou seja, os autores consideram que “qualquer serviço caracterizado pela interação humana é fortemente dependente do humor e emoções do fornecedor do serviço, do consumidor e de outros consumidores presentes” (Biter e Zeithaml, 1996: 65).

O humor positivo pode fazer com que os consumidores tendam a ter comportamentos que levem ao sucesso dos prestadores de serviços, enquanto um consumidor com o humor negativo pode ter menos comportamentos que levem à eficiência e eficácia (Biter e Zeithaml, 1996).

Para além disso, “o humor e as emoções podem realçar e amplificar as experiências, fazendo com que sejam mais positivas ou menos positivas do que se não estivessem sob a influência de humor e emoções” (Biter e Zeithaml, 1996: 65). Podem ainda influenciar a forma como a informação é absorvida e retida pelos consumidores, já que os sentimentos são uma parte inseparável da memória (Biter e Zeithaml, 1996).

Os autores consideram que os *marketeers* devem dar uma maior atenção ao humor e às emoções dos consumidores, tentando influenciá-los de forma positiva. Para isso, devem procurar estimular humor e emoções positivos e desincentivar emoções negativas como a frustração e a raiva (Biter e Zeithaml, 1996).

Existem vários fatores que podem ser utilizados de modo a influenciar o humor a as emoções, tais como o ambiente e o *design* das lojas, podendo ainda ser definidos processos que influenciem positivamente o consumidor, como por exemplo limitar as filas de espera e treinar e motivar os colaboradores” (Biter e Zeithaml, 1996).

Alguns investigadores têm comparado a prestação de um serviço com o teatro, uma vez que ambos pretendem criar e manter uma aparência desejável perante uma audiência (Biter e Zeithaml, 1996). Por outro lado, os dois reconhecem que a forma de

atingir este objetivo é gerir os vários atores, bem como as evidências físicas dos seus comportamentos (Biter e Zeithaml, 1996).

A importância dos “atores” dos serviços aumenta quando o grau de contato pessoal também aumenta, quando o serviço envolve contato repetitivo e quando os funcionários têm liberdade para determinar a natureza do serviço e a forma como este é entregue (Biter e Zeithaml, 1996).

Por outro lado, a componente física de um serviço pode ser comparada ao palco de um teatro, na medida em que as cores, o cheiro, a temperatura, a forma como o espaço é utilizado, o conforto do mobiliário, o *design* e a limpeza podem influenciar o carácter de um serviço (Biter e Zeithaml, 1996). Consideram que “a metáfora do drama pode ser uma forma útil de conceber as performances de um serviço” (Biter e Zeithaml, 1996: 67) e que “neste aspeto podem estar incluídos a seleção do pessoal, o treino, definição de papéis e funções, a criação do ambiente do serviço, e a decisão de que aspetos do serviço devem ser executados sob a presença do consumidor e quais devem ser executados no *back office*” (Biter e Zeithaml, 1996: 67).

Tal como os atores, os prestadores de serviços devem seguir um guião. Os guiões consistem “num conjunto de ações ordenadas, atores e objetos que, através de envolvimento repetido, define o que é que o consumidor espera” (Biter e Zeithaml, 1996: 67). Os prestadores de serviços, tal como os atores, não se devem distanciar do guião de modo a não deturpar as expectativas dos consumidores, uma vez que as discrepâncias positivas podem ser encaradas como surpresas (Biter e Zeithaml, 1996). Contudo, nem sempre as surpresas são encaradas de forma positiva, já que cada consumidor tem especificidades e necessidades próprias, tendo expectativas também pessoais em relação ao serviço (Biter e Zeithaml, 1996).

A compreensão mútua entre consumidores e empregados ocorre quando “os consumidores e empregados são semelhantes cognitivamente e conseguem, por isso, perceber rapidamente qual é o papel um do outro” (Biter e Zeithaml, 1996: 68).

Os consumidores também desempenham um papel fundamental quando estão presentes no ponto de venda, já que recebem o serviço ao mesmo tempo do que outros clientes (Biter e Zeithaml, 1996). Para os autores, “a presença, comportamento e a similaridade dos outros consumidores que também estão a receber o serviço tem um

grande impacto na satisfação ou insatisfação de outro consumidor” (Biter e Zeithaml, 1996: 69).

A compatibilidade entre consumidores é muito importante para a experiência de serviço, sobretudo quando os consumidores estão fisicamente perto uns dos outros, quando há propensão para interação verbal entre consumidores, quando estes se envolvem em atividades, quando o ambiente do serviço atrai pessoas bastante heterogêneas, quando os clientes têm que esperar pelo serviço ou quando têm que partilhar um espaço, tempo e utensílios uns com os outros (Biter e Zeithaml, 1996).

A insatisfação dos consumidores pode ser proveniente de várias fontes, nomeadamente dos produtores, dos retalhistas, ou deles próprios, já que uma vez que podem assumir “um papel importante na produção dos serviços, podem sentir-se mais responsáveis pela sua insatisfação quando compram serviços em vez de produtos” (Biter e Zeithaml, 1996: 69).

Os autores referem ainda que a qualidade de um serviço poderá depender da quantidade e qualidade de informação que o consumidor detém sobre o mesmo quando se dirige ao ponto de venda (Biter e Zeithaml, 1996).

A inovação é um fator extremamente importante para o sucesso de um serviço. Biter e Zeithaml consideram que “a taxa de difusão de uma inovação depende das perceções dos consumidores da inovação tendo em conta cinco características: a vantagem relativa, a compatibilidade, a capacidade de ser comunicável, a divisibilidade e a complexidade” (Biter e Zeithaml, 1996: 70). Uma oferta que tenha todas estas características tem uma maior probabilidade de se difundir (Biter e Zeithaml, 1996).

Geralmente os serviços são mais difíceis de comunicar, menos divisíveis, mais complexos e provavelmente menos compatíveis que os produtos (Biter e Zeithaml, 1996). São menos comunicáveis devido à sua intangibilidade e porque são normalmente únicos para cada comprador, e são menos divisíveis porque são difíceis de testar ou de dar a experimentar (Biter e Zeithaml, 1996). Consideram ainda que são mais complexos já que têm vários atributos associados e podem ser incompatíveis com valores e comportamentos, especialmente quando é hábito serem executados pelos próprios consumidores (Biter e Zeithaml, 1996).

Os *marketeers* devem apostar na experimentação, criando amostras, já que a difusão da inovação é mais difícil em serviços (Biter e Zeithaml, 1996).

A lealdade dos consumidores é um aspeto que assume grande importância para qualquer marca. Em serviços a lealdade à marca pode definir-se como “o grau de compromisso dos consumidores em relação a determinada marca” (Biter e Zeithaml, 1996: 71) e pode depender de inúmeros fatores, tais como o custo de mudar de marca, a disponibilidade de alternativas ou de substitutos, o risco percebido associado à compra e do grau de satisfação obtido através de compras anteriores (Biter e Zeithaml, 1996).

Os consumidores tendem a ser mais leais às marcas de serviços do que de produtos, já que é mais difícil encontrar substitutos e devido ao alto risco associado à compra de serviços, sendo também mais difícil recolher informação sobre estes e, por esse motivo, a avaliação de alternativas é mais complexa (Biter e Zeithaml, 1996).

Uma vez que o risco percebido é maior em serviços, a lealdade à marca torna-se um factor extremamente importante (Biter e Zeithaml, 1996). A lealdade à marca é descrita pelos autores como “formas de economizar o esforço da tomada de decisão, substituindo o hábito por uma decisão repetida e deliberada” (Biter e Zeithaml, 1996: 71).

A lealdade ao serviço é maior pelo facto de os consumidores considerarem que se houver repetição podem obter uma satisfação *premium* por parte do vendedor, ou seja, “um consumidor regular permite ao vendedor obter conhecimento sobre o consumidor, os seus gostos e preferências, levando a um melhor serviço, o que leva a um maior interesse pela satisfação do consumidor” (Biter e Zeithaml, 1996: 71).

Todos estes fatores poderão criar alguns desafios aos *marketeers*, já que estes têm que encontrar estratégias que permitam capturar consumidores da concorrência.

1.3. Tendências competitivas no setor dos serviços

Segundo Almeida e Pereira, “o setor dos serviços tem vindo a adquirir ao longo dos últimos anos relevância crescente nas economias dos países desenvolvidos, com peso acentuado no PIB destes países” (Almeida e Pereira, 2014:17).

Também Dantas considera que “os serviços são o principal sustentáculo da economia” (Dantas 2013: 329), uma vez que “são os principais responsáveis pela criação de riqueza e de emprego (quer num caso quer noutro, a sua contribuição ultrapassa os 70% em vários países), para o que têm vindo a contribuir, particularmente,

fatores económicos, socioculturais, demográficos, tecnológicos e institucionas” (Dantas, 2013: 330).

Tendo em conta a crescente importância atribuída aos serviços, as empresas devem propor “uma mudança para além das formas convencionais de varejo, reformando todos os aspectos da indústria” (Deloitte, 2014:22). Por estes motivos, devem adaptar-se às novas exigências do consumidor, “diversificando formatos e criando pontos de venda que atendam públicos amplos ou que criem a referência em um setor do varejo em nível altamente especializado” (Deloitte, 2014:2).

Na próxima década, o setor dos serviços será diferente e “todos os componentes da experiência do cliente serão alterados e os modelos de negócio terão que se adaptar” (Deloitte, 2014:22).

Os serviços irão enfrentar um crescimento bastante rápido e diversificado o que, no fundo, será uma resposta ao surgimento de uma enorme quantidade de produtos oferecidos (Bain&Company, 2012).

Hoje em dia vivemos num contexto extremamente competitivo em que a inovação é fundamental, quer estejamos a falar de atividades privadas quer públicas, tendo estas ou não fins lucrativos (Dantas, 2013).

Dantas defende que “a inovação e o empreendedorismo devem ser indissociáveis e que não nos devemos ficar pela vertente redutora do denominado empreendedorismo de negócios” (Dantas, 2013: 330).

As recentes inovações vieram alterar o modo como se vive nas economias desenvolvidas, o que fez com que surgissem novas oportunidades para os empreendedores (Bain&Company, 2012). Estas inovações vieram possibilitar, por exemplo, a personalização de produtos em pequenas quantidades, com custos bastante reduzidos (Bain&Company, 2012). Por outro lado, podemos considerar que “melhorias contínuas nos sistemas de comunicação e nas tecnologias de rede darão mais mobilidade às pessoas” (Bain&Company, 2012:5).

Com a evolução tecnológica, as empresas vão investir cada vez mais em inovações que possibilitem mudanças de hábitos, ou seja, as empresas “oferecerão produtos e serviços *premium* para consumidores mais ricos como substitutos para compras comuns, itens melhores e que demandam maior preço e uma grande variedade de produtos de nicho de mercado” (Bain&Company, 2012:5).

As empresas vão procurar alterar os hábitos de consumo dos consumidores não só devido a necessidades competitivas mas também criativas e, por esse motivo, vão começar a produzir em novos mercados (Bain&Company, 2012).

Para a consultora, “essas mudanças atingirão os nossos hábitos mais básicos, desde a maneira como tomamos café até a forma como compramos roupas” (Bain&Company, 2012:5). O resultado destas inovações será “o aumento do consumo total, incluindo o consumo de bens não físicos (intangíveis), em contraste com a mera inovação em eficiência, que apenas diminui custos e níveis de preços” (Bain&Company, 2012: 33).

Almeida e Pereira referem que o acesso cada vez mais facilitado à tecnologia veio permitir “que determinados serviços pudessem ser realizados comodamente em conformidade com as preferências dos consumidores, isto é, quando e onde quiserem utilizá-los” (Almeida e Pereira, 2014:18).

Biter e Zeithaml consideram que “a tecnologia é utilizada nos serviços para diminuir os custos, aumentar a produtividade, melhorar a entrega do serviço, obter mais informação para os fornecedores do serviço, recolher informações sobre as necessidades do consumidor, personalizar o serviço e criar a relação com os consumidores” (Biter e Zeithaml, 1996: 35) e, por este motivo, “evoluções tecnológicas como bases de dados relacionais, sistemas especializados, processamento de imagem e redes de área local são algumas das tecnologias que apresentam oportunidades para os serviços” (Biter e Zeithaml, 1996: 35).

A importância dada aos serviços “deve-se essencialmente a fatores económicos, socioculturais e demográficos, tecnológicos e institucionais, que frequentemente interagem entre si” (Dantas, 2013:5). Deve-se também ao aumento dos níveis de rendimento, à globalização, ao aumento da concorrência daí decorrente e ainda ao facto de as economias assentarem no conhecimento (Dantas, 2013).

Para Dantas, “o crescimento da concorrência leva, também, as empresas tradicionalmente produtoras de bens a orientar a sua atividade para a prestação de serviços complementares que, com frequência, acabam por se tornar responsáveis por uma parte muito significativa das suas vendas” (Dantas, 2013:5).

Já Almeida e Pereira consideram que houve uma reação ao aumento da concorrência, o que fez com que as empresas fizessem “depender a sua competitividade

não só do valor do produto, mas também do valor do serviço ou da solução a este subjacente” (Almeida e Pereira, 2014:19).

As empresas vão ter que investir na inovação e no marketing, no atendimento ao cliente e noutras técnicas que possibilitem gerar diferenciação, ou então serão ultrapassadas pela concorrência (Bain&Company, 2012).

Por outro lado, temos verificado uma grande importância atribuída a atividades relacionadas com o bem-estar e com o lazer (Dantas, 2013:6).

Nos dias de hoje, os serviços são vistos como o pilar das economias desenvolvidas e que são fundamentais para “a eficácia e a eficiência das diferentes atividades económicas e para a atração de investimento estrangeiro” (Dantas, 2013:8). São também essenciais para o bem-estar da população, exercendo uma grande influência na balança comercial, sendo fundamentais pela sua função na criação de riqueza e de emprego (Dantas, 2013:8).

Algumas das principais tendências verificadas nos últimos tempos no setor dos serviços estão diretamente relacionadas com um maior foco na satisfação do consumidor (Biter e Zeithaml, 1996). Nos anos 90 as empresas deixaram de ter um foco interno e passaram a ter um foco externo nos seus clientes e perceberam que se as necessidades dos consumidores não forem tidas em conta durante o processo de desenvolvimento de novos produtos nem mesmo a tecnologia lhes poderá trazer sucesso (Biter e Zeithaml, 1996).

A criação de valor ao cliente é um dos aspetos que mais tem evoluído quer na perspectiva de quem vende, quer na perspectiva de quem compra, defendendo os autores que a importância que lhe tem sido dada prende-se com o facto de este exigir mais e melhor para o dinheiro que investe nesse serviço (Biter e Zeithaml, 1996).

Almeida e Pereira consideram que para que as empresas possam atuar de forma competitiva no setor dos serviços “deverão interiorizar o conceito de serviço e de orientação para o cliente” (Almeida e Pereira, 2014:19). Para os mesmos autores, “o capital humano, a par de outras competências centrais, tal como saber interpretar as necessidades e expectativas do cliente e o enfoque no relacionamento que com este deve manter, são também fatores que as empresas não podem descuidar se quiserem garantir a sua posição neste setor altamente competitivo”(Almeida e Pereira, 2014:19).

Foi também a partir da década de 90 que a importância dada ao serviço se tornou uma preocupação fundamental para as empresas, com o serviço ao cliente a chegar a ser apontado pela maioria dos diretores financeiros das 50 maiores empresas americanas como o principal fator crítico para o sucesso, sobrepondo-se a fatores como a redução de custos e a inovação (Biter e Zeithaml, 1996). Este foco poderá ser explicado pelo facto de o serviço ao cliente ser a principal variável de diferenciação nos serviços, numa época em que as empresas já não se destacam apenas pela qualidade dos produtos, sobretudo devido ao aumento generalizado da concorrência (Biter e Zeithaml, 1996).

Assim, “uma das restantes estratégias capazes de fazer o consumidor optar por um ou outro produto é o serviço, definido como o desenvolvimento de uma relação forte com os clientes” (Biter e Zeithaml, 1996: 34).

Segundo os mesmos autores, “uma vez que as empresas desenvolveram estratégias relacionadas com a qualidade do serviço e a satisfação do consumidor para se diferenciar, os sistemas de medição tiveram que se adaptar a estas novas prioridades” (Biter e Zeithaml, 1996: 34).

Os autores referem que, há algum tempo atrás, as empresas consideravam que os serviços não podiam ser fornecidos em termos globais, uma vez que não podiam ser transportados. Contudo, esta ideia tem vindo a alterar-se já que a internacionalização dos serviços passou a ser vista como uma realidade (Biter e Zeithaml, 1996).

O marketing de serviços internacional pode ser visto como uma forma de personalização e customização. A customização, no que diz respeito a serviços internacionais, deve ser feita de forma drástica, uma vez que as culturas e as línguas são diferentes, bem como o significado das palavras, símbolos, nome da marca e *slogans* que, por este motivo, devem ser adaptados (Biter e Zeithaml, 1996).

Por fim, “o marketing, pesquisas com o consumidor, melhorias no processo e inovações no modelo de negócios continuarão a ser importantes na criação de mais valor económico, muito além de apenas ajudarem a “roubar uma fatia do mercado” (Bain&Company, 2012:33).

2. *Brand Equity*

O conceito de *brand equity* é particularmente relevante para a compreensão do significado das marcas no contexto atual. Os *marketeers* consideram que a *brand equity* “is defined in terms of the marketing effects uniquely attributable to the brand” (Keller, 1998:42). Keller considera que “brand equity relates to the fact that different outcomes result from the marketing of a product or service because of its brand name or some other brand element, as compared to outcomes if that same product or service did not have that brand identification” (Keller, 1998:42).

Keller apresenta-nos a noção definida pelo Marketing Science Institute que defende que a *brand equity* é “the set of associations and behaviours on the part of the brand’s customers, channel members, and parent corporation that permits the brand to earn greater volume or greater margins than it could without the brand name and that gives the brand a strong, sustainable, and differentiated advantage over competitors” (Keller, 1998:43). O autor refere que, embora existam várias definições possíveis para o conceito de *brand equity*, todas elas consideram que esta noção “represents the added value endowed to a product as a result of past investments in the marketing for the brand” (Keller, 1998:44).

A *brand equity* é “um conjunto de recursos e obrigações que estão relacionados com o nome e símbolo de uma marca que adiciona valor que advém de um produto ou serviço a uma empresa e aos seus consumidores” (Aaker, 1996: 7).

Para este autor, as principais categorias de recursos relacionadas com a *brand equity* são a notoriedade do nome da marca, a lealdade à marca, a qualidade percebida e as associações à marca. Aaker considera que a gestão da *brand equity* envolve “investimento para criar e realçar esses recursos” (Aaker, 1996: 8).

Cada recurso da *brand equity* cria valor de várias formas e este conceito oferece valor tanto para os consumidores como para a empresa.

Keller considera “that there exist many different ways that value can be created for a brand; that brand equity provides a common denominator for interpreting marketing strategies and assessing the value of a brand; and that there exist many different ways that the value of a brand can be manifested or exploited to benefit the firm” (Keller, 1998:44).

Ao falarmos de *brand equity* torna-se fundamental abordar o conceito de notoriedade que se refere “à força da presença de uma marca na mente do consumidor” (Aaker, 1996: 8).

Por outro lado, Levy e Weitz definem notoriedade da marca como “the ability of a potential customer to recognize or recall that the brand name is a type of retailer or product/service” (Levy e Weitz, 2004:516) enquanto Lindon et al. consideram que “consiste na memorização do nome da marca” (Lindon et al., 1999: 175).

A notoriedade é medida de acordo com os diferentes modos em que os consumidores se lembram da marca, podendo variar entre o reconhecimento, a recordação, o *top of mind* e o dominante (Aaker, 1996).

O reconhecimento da marca reflete a familiaridade conseguida através de contatos anteriores com a mesma mas não envolve necessariamente relembrar onde é que houve o ponto de contato, em que é diferente das outras marcas nem a que categoria de produto pertence (Aaker, 1996).

Os economistas defendem que a afinidade dos consumidores em relação a uma marca que reconhecem não é apenas uma resposta instintiva, já que quando identificam uma marca que reconhecem assumem que a empresa investiu na sua promoção e divulgação. A isto acrescentam que os consumidores consideram que as marcas não investem em maus produtos e, portanto, se as reconhecem é porque a marca tem sucesso (Aaker, 1996).

Keller considera que “brand awareness alone is sufficient to result in more favorable consumer response, for example, in low involvement decision settings where consumers are willing to base their choices merely on familiar brands” (Keller, 1998:50).

Segundo Aaker, “existe recordação da marca quando, ao ser mencionada a categoria de produtos a que pertence, uma marca surge na cabeça do consumidor” e este é um fator muito importante no que toca à decisão de compra de determinado produto (Aaker, 1996: 11).

A recordação da marca ocorre “when consumers indicate they know the brand when the name is presented to them” (Levy e Weitz, 2004:516).

Contudo, o modelo *graveyard model*, desenvolvido pela Young and Rubicam Europe, diz-nos que a recordação é tão importante como o reconhecimento (Aaker, 1996).

Para Aaker, “o último nível da notoriedade é o domínio do nome da marca que surge quando, por recordação, os consumidores só conseguem referir apenas uma marca”(Aaker, 1996: 15). Contudo, o autor considera também que este tipo de notoriedade pode ser perigosa se o nome da marca se tornar um selo banal para o produto (Aaker, 1996).

Uma vez que a concorrência está cada vez mais agressiva e que os consumidores são bombardeados constantemente com mensagens publicitárias, conseguir manter e aumentar a notoriedade tem-se tornado uma tarefa difícil. Para Aaker, “o desafio de gerar recordação e reconhecimento sem investimentos excessivos é considerável” (Aaker, 1996: 16). De modo a aumentar a notoriedade, as empresas precisam de assegurar um número considerável de vendas, já que é dispendioso suportar uma marca. Por outro lado, devem apostar em comunicação e publicidade nos meios não tradicionais, que geralmente envolvem um menor investimento (Aaker, 1996).

Para Aaker “o reconhecimento ou recordação de uma marca por parte dos consumidores aumenta a *brand equity*” (Aaker, 1996: 17).

Kevin Lane Keller considera que “brand awareness is created by increasing the familiarity of the brand through repeated exposure” (Keller, 1998:50), defendendo o mesmo autor que “although brand repetition increases the strength of the brand node in memory and thus its recognizability, improving recall of the brand requires linkages in memory to appropriate product category, purchase situation, or consumption situation cues” (Keller, 1998:50).

A qualidade percebida é uma associação da marca que é considerada um seu recurso, uma vez que “de todas as associações da marca, apenas a qualidade percebida tem demonstrado ter performance financeira, ser um dos principais impulsos estratégicos de um negócio e ainda estar relacionada e liderar o modo como a marca é percebida” (Aaker, 1996: 17). A qualidade percebida é a “customers’ perception of the overall quality or superiority of a product or service relative to relevant alternatives and with respect to its intended purpose” (Keller, 1998:176).

A lealdade à marca é a terceira categoria de recursos a ter em conta, embora muitas vezes seja excluída de alguns dos modelos conceptuais da *brand equity*. Para Aaker, “o valor de uma marca para uma empresa muitas vezes é criado a partir da lealdade dos consumidores” (Aaker, 1996: 21). Por esse motivo, ao considerarmos a lealdade como um recurso, estaremos a justificar a criação de programas de construção de lealdade que criem e estimulem a *brand equity* (Aaker, 1996).

Para o mesmo autor “a lealdade à marca é um fator muito importante no que toca à atribuição de determinado valor a uma marca quando esta está prestes a ser comprada ou vendida, já que na maioria das vezes a lealdade dos consumidores se traduz em vendas e lucro” (Aaker, 1996: 21). Além disso, “uma marca sem consumidores fiéis é bastante vulnerável ou tem apenas valor no potencial de criar consumidores leais” (Aaker, 1996: 21).

O facto de uma marca ter consumidores leais influencia substancialmente os custos de marketing, já que é menos dispendioso manter consumidores do que atrair novos. Torna-se, então, fundamental saber manter e preservar os consumidores antigos e leais. Consumidores leais são também uma vantagem competitiva em relação à concorrência, uma vez que fazer com que os consumidores mudem de opinião ou de marca pode ter custos muito elevados associados (Aaker, 1996).

Aaker considera que “o foco na segmentação da lealdade fornece *insights* estratégicos e táticos que vão contribuir para construção de marcas fortes” (Aaker, 1996: 22).

O mercado está geralmente dividido por: *noncustomers*, que são consumidores que compram produtos da concorrência ou que não são consumidores da categoria; *price switchers*, que são consumidores sensíveis aos preços; *the passively loyal*, que são consumidores que compram por hábito e não racionalmente; *fence sitters*, que são consumidores indiferentes às marcas; e pelos *committed* (Aaker, 1996). Este autor refere que o objetivo passa por aumentar o número de clientes que não são *price switchers*, fortalecer os laços com a marca dos *fence sitters* e dos *committed* e aumentar o número dos consumidores que pagariam mais pela marca (Aaker, 1996). Adianta que “uma das formas de aumentar a lealdade dos *fence sitters* e dos *committed* é desenvolver ou reforçar a relação com a marca. Por outro lado, a notoriedade da marca, a qualidade percebida e uma identidade da marca bem definida podem contribuir para este objetivo”

(Aaker, 1996: 23). O desenvolvimento de programas que possam aumentar a lealdade de forma mais direta tem-se tornado cada vez mais importante (Aaker, 1996).

A obra *Managing Brand Equity*, desenvolvida por Aaker, enfatiza que a *brand equity* é criada em grande parte pelas associações que os consumidores fazem à marca. Estas associações podem incluir atributos do produto, um embaixador da marca ou um símbolo específico, sendo guiadas pela identidade da mesma. Por este motivo, torna-se importante desenvolver e implementar a identidade da marca (Aaker, 1996).

A identidade fornece direção, propósito e significado a uma marca, sendo também central para a sua visão estratégica e impulsionadora de uma das principais dimensões da *brand equity*, as associações (Aaker, 1996). Por outro lado, pode ser considerada como “um conjunto único de associações que o estratega da marca quer criar ou manter” e estas associações representam aquilo pela qual a marca se rege ou defende e implica uma promessa para os consumidores (Aaker, 1996: 68). Deve ainda procurar estabelecer uma relação entre a marca e os consumidores, criando uma proposta de valor que envolva benefícios funcionais, emocionais ou auto expressivos.

Lindon et al. consideram que “a identidade deriva do aspeto físico, carácter e valores da marca” (Lindon et al., 1999:175).

Já para Aaker, a identidade da marca consiste em doze dimensões organizadas à volta de quatro perspetivas: *brand-as-product*; *brand-as-organization*; *brand-as-person* e *brand-as-symbol* (Aaker, 1996: 68).

A estrutura da identidade da marca inclui uma identidade central – *core* - e uma identidade estendida - *extended*. A *core identity* é a identidade central, essencial e intemporal da marca, e por isso, constante e independente da evolução da mesma (Aaker, 1996). Por outro lado, a identidade estendida inclui elementos da marca que estão organizados em grupos coesos e contidos de significado, que fornecem textura e sentido (Aaker, 1996).

Criar a identidade da marca é mais do que descobrir o que os consumidores dizem ou que querem, deve ainda refletir a alma e a visão da marca, o que esta pretende alcançar (Aaker, 1996).

Enquanto a imagem da marca é geralmente passiva, a sua identidade deve ser ativa e olhar para o futuro, refletindo as suas associações aspiracionais. Aaker considera que a imagem da marca deve ser tática e a identidade da marca deve ser estratégica,

refletindo uma conceção de negócio que seja uma vantagem sustentável. A identidade da marca deve ainda refletir as suas qualidades duráveis, mesmo que estas não se destaquem na imagem da marca (Aaker, 1996). Segundo este autor, tal como qualquer identidade, a da marca “representa as características básicas que devem ser mantidas ao longo do tempo” e é como uma “intenção estratégica que envolve quase como que uma obsessão pela inovação, melhoria constante da estratégia e olhar com uma perspetiva dinâmica” (Aaker, 1996: 70).

Por outro lado, o posicionamento é “a parte da identidade da marca e a proposta de valor que deve ser ativamente comunicada para o *target* e que demonstra a vantagem competitiva em relação às restantes marcas” (Aaker, 1996: 71).

Existem diferenças entre os conceitos de imagem, identidade e posicionamento da marca. Para o autor, a imagem da marca é a forma como ela é percecionada pelos consumidores, enquanto a identidade da marca é a forma como os estrategas querem que esta seja percecionada (Aaker, 1996).

Keller considera que “a positive brand image is created by marketing programs that link strong, favorable, and unique associations to the brand in memory” (Keller, 1998:51).

Por último, o posicionamento da marca é “a parte da identidade da marca e da proposta de valor que deve ser constantemente comunicada ao *target*” (Aaker, 1996: 71).

Uma vez que a identidade se baseia em pontos fortes, valores e na visão da marca, pode ser um veículo para a comunicar internamente. Por este motivo, é difícil fazer com que os colaboradores de uma empresa tornem a visão da marca possível sem que estes a percebam e acreditem nela (Aaker, 1996).

De acordo com o último autor, “a personalidade da marca pode ser definida como o conjunto de características humanas associadas a determinada marca (...) e inclui características como o género, idade, classe socioeconómica (...)” (Aaker, 1996: 141).

Para Keller, uma forte *brand equity* apresenta vários benefícios uma vez que cria “greater loyalty; less vulnerability to competitive marketing actions; less vulnerability to marketing crises; larger margins; more inelastic consumer response to price increases; more elastic consumer response to price decreases; greater trade cooperation

and support; increased marketing communication effectiveness; possible licensing opportunities; additional brand extension opportunities” (Keller, 1998:53).

3. Distribuição

Segundo Arbache et al., “distribuição, distribuição física, logística de saída ou *outbound logistics* referem-se ao que ocorre com os produtos acabados desde que são armazenados até ao momento em que são entregues aos clientes, em atendimento aos seus pedidos ou contratos de fornecimento contínuo” (Arbache et al., 2004:20). Já para Lindon et al., “distribuir produtos é entregá-los no local certo, em quantidade suficiente, com as características pretendidas, no momento exato e com os serviços necessários à sua venda, consumo e, nalguns casos, manutenção” (Lindon et al., 1999:257).

Por outro lado, José António Rousseau define distribuição como “o conjunto de todas as entidades singulares ou coletivas que, através de múltiplas transações comerciais e diferentes operações logísticas, desde a fase de produção até à fase do consumo, colocam produtos ou prestam serviços, acrescentando-lhes valor, nas condições de tempo, lugar e modo mais convenientes para satisfazer as necessidades dos consumidores” (Rousseau, 1997: 9).

Da perspetiva dos produtores, a distribuição pode ser considerada como o conjunto de estruturas e meios que estes têm ao seu dispor, que lhes vai permitir atingir os consumidores, entregando-lhes os seus produtos (Rousseau, 1997). Já pela perspetiva dos distribuidores, é “o setor da atividade económica que assegura uma função essencial entre produtores e consumidores, permitindo que aqueles coloquem os seus produtos junto destes em condições e quantidades diversificadas” (Rousseau, 1997: 8).

A distribuição engloba vários aspetos, entre eles a compra, *stockagem* e fracionamento de produtos, a colocação destes em locais frequentados pelos consumidores, e ainda a promoção e a recolha de informação sobre os mesmos (Rousseau, 1997).

Para Rousseau, e do ponto de vista do consumidor, a distribuição é vista como “o comércio retalhista, ou seja, o elemento final da cadeia que coloca à sua disposição os produtos e serviços que necessita adquirir” (Rousseau, 1997: 9).

Por outro lado, aparelho comercial pode ser definido como “o conjunto de empresas e respetivos pontos de venda, grossistas ou retalhistas, existentes numa cidade, região ou país” (Rousseau, 1997: 10), considerando o autor que, do ponto de

vista dos industriais, este conceito “será constituído pelos agentes económicos utilizados por uma empresa produtora para difundir os seus produtos junto dos consumidores e que se caracteriza principalmente pela sua extensão, ou seja, pelo número de agentes económicos pertencentes ao circuito e pela repartição das funções entre estes” (Rousseau, 1997: 10).

Já o circuito de distribuição é considerado “o percurso ou etapas percorridas pelos bens ou serviços, através de diversos agentes económicos com diferentes funções, desde o seu lugar de produção até serem colocados à disposição do consumidor” (Rousseau, 1997: 10). Para este autor, são vários os agentes que podem estar envolvidos neste circuito, podendo ser eles os produtores, os grossistas, os retalhistas e outros intermediários (Rousseau, 1997).

Lindon et al. defendem que “um canal de distribuição é formado por diversas categorias de intermediários que medeiam entre o produtor e o destinatário final (Lindon et al., 1999:260).

Existem dois tipos principais de canais de distribuição: o canal grossista “que agrupa os agentes económicos que intermedeiam a produção e o retalho” (Rousseau, 1997: 11) e o canal retalhista que “agrupa os agentes económicos que contactam diretamente com os consumidores finais” (Rousseau, 1997: 11). Uma empresa deve escolher quais os canais indicados tendo em conta a sua missão e objetivos, sendo que esta avaliação deve basear-se em alguns fatores como a cobertura do mercado, a competência e imagem do canal, a compatibilidade entre os canais e a capacidade de controlo e custos dos canais e a evolução dos circuitos (Rousseau, 1997).

Para Arbache et al., se a gestão dos canais de distribuição ou de marketing for eficiente, geralmente a perceção do valor da própria empresa poderá ser maior, o que poderá contribuir para a fidelização de clientes, bem como para o reforço do posicionamento da marca no mercado e em relação à concorrência (Arbache et al., 2004:20).

3.1. Tipos de canais, tipologia dos circuitos de distribuição e a relação com os fornecedores

Existem várias classificações que podemos atribuir aos canais de distribuição, na medida em que estes podem ser verticais, híbridos ou múltiplos (Arbache et al., 2004).

Quando nos referimos a canais verticais, devemos ter em conta que nestes casos “a responsabilidade sobre o produto é transferida de um intermediário para o próximo, ao se repassar o produto” (Arbache et al., 2004:106). Este tipo de canal é caracterizado por não ter conhecimento sobre a procura e, por esse motivo, “trabalha com estoque empurrado, gerando estoque em cada intermediário que funciona como pulmão, permitindo sempre um bom nível de serviço, porém com custo alto” (Arbache et al., 2004:107).

O canal híbrido tem como característica a distribuição ser feita por mais do que um parceiro, destacando-se esse canal por “separar o processo de venda do da distribuição” (Arbache et al., 2004:109). Outra forma de melhorar o desempenho da cadeia de fornecimentos passa pela utilização de vários canais de distribuição, permitindo atingir o maior número de consumidores, o que se designa por canais múltiplos (Arbache et al., 2004).

Os circuitos de distribuição apresentam também várias tipologias. Segundo Rousseau, são utilizados vários critérios que permitem definir a respetiva tipologia, sendo eles “a sua profundidade, a técnica de venda utilizada nas relações com o consumidor final e as formas organizacionais das relações entre os agentes que o compõem” (Rousseau, 1997: 18).

Para José António Rousseau, existem vários tipos de circuitos. Os circuitos diretos são caracterizados “pela venda direta do produtor ao consumidor” (Rousseau, 1997: 19). Por outro lado, os circuitos curtos “são aqueles em que o número de intermediários entre produtor e consumidor se reduz a apenas um, geralmente o retalhista” (Rousseau, 1997: 19). Já os chamados circuitos longos “são aqueles que fazem intervir no circuito dois ou mais agentes económicos distintos entre o produtor e o consumidor” (Rousseau, 1997: 20).

Uma das decisões mais importantes que cabe aos retalhistas passa por escolher os seus fornecedores. Segundo Berman and Evans, numa distribuição exclusiva as relações com os canais tendem a ser mais suaves, uma vez que “os fornecedores fazem acordos com um ou com muito poucos retalhistas e designam que os últimos são os únicos que em determinada zona geográfica vendem certas marcas e produtos” (Berman and Evans, 2004: 8). Já Arbache et al. sublinham que a “a distribuição exclusiva ocorre quando há apenas uma empresa por região demarcada pela manufatura” (Arbache et al.,

2004:113), verificando-se esse tipo “quando há exclusividade de venda de um determinado produto” (Arbache et al., 2004:113).

Para Berman e Evans, esta situação vai fazer com que haja maior cooperação entre as duas partes, no sentido de “manter uma imagem, garantir espaço nas prateleiras, atribuir lucros e custos e de publicitar as marcas” (Berman and Evans, 2004: 8). Estes fatores poderão fazer com que os retalhistas tenham que limitar a seleção das marcas a linhas de produto específicas e recusar outras marcas dos fornecedores (Berman and Evans, 2004).

Por outro lado, num modelo de distribuição intensiva os fornecedores “vendem através do maior número de retalhistas possível”, o que poderá levar a um maior número de vendas e permitir que os retalhistas ofereçam várias marcas e versões de produto (Berman and Evans, 2004: 8). Também Arbache et al. entendem que “a distribuição intensiva tem por objetivo atingir o maior número possível de localidades para que a empresa possa capitalizar ao máximo a penetração de seus produtos” (Arbache et al., 2004:114).

Berman e Evans consideram que, neste caso específico, a concorrência é bastante maior, já que os retalhistas estão mais focados nos seus resultados individuais e que, por esse motivo, poderão acordar um espaço de prateleira menor, aplicar preços mais altos e não publicitar os produtos (Berman and Evans, 2004).

Finalmente, estamos perante a distribuição seletiva “quando há mais de uma firma atuando no mesmo nível e em uma mesma região, mas de forma controlada pelo fabricante ou distribuidor” (Arbache et al., 2004:114). Outra perspectiva indica que numa distribuição seletiva “os fornecedores vendem através de um número moderado de retalhistas” (Berman and Evans, 2004: 8).

3.2. Conceito e estratégia no setor retalhista

Berman e Evans indicam com particular clareza os pontos a ter em consideração para a definição de conceito e de estratégia de retalho, o que nos levou a apresentar este ponto segundo a opinião destes autores, a qual se enquadra na investigação feita e se mantém plenamente atual.

Os autores apresentam um modelo sobre o conceito do retalho que se baseia em quatro princípios que, segundo os autores, “devia ser compreendido e aplicado por

todos os retalhistas” (Berman and Evans, 2004: 12). O primeiro princípio diz respeito à orientação para o consumidor na medida em que consideram que o retalhista deve conseguir determinar os atributos e necessidades dos seus clientes, procurando satisfazer essas necessidades da melhor forma possível (Berman and Evans, 2004). O segundo princípio refere-se a um esforço coordenado no qual “o retalhista procura integrar os planos e atividades de forma a maximizar a eficiência” (Berman and Evans, 2004: 13). No princípio denominado de “*value driven*” o retalhista procura oferecer valor acrescentado aos consumidores, o que poderá refletir-se num desconto, por exemplo. Já o quarto princípio diz respeito à orientação para os resultados, no qual o retalhista procura definir objetivos e selecionar a melhor estratégia para os alcançar (Berman and Evans, 2004).

Os autores consideram que existem três fatores relacionados com a performance dos retalhistas no que diz respeito ao conceito, sendo eles a experiência total com o retalho, o serviço ao cliente e o *relationship retailing* (Berman and Evans, 2004).

A experiência total com o retalho inclui “todos os elementos da oferta de um retalho que encorajam ou inibem o consumidor durante o contacto com o mesmo” (Berman and Evans, 2004: 13). Existem elementos que podem ser controlados pelo retalhista, como é o caso dos vendedores ou dos preços, e elementos que não podem ser controlados, como é o caso do estacionamento ou as taxas aplicadas a uma compra (Berman and Evans, 2004). Contudo, os autores consideram que “se uma parte da experiência não é satisfatória os consumidores podem não efetuar a compra” (Berman and Evans, 2004: 13).

Quando um retalhista define a sua estratégia deve procurar garantir que todos os elementos se encaixam e a experiência total com o retalho deve ter como principal objetivo preencher as expectativas do segmento a que se dirige (Berman and Evans, 2004). Um dos maiores desafios com que os retalhistas se deparam passa por criar entusiasmo junto dos consumidores, uma vez que, nos dias que correm, grande parte das pessoas está farta de fazer compras ou tem pouco tempo para o fazer (Berman and Evans, 2004).

Para Berman e Evans, o serviço ao cliente diz respeito “às atividades identificáveis e por vezes intangíveis de um retalhista em conjunto com os bens ou

serviços que vende” (Berman and Evans, 2004: 14) e, segundo os mesmos autores, “tem um enorme impacto na experiência total do retalho” (Berman and Evans, 2004: 14).

A satisfação com o serviço ao cliente poderá ser afetada pelas expectativas e pelas experiências passadas dos consumidores, sendo que a avaliação do mesmo depende das percepções das pessoas (Berman and Evans, 2004).

Por outro lado, no *relationship retailing* os retalhistas “procuram estabelecer e manter laços de longa duração com os consumidores, em vez de considerarem que cada compra é apenas um novo contacto” (Berman and Evans, 2004: 14). Para os autores, isto poderá significar “concentrar os esforços na experiência total com o retalho, monitorizar a satisfação com o serviço ao cliente e manter o contacto com os consumidores” (Berman and Evans, 2004: 15).

Segundo os autores, a estratégia de retalho deverá ser o plano geral ou um quadro de ação a seguir que deve ter “pelo menos um ano de duração e deve englobar a missão, objetivos, mercado do consumidor, atividades e mecanismos de controlo do retalhista” (Berman and Evans, 2004: 49).

A definição de uma estratégia começa com uma análise da situação global que é “uma avaliação das oportunidades e ameaças no ambiente do negócio” (Berman and Evans, 2004: 50). As oportunidades são consideradas aberturas que existem no mercado enquanto ameaças são fatores que podem afetar negativamente os retalhistas (Berman and Evans, 2004).

Outro fator importante é a definição de uma missão organizacional que é apresentada pelos autores como “o compromisso dos retalhistas com um tipo de negócio e com um papel diferenciador no mercado” (Berman and Evans, 2004: 50), sendo que está “refletida na atitude da empresa em relação aos consumidores, empregados, fornecedores, concorrência, governo e outros” (Berman and Evans, 2004: 50). Torna-se, então, importante definir se o negócio vai girar em torno dos bens e serviços vendidos ou em torno das necessidades do consumidor, se o retalhista se quer posicionar no mercado como um líder ou como um seguidor e, por último, definir a extensão do mercado (Berman and Evans, 2004).

Seguidamente é necessário avaliar as alternativas de propriedade e gestão, podendo os retalhistas optar por uma sociedade unipessoal, uma parceria ou uma sociedade anónima (Berman and Evans, 2004).

Depois de estipulada a alternativa de propriedade e gestão, o retalhista deve selecionar a categoria na qual vai operar, ou seja, a categoria de bens ou a categoria de serviços (Berman and Evans, 2004). Nesta fase é necessário ter em conta que as habilidades pessoais dependem da aptidão individual e da experiência (Berman and Evans, 2004).

Berman e Evans consideram que alguns negócios podem não ser bem-sucedidos se os responsáveis não projetaram adequadamente os recursos financeiros necessários para os lançar e manter (Berman and Evans, 2004).

A fase seguinte passa por definir os objetivos da estratégia, podendo ser estes de curto ou longo prazo. Segundo os autores, é nesta fase que se constrói e adapta a estratégia da empresa e que se transforma a missão em ações (Berman and Evans, 2004). Torna-se, então, necessário estipular os objetivos de vendas, que “estão relacionados com o volume de bens ou serviços que um retalhista vende” (Berman and Evans, 2004: 57) e que geralmente englobam o crescimento, a estabilidade e a quota de mercado (Berman and Evans, 2004). O lucro também é um dos objetivos de todas as empresas, sendo que, segundo Berman e Evans, “se pode expressar em dinheiro ou como uma percentagem das vendas” (Berman and Evans, 2004: 58). Segundo os autores, “empresas com um grande capital na maioria das vezes definem o retorno do investimento (ROI) como um objetivo” (Berman and Evans, 2004: 58).

As empresas procuram satisfazer os seus públicos e, segundo Berman e Evans, este é outro objetivo fundamental, sendo que como públicos podemos entender “os *stakeholders*, consumidores, fornecedores, empregados ou o governo” (Berman and Evans, 2004: 58).

O posicionamento da marca é um objetivo fundamental para os retalhistas, já que “a imagem representa a forma como determinado retalhista é percebido pelos consumidores” (Berman and Evans, 2004: 59). Para os mesmos autores, “uma empresa pode ser vista como inovadora ou conservadora, especializada ou *broad-based*, orientada para os descontos ou *upscale*” (Berman and Evans, 2004: 59). É através do posicionamento que um retalhista define a estratégia de forma a projetar a sua imagem

no mercado, procurando assim obter uma resposta positiva por parte dos consumidores (Berman and Evans, 2004). Os retalhistas podem posicionar-se como *mass merchandising* ou como um retalho de nicho.

Posteriormente é necessário identificar as características dos consumidores e as suas necessidades, sendo que o grupo de consumidores que um retalhista pretende atingir chama-se mercado-alvo (Berman and Evans, 2004). Quando um retalhista define o seu alvo pode utilizar várias técnicas diferentes: *mass marketing*, *concentrated marketing* ou *differentiated marketing*. Para os autores, *mass marketing* é “vender bens e serviços a um conjunto alargado de consumidores” (Berman and Evans, 2004: 61), enquanto que *concentrated marketing* “passa pelo foco num grupo específico de consumidores” (Berman and Evans, 2004: 61) e *differentiated marketing* consiste em “apelar a dois ou mais grupos de consumidores distintos, com diferentes abordagens de retalho para cada um deles” (Berman and Evans, 2004: 61).

Os autores consideram que, após a definição do mercado-alvo, é necessário definir as principais vantagens competitivas que são “as competências distintivas de um retalhista em relação à concorrência” (Berman and Evans, 2004: 62).

A próxima etapa de uma estratégia de retalho passa por definir a estratégia global, que envolve os aspetos que uma empresa pode controlar diretamente e os aspetos aos quais tem que se adaptar, ou seja, as variáveis controláveis e não controláveis de um negócio (Berman and Evans, 2004). São múltiplas as variáveis que podem ser controladas por uma empresa, tais como a localização de uma loja; a gestão do negócio, que envolve a organização do retalho; a gestão de recursos humanos e a gestão de operações; a gestão do *merchandising*; a estipulação de preços e a comunicação. Por outro lado, existem variáveis que não podem ser controladas pelo retalhista, sendo elas o consumidor e os seus gostos e necessidades, a concorrência, a tecnologia, as condições económicas, a sazonalidade e as restrições legais (Berman and Evans, 2004).

Depois de definidas todas estas etapas, torna-se fundamental integrar todas as decisões numa estratégia (Berman and Evans, 2004). Ao longo da sua implementação, os autores consideram que é fundamental controlar a monitorizar a mesma e garantir o *feedback*, de modo a ajustar alguns procedimentos e ações (Berman and Evans, 2004).

Segundo Berman e Evans, “o retalho engloba todas as atividades envolvidas na venda de bens e serviços aos consumidores, sejam estes para uso pessoal, para a família ou para a casa” (Berman and Evans, 2004: 3). Ao contrário do sector grossista¹, pode incluir qualquer venda para o consumidor final e é considerada a última fase do processo de distribuição (Berman and Evans, 2004: 3).

Já para Rousseau, o retalho é “a atividade de venda de bens e serviços a consumidores finais” e o retalhista é “o agente económico que vende produtos e serviços aos consumidores finais” (Rousseau, 1997: 37). Este último refere que os retalhistas são aqueles “que adquirem bens e serviços recorrendo a fontes de abastecimento diversas e fazem-nos chegar aos consumidores em pequenas quantidades” (Rousseau, 1997: 38).

O retalho tem também como função a venda de serviços. Por esse motivo, uma das suas características fundamentais incide “na sua intangibilidade, na medida em que, pela sua própria natureza, não podem ser produzidos em antecipação, transformados ou *stockados* e a sua apresentação exige a utilização de uma rede de pontos de venda que combinam a produção e venda desses serviços” (Rousseau, 1997: 37).

Deste modo, o autor considera que o retalho de serviços tem algumas particularidades e, por isso, é ligeiramente diferente no que toca “à medição das suas performances, à organização do ponto de venda, à produção de serviços, à política de preços, à política de comunicação, à gestão das reclamações dos clientes e ao controlo de gestão” (Rousseau, 1997: 37).

¹ Segundo Rousseau (1997), a função do setor grossista consiste em “adquirir produtos de uma maneira contínua em grandes quantidades, armazená-los e assegurar o aprovisionamento regular do mercado” (Rousseau, 1997: 22). O autor considera que esta função tem como principal objetivo “regular no tempo e no espaço os fluxos produtivos e as necessidades de consumo, ou seja, as eventuais disparidades existentes na cadeia de abastecimento em termos de locais, prazos, quantidades e preços” (Rousseau, 1997: 22).

Os grossistas assumem papéis diferentes para os produtores e para os retalhistas. Para o produtor, o grossista tem como funções a compra de grandes quantidades de mercadoria, de modo a que este possa garantir os fluxos financeiros que assegurem a atividade, encarregar-se das funções comerciais e financeiras relacionadas com a *stockagem* e regular os níveis de produção e de abastecimento (Rousseau, 1997: 22).

Do ponto de vista do retalhista, os grossistas têm o papel de informar, apresentar preços reduzidos e ainda “fracionar a mercadoria em lotes ou quantidades adequadas e facilitar as necessidades de acessibilidade” (Rousseau, 1997: 22).

Segundo Rousseau, “o conceito grossista mais relevante da atualidade é configurado pelo *cash and carry*, quer de produtos alimentares e não alimentares de grande consumo, quer de produtos têxteis e de moda” (Rousseau, 1997: 22).

O setor retalhista pode assim ser definido como “o conjunto de todos os agentes económicos, comerciantes em nome individual ou empresas que vendem produtos diretamente a consumidores finais através de pontos de venda sedentários ou não sedentários ou de outras formas de venda sem loja” (Rousseau, 1997: 40).

3.2.1. Segmentos Retalhistas

Existem vários segmentos retalhistas. Para Rousseau, “o retalho independente reveste uma natureza artesanal ou familiar, dispõe, em regra, de apenas um ponto de venda e é caracterizado pela sua grande diversidade e multiplicidade, encontrando-se estratificado em três categorias distintas” sendo elas o retalho tradicional, o retalho especializado e o retalho não sedentário (Rousseau, 1997: 42).

Este tipo de comércio tem características muito próprias, já que muitas vezes é constituído por empresas familiares, que geralmente o capital existente é reduzido, que a quantidade de empregados é mínima, que é um tipo de comércio disperso, em que muitas vezes o proprietário não tem formação em gestão e que o nível de preços estipulado pode ser acima da média praticada (Rousseau, 1997).

Segundo o autor, “os retalhistas independentes operam, em regra, apenas num único ponto de venda, no qual o negócio é gerido fundamentalmente pelo proprietário e familiares” (Rousseau, 1997: 43).

As principais vantagens competitivas apresentadas para este tipo de retalho são “a flexibilidade, a necessidade de capitais e investimentos reduzidos, a oferta especializada e uma maior capacidade de controlo do negócio” (Rousseau, 1997: 43). Por outro lado, apresenta como desvantagens “o fraco poder negocial, a inexistência de economias de escala, cargas horárias longas e intensas, um reduzido acesso a meios de informação e de formação e falta de tempo e de recursos para planeamento” (Rousseau, 1997: 43).

Já o retalho associado é “constituído por empresas que, embora conservando a sua independência jurídica, se agrupam através de formas diversas, para efetuar operações comuns de compras e serviços, de modo a obter economias de escala e tentar competir com o comércio integrado” (Rousseau, 1997: 45).

Este processo pode desenvolver-se em dois sentidos. Por um lado, através de “compras comuns para obter os melhores preços, adquirir maior conhecimento dos

mercados de produção, organizar de forma mais racional as entregas e melhorar a gestão de *stocks*”; e, por outro, através de serviços comuns de forma a “aperfeiçoar a organização das empresas, desenvolver operações promocionais em grande escala e melhorar a implementação dos pontos de venda ou dos entrepostos” (Rousseau, 1997: 45).

Neste setor podemos encontrar duas categorias distintas: as cadeias voluntárias que “agrupam grossistas e retalhistas, embora a sua iniciativa parta, geralmente, dos grossistas que pretendem desse modo fidelizar os respetivos clientes retalhistas” (Rousseau, 1997: 45); e os agrupamentos ou cooperativas de retalhistas que, para o autor, são “idênticos às cadeias voluntárias, embora neste caso a iniciativa parta dos retalhistas” (Rousseau, 1997: 46).

Para Rousseau, “o retalho integrado compreende todas as empresas comerciais que, podendo pertencer ou estar ligadas a grupos económicos, através da integração vertical das funções grossista e retalhista, exploram redes comerciais ou cadeias de pontos de venda, alimentares ou não alimentares, identificadas pela mesma insígnia e nas quais aplicam políticas comuns e concertadas de gestão” (Rousseau, 1997: 57).

Segundo a definição do Comité Geral de Organização do Comércio de França apresentada por Rousseau, “o grande armazém é a forma de comércio retalhista que oferece no mesmo local ou em locais contíguos diversas categorias de mercadorias agrupadas em secções sobre a forma de sortidos suficientemente completos para que cada secção constitua na prática uma loja especializada” (Rousseau, 1997: 58).

Por outro lado, os armazéns populares são um conceito que se baseia “num sortido baixo/médio concentrado em produtos alimentares, vestuário e artigos domésticos” (Rousseau, 1997: 67), direcionado para consumidores com baixo poder de compra (Rousseau, 1997). Este tipo de estabelecimento caracteriza-se por “possuir um sortido concentrado em 6 a 7 mil produtos de grande rotação destinados a satisfazer necessidades básicas e correntes dos consumidores, a sua superfície média está compreendida entre 1000 e 1500 metros quadrados, e as suas secções alimentares representam cerca de metade do seu volume de negócios” (Rousseau, 1997: 67).

Estamos perante uma cooperativa de consumo sempre que “um grupo de consumidores se associe para investir e gerir uma empresa comercial constituída sob a

forma cooperativa, assumindo todas as funções de gestão e distribuindo entre todos os membros os eventuais lucros” (Rousseau, 1997: 68).

Por outro lado, a venda à distância é “uma técnica de venda em que os produtos são apresentados aos clientes potenciais por meio de imagens ou de mensagens veiculadas por diversos meios de comunicação e às quais o consumidor responde comunicando a sua decisão pelos mesmos meios ou por outros similares” (Rousseau, 1997: 70). Para o mesmo autor, “o sortido dessas empresas é essencialmente não alimentar assentando basicamente nos segmentos de têxtil, relojoaria/bijuteria e livros” (Rousseau, 1997: 70).

Berman e Evans definem a cadeia retalhista como um tipo de organização que “gere em simultâneo vários pontos de venda, utilizando para tal um certo nível centralização ou coordenação de compras e de tomada de decisões” (Berman and Evans, 2004: 107).

Por seu lado, as lojas de conveniência são geralmente “bem localizadas, orientadas para a alimentação, estão abertas até tarde e oferecem um número moderado de produtos” (Berman and Evans, 2004: 112). Levy e Weitz consideram que este tipo de lojas “provide a limited variety and assortment of merchandise at a convenient location in a 2000-to-3000-square-foot store with speedy check-out” (Levy e Weitz, 2004:45). Os preços podem ser médios ou até acima da média, existe um ambiente moderado e o serviço ao cliente é médio (Berman and Evans, 2004). As maiores vantagens das lojas de conveniência são a sua utilidade quando os consumidores não se querem deslocar até um supermercado, o facto de poderem comprar produtos como o gás, pelos seus horários alargados e por ser mais prático (Berman and Evans, 2004).

O supermercado é uma outra tipologia de retalhista integrado constituindo “uma loja de *self-service* do sector alimentar que tem mercearia, carne, e departamentos de produção e que tem no mínimo 2 milhões de vendas anuais” (Berman and Evans, 2004: 114). Para os mesmos autores, “um supermercado convencional é uma loja de comida dividida por departamentos, com uma vasta gama de comida e produtos relacionados” (Berman and Evans, 2004: 114).

Segundo o *Food Market Institute*, o supermercado é “uma loja alimentar em livre serviço com secções de produtos alimentares, de limpeza e higiene que vende anualmente o mínimo de 2 milhões de dólares” (Rousseau, 1997: 84).

Por outro lado, Levy e Weitz definem supermercado como “a self-service food store offering groceries, meat, and produce with limited Sales of nonfood items, such as health and beauty aids and general merchandise” (Levy e Weitz, 2004:42). “O conceito surgiu nos anos 30, quando se admitiu que só uma operação em larga escala e em livre serviço poderia permitir ao distribuidor combinar um elevado volume de vendas e preços baixos” (Rousseau, 1997: 84), considerando o autor que o universo atual dos supermercados “articula-se à volta de dois eixos - o serviço e o preço” (Rousseau, 1997: 86). Por estes motivos, têm surgido por toda a Europa supermercados *discount* e *hard discount* (Rousseau, 1997).

Os hipermercados são uma junção dos supermercados e das lojas *discount* não alimentares (Rousseau, 1997). Para este autor, “a sua definição em termos métricos varia de país para país” (Rousseau, 1997: 93), sendo que em Portugal tem que ter pelo menos 2000 metros quadrados (Rousseau, 1997). Considera também que o grande sucesso dos hipermercados pode dever-se aos preços, já que “muitos consumidores, atraídos por estes, começaram a frequentar o hipermercado para fazer economias e, ainda hoje, mais do que nunca, continuam a fazê-lo por esta razão” (Rousseau, 1997: 93).

Segundo Rousseau, “as grandes superfícies especializadas, situando-se quer no segmento de distribuição em massas, quer no da distribuição segmentada, aspiram, numa primeira fase, a tornarem-se líderes ao nível nacional para, posteriormente, liderarem no plano internacional” (Rousseau, 1997: 107). Podem ser chamadas de *category killers* e caracterizam-se por “possuir um sortido muito profundo de uma determinada categoria de produtos a preços relativamente baixos” (Rousseau, 1997: 107). Defende ainda que “enquanto a grande superfície generalista visa satisfazer uma gama completa de necessidades para uma clientela universal, a grande superfície especializada ou hiperespecialista limita-se a um segmento que aprofunda o mais possível” (Rousseau, 1997: 108).

Os *discount* são áreas de pequena dimensão, com um número reduzido de referências, um sortido de produtos de várias marcas de alimentação geral e de higiene e limpeza, um número escasso de trabalhadores e uma política de preços mais baixos 20 a 40% do que as outras formas de comércio (Rousseau, 1997). Na sua base está “a

filosofia de vender tudo mais barato” ou seja, “a atitude sistemática de redução de custos e eliminação de ineficiências” (Rousseau, 1997: 115).

Levy e Weitz defendem que *discount stores* são “a retailer that offers a broad variety of merchandise, limited service, and low prices” (Levy e Weitz, 2004:48). Para os mesmos autores “discount stores offer both private labels and national brands, but these brands are typically less fashion-oriented than brands in department stores” (Levy e Weitz, 2004:48)

Os principais objetivos em termos de gestão de um *discount* passam pela eliminação de todas as ações que nos circuitos comerciais ou nos pontos de venda não acrescentam valor aos produtos e pela implementação de ações que acrescentam (Rousseau, 1997). Passam ainda pela preocupação com a relação qualidade/preço/serviço, pela utilização de tecnologias de informação e pelo foco no consumidor (Rousseau, 1997).

Os centros comerciais surgiram nos Estados Unidos da América e podem definir-se como “um equipamento comercial, constituído por múltiplos pontos de venda, arquitetónica e comercialmente concebido, planeado, realizado e gerido como uma unidade” (Rousseau, 1997: 121). Este conceito tem como base uma filosofia que defende “a utilização racional e inteligente das sinergias geradas pela integração funcional de comércio diversificados num único espaço” (Rousseau, 1997: 121).

Os principais requisitos de um centro comercial passam por uma “área bruta mínima de 500 metros quadrados e um número mínimo de 12 lojas de venda a retalho e de prestação de serviços, devendo estas prosseguir atividades diversificadas e especializadas” (Rousseau, 1997: 121). Por outro lado, as lojas devem estar situadas num único edifício ou em edifícios interligados, com zonas comuns de acesso, deverão possuir uma unidade de gestão, devendo o período de funcionamento das mesmas ser comum (Rousseau, 1997).

O *franchising* é “o melhor exemplo de integração contratual entre agentes económicos, entendendo-se por integração contratual a definição, gestão e coordenação das atividades comerciais por via de contratualização estabelecida entre diferentes agentes económicos sem prejuízo da autonomia jurídica de cada um” (Rousseau, 1997: 128). Pode ser definido como “um sistema de colaboração entre empresas distintas e independentes, ligadas por um contrato através do qual uma das empresas – o

franqueador – concede a outra – o franqueado – o direito de explorar em condições preestabelecidas e bem determinadas uma marca ou fórmula comercial sinalizada no exterior por uma insígnia específica e prestando ao franqueado determinados serviços regulares” (Rousseau, 1997: 128).

Existem vários tipos de franquia ou *franchising*: franquia de produção, franquia de distribuição e franquia de serviços (Rousseau, 1997). Na franquia de produção, “o franqueador é um industrial que transmite a marca e a faculdade de a produzir a outro industrial para uma certa região ou país” (Rousseau, 1997: 129) enquanto na franquia de distribuição, “o franqueador é um distribuidor que transmite a insígnia e os produtos que comercializa a outro distribuidor retalhista” (Rousseau, 1997: 129). Por último, na franquia de serviços “o franqueador é uma empresa de serviços que faculta a outra empresa da mesma área a prestação desses serviços utilizando a sua insígnia” (Rousseau, 1997: 129).

As cadeias de lojas *off-price* vendem produtos de marca, adquiridos a preços mais reduzidos, “através de oportunidades de negócio motivadas por cancelamentos de encomendas, produções defeituosas ou descontinuadas, sortidos de fim de estação, sendo assim também vendidos a preços muito baixos aos consumidores” (Rousseau, 1997: 131).

Já as *factory outlet* são “pontos de venda geridos por produtores que neles vendem diretamente aos consumidores os seus próprios produtos oriundos de unidades industriais encerradas, de linhas de produtos descontinuados ou de produção irregular, de encomendas canceladas e por vezes até produtos de grande qualidade mas fora de estação” (Rousseau, 1997: 132).

Os *membership clubs* “fazem apelo aos consumidores sensíveis aos preços, que tornando-se seus sócios neles podem efetuar as suas compras” (Rousseau, 1997: 133). O autor afirma ainda que os membros podem ser “profissionais ou consumidores finais que, através do pagamento de uma quota anual da ordem dos 25 a 35 dólares, adquirem o direito de comprar produtos a preços mais baixos para a sua atividade ou uso pessoal e familiar” (Rousseau, 1997: 133). José António Rousseau acrescenta ainda que “o sortido destas lojas é idêntico ao dos grossistas alimentares e dos próprios hipermercados, embora comercializem basicamente marcas nacionais a preços baixos numa atmosfera comercial com fraco nível de serviço” (Rousseau, 1997: 133).

3.2.2. Política e estratégia de preços no retalho

A política de preço utilizada por um retalhista está, geralmente, relacionada com o nível de procura.

Segundo Varley e Rafiq, “pricing is a highly sensitive issue, for both retailers and consumers”, sendo que os retalhistas geralmente têm o poder de controlar os preços que oferecem aos seus consumidores (Varley and Rafiq, 2004: 220).

O preço é uma das variáveis do marketing *mix* que contribui para a construção da identidade da marca e da sua atividade promocional. Por outro lado, pode ser considerado uma ferramenta de gestão, uma vez que está relacionado com o lucro de uma empresa (Varley and Rafiq, 2004: 220).

Os mesmos autores defendem que “the prices of goods sold in a retail outlet are higher than the price paid to the retail supplier” e que “the difference between the two is the gross profit margin, often referred to as the mark-up” (Varley and Rafiq, 2004: 221).

Para Varley e Rafiq, “the gross margin can be expressed as a percentage of the cost price of the product, or more commonly as a percentage of the selling price” (Varley and Rafiq, 2004: 221). Consideram ainda que “the prices that retailers pay for their suppliers are only one of the many costs that have to be covered by the selling price of the product”, uma vez que “the gross profit margin has to cover the costs of wages, the cost of distribution for multiple retailers, the running costs of the outlet including rent, rates and maintenance for store-based retailers and customer ordering centres for non-store retailers, the costs of running a central office and the costs associated with marketing activity such as advertising costs” (Varley and Rafiq, 2004: 221).

“Prices are subject to individual interpretation in terms of value representation, and so are deeply affected by consumer behaviour” e o valor é considerado “an individual’s interpretation of worth, and therefore measures the relationship between the price being charged for an item and the benefits received” (Varley and Rafiq, 2004: 223).

Por outro lado, “the benefits a consumer derives from a product bought in a retail outlet include physical attributes such as quality and functional features, which are relatively tangible and measurable” mas também deriva de benefícios menos tangíveis

tais como “the brand, the environment in which the product is sold, and the service received during the purchasing process” (Varley and Rafiq, 2004: 223).

Levy e Weitz consideram que “the importance of pricing decisions is growing because today’s customers are looking for good value when they buy merchandising and services” (Levy e Weitz, 2004:477). Para os mesmos autores “value is the relationship of what the customer gets to what he or she has to pay for it” (Levy e Weitz, 2004:477).

Segundo Varley e Rafiq, a estratégia de preço no retalho pode operar em dois níveis diferentes. O primeiro nível “is the general approach to the overall pricing level, which positions the retailer in the market”, enquanto que o segundo é considerado mais tático, uma vez que “usually relates to the need to manipulate prices to achieve specific short-term objectives such as an introductory price for a new product line, a defensive price cut in reaction to competitive threat, or price discounts to clear redundant stock” (Varley and Rafiq, 2004: 226).

Nas estratégias de longo prazo, o preço *premium* ocorre quando “retailers that operate a Premium price strategy use sources other than price as differentiating factors in their retail marketing mix” (Varley and Rafiq, 2004: 226). Para os mesmos autores, “high product quality and argumentend customer services often go hand in hand with a Premium pricing strategy, and consumers who value these aspects of the retail mix will not be deterred by the higher prices that need to be charged to cover extra costs incurred by the retailer” (Varley and Rafiq, 2004: 226).

Geralmente, a estratégia de preço sazonal é muitas vezes adotada por “retailers who sell goods with a seasonal factor, such as clothing, will often need to add a seasonal dimension to their pricing strategy” (Varley and Rafiq, 2004: 226). Este tipo de estratégia “involve selling products at full price, and then marking down or reducing the standard price of the product in an end-of-season sale” (Varley and Rafiq, 2004: 226).

A estratégia de preço *markdowns* consiste numa “reduction in the selling price, where the original price is displayed alongside the new price” (Varley and Rafiq, 2004: 227).

Já a estratégia de *promotional purchases* ocorre quando “some items are sold at a very low price from day one” (Varley and Rafiq, 2004: 227). Esta estratégia pode ser vista como “a special purchase, and are usually the result of a supplier offering a retailer

a special price for an item, which in turn is passed on to the consumer by the retailer” (Varley and Rafiq, 2004: 227).

A estratégia *everyday low price* é “a pricing strategy that has become increasingly popular in the last decade” e os retalhistas que a utilizam “strive to offer very competitive prices on all of their product range, all of the time” (Varley and Rafiq, 2004: 227). Nesta estratégia “prices are kept low all the time and are normally only discounted when the product line is discontinued” (Varley and Rafiq, 2004: 227).

Por outro lado, na estratégia de *discount pricing* o retalhista “offers products at prices lower than the average high-street price” (Varley and Rafiq, 2004: 228).

Existem também outras táticas de preço que podem ser utilizadas pelos retalhistas e que, segundo os autores, “will have a positive effect on the consumer” (Varley and Rafiq, 2004: 228).

Muitas vezes os retalhistas “also use a number of short-term pricing strategies in order to boost the sales of particular products, or as a defensive action in the face of competition” (Varley and Rafiq, 2004: 229).

A estratégia de preço *loss-leader* é “a more radical version of the low, known-value price tactic”, uma vez que aqui “the price is cut to an extremely low, or even loss-making level, and then heavily advertised in order to gain consumer interest” (Varley and Rafiq, 2004: 229).

Por ultimo, existe a estratégia *multi-buy and linked purchase offers* na qual “in the retailing of fast-moving consumer goods, this kind of marketing activity is commonplace” (Varley and Rafiq, 2004: 229). Para os autores, “it is particularly effective for introducing new products, boosting Sales of particular product brands and categories on a short-term basis, increasing the value of each transaction and encouraging linked Sales” (Varley and Rafiq, 2004: 229).

3.2.3. Comunicação / Promoção no Retalho

Os retalhistas devem comunicar com os seus consumidores de forma contínua, através de várias formas como a própria atmosfera da loja, os produtos e serviços que vendem ou através da publicidade (Gilbert, 2003). A promoção no retalho pode ser considerada como as atividades praticadas pelos retalhistas que têm como objetivo influenciar os consumidores a ter determinados comportamentos (Gilbert, 2003).

Varley e Rafiq defendem que é necessário definir os objetivos de comunicação no ponto de venda e que, tal como em relação ao estabelecimento de uma estratégia de preço, estes podem ser de curto ou de longo prazo (Varley e Rafiq, 2004).

Por outro lado, Levy e Weitz consideram que “communication programs can have both long-term and short-term effects on a retailer’s business” (Levy e Weitz, 2004: 513).

Varley e Rafiq referem que “promotional objectives can be divided into those mainly aimed at improving long-term performance and those aimed at improving short-term performance” (Varley and Rafiq, 2004: 236). Os retalhistas “have two main long-term objectives, namely those related to their image and positioning, and those relating to public service” (Varley and Rafiq, 2004: 236).

Já Levy e Weitz consideram que “from a long-term perspective, communication programs can be used to create and maintain a strong, differentiated image of the retailer and its store brands” (Levy e Weitz, 2004: 513).

Por outro lado, Varley e Rafiq consideram que “short-term objectives can be divided into those aimed at increasing patronage from existing customers, and those aimed at attracting new customers” (Varley and Rafiq, 2004: 236). Consideram que “the major tools for achieving short and long-term promotional objectives are advertising, sales promotion, personal selling, public relations, and direct marketing, as well as the retail selling environment and visual merchandising” (Varley and Rafiq, 2004: 236).

O ambiente no ponto de venda é um elemento fundamental, na medida em que “the store design, layout, signs, displays, decor, lighting, use of music and smell generate a store atmosphere and an image in the customer’s mind” (Varley and Rafiq, 2004: 243). Os autores acrescentam ainda que “the store image thus communicated tells the customer about the retailer’s pricing and service levels, and the fashionability of its merchandise offer” (Varley and Rafiq, 2004: 243).

3.2.4. Tendências e mudanças no retalho

Desde 1990 que se tem verificado uma grande reestruturação no sector do retalho na Europa, e estas mudanças não envolvem apenas “alterações da competitividade horizontal das relações dos retalhistas mas também novas formas de relação com os fornecedores e uma extensão das atividades dos retalhistas da Europa

Ocidental para a Europa Central” (Krafft and Mantrala, 2006: 41). Segundo os autores, “estas mudanças encorajaram a emergência de uma perspectiva alternativa do papel do retalho que o coloca como aquele que fomenta atividades que acrescentam valor à economia mais do que o papel passivo de construir valor sobre o que é criado pelos produtores” (Krafft and Mantrala, 2006: 41).

A reestruturação do retalho pode ser analisada a partir de três fases principais, sendo que a primeira fase ocorreu após 1945 “quando a prioridade do sector retalhista era a reconstrução da estruturas organizacional e físicas do retalho” (Krafft and Mantrala, 2006: 42). A segunda fase verificou-se quando se deu o desenvolvimento do mercado comum na Europa Ocidental e o conseqüente desenvolvimento integrado da União Europeia. Krafft e Mantrala consideram que “o mercado do retalho na Europa começou a consolidar-se e um crescimento substancial de um diferente tipo ocorreu” (Krafft and Mantrala, 2006: 42). Foi nesta altura que o marketing se tornou uma atividade de extrema importância para os retalhistas, sendo utilizado para satisfazer necessidades de diferentes segmentos de consumidores (Krafft and Mantrala, 2006: 42). Os autores afirmam também que “como a segmentação de mercado se desenvolveu, os retalhistas viram-se obrigados a explorar novos formatos” (Krafft and Mantrala, 2006: 42). Na segunda fase de mudanças, os consumidores “passaram a querer produtos diferentes e com melhor qualidade do que simplesmente obter mais produtos” (Krafft and Mantrala, 2006: 42).

A terceira fase é caracterizada por “uma reestruturação do retalho com novos papéis e funções cada vez mais evidentes” (Krafft and Mantrala, 2006: 42) o que se pode dever à cada vez maior quantidade de informação e à evolução das tecnologias de comunicação (Krafft and Mantrala, 2006).

Com todas estas reestruturações, os processos administrativos no setor do retalho também se alteraram. Krafft e Mantrala apresentam quatro principais mudanças já que “as grandes empresas crescem mais rapidamente do que o sector como um todo”, que se verifica “uma abordagem mais estratégica para a tomada de decisão na administração”, que se deu “um aumento da complexidade das estruturas organizacionais” e também várias “mudanças na cadeia de valor dos retalhistas” (Krafft and Mantrala, 2006: 44).

Em Portugal, também nos temos deparado com mudanças significativas no setor do retalho e, segundo Cátia Rodrigues, diretora de marketing da Gateway Portugal, “as marcas com lojas físicas podem aproveitar a boleia das novas tendências para alavancar o seu negócio” (in HiperSuper, 2014).

A importância dada ao ponto de venda e às suas funções tem vindo a tornar-se cada vez mais notória, na medida em que “a maioria dos estudos sobre o retalho físico realçam dados que apontam para uma percentagem de cerca de 80% de clientes que tomam a sua decisão de compra no ponto de venda, destacando a sua importância para alavancar as vendas das marcas” (in HiperSuper, 2014).

Para Cátia Rodrigues, “o ponto de venda físico é onde as marcas devem atuar com rigor e precisão, para garantir o retorno dos investimentos realizados” considerando que “o retalho físico pode muito bem ser o catalisador para um maior número de vendas” (in HiperSuper, 2014). A mesma autora considera que “o *must have* desta nova estação, denominada crise, passa por criar novas estratégias para a evolução deste sector de mercado, nomeadamente porque o *online* está a evoluir a passos largos e o retalho físico tem de se manter ativo e aproveitar todas as sinergias para alavancar o negócio” (in HiperSuper, 2014).

Os espaços comerciais físicos devem apresentar-se como “uma mostra em que se pode tocar, cheirar, experimentar a textura, os menus, o peso” e, para isso, os produtos devem estar expostos da forma correta e deve existir *merchandising* que seja atraente para os consumidores (in HiperSuper, 2014).

Para Cátia Rodrigues, embora o *online* esteja a evoluir rapidamente, são as lojas físicas que se mantêm na linha da frente, uma vez que têm procurado adaptar-se aos novos desafios e “um forte exemplo desta adaptação passa pelos conceitos de lojas *pop up* que estão a ser implementados um pouco por todos os *shoppings* a nível nacional”, considerando que esta tendência está a ter um enorme sucesso (in HiperSuper, 2014).

Carlos Liz, um experiente investigador na área do consumo, definiu as dez principais tendências do sector alimentar em Portugal num artigo apresentado pela Meios e Publicidade. O autor do artigo considera que cada vez mais “as pessoas sentem necessidade de valorizar o que está próximo, onde encontram as suas verdades para tomar as decisões do dia-a-dia e sentirem-se equilibradas”, defendendo que “um dos mercados que mais tem crescido à boleia desta tendência é precisamente o alimentar” já

que “os consumidores precisam de se alimentar bem para enfrentar este mundo tão competitivo” (*in Meios e Publicidade*, 2012).

Liz refere que “algumas indústrias alimentares já começam a fazer este exercício: a deslocar a forma de ver o consumidor do domínio racional para o emocional” e, por este motivo, “mais do que o cumprimento das funções físicas, os alimentos estão a cumprir funções espirituais” (*in Meios e Publicidade*, 2012).

As marcas têm como objetivo contar histórias, uma vez que “têm de ser construídas em torno desta capacidade de perceber que, quando um consumidor olha para um produto, vê também a história que este traz consigo” (*in Meios e Publicidade*, 2012). Apesar de tudo, a questão do simbólico tem sido subaproveitada pelas marcas (*in Meios e Publicidade*, 2012).

Uma outra tendência apontada pelo autor refere-se precisamente “à arte do simbólico” uma vez que “há uma certa batalha entre o domínio funcional e simbólico dos alimentos” e que “quanto menos as marcas investem no seu valor, significado e na densidade emocional dos alimentos, mais ganha a função biológica, simplesmente comer” (*in Meios e Publicidade*, 2012). O autor afirma, então, que “é isto que distingue as marcas brancas, sobretudo na sua versão inicial, dos produtos de marca”, ou seja, para Liz “as marcas brancas cumprem o super básico” enquanto “um produto de marca oferece valor” (*in Meios e Publicidade*, 2012).

Os consumidores cada vez mais se querem apropriar-se das coisas, ser personagens “da história que um rótulo conta e tirar o máximo partido dos alimentos”, desejando, portanto, que a embalagem “explique não só como se consome o alimento em boas condições mas que ofereça mais, como sugestões de compaginação e dicas e truques que estimulem a imaginação e permitam criações únicas” (*in Meios e Publicidade*, 2012). Para o autor, o objetivo é, então, fazer com que os consumidores se apropriem das marcas (*in Meios e Publicidade*, 2012).

O atual consumidor tem mais expectativas em relação a um produto ou serviço do que tinha há cinco anos atrás e, por esse motivo, “apenas alguns ajustes ao formato das lojas e ao seu portfólio já não vão ser suficientes para sobreviver, é necessário repensar o objetivo da loja na jornada de compras do consumidor, bem como o número de lojas necessárias para atingir o consumidor” (Deloitte, 2011: 2).

Com todas as alterações que se têm verificado nos últimos tempos no mercado do retalho, “é necessários que os retalhistas reavaliem e adaptem os objetivos das suas lojas para enfrentar o futuro com uma proposta comercial sustentável” (Deloitte, 2011: 3). Para isso, “os retalhistas devem compreender as necessidades dos consumidores e perceber como é que estas podem ser satisfeitas nas suas lojas” (Deloitte, 2011: 3).

Segundo a consultora, “o papel da loja vai envolver passar a ser parte de uma relação muito mais complexa e desafiante entre o retalhista e o consumidor” (Deloitte, 2011: 5). Num Mundo multicanal, “existe a necessidade de mudar o *mindset* das lojas da simples venda de produtos dentro da loja para as tornar num *showroom* de marcas e produtos que levam a receitas através de todos os canais” (Deloitte, 2011: 5).

O grande objetivo passa por ver as lojas como um destino para fomentar a experiência com a marca, fornecer uma vasta gama de produtos enquanto se cria uma experiência de estilo de vida dentro da loja, dar formação e informação aos empregados de loja, apostar na tecnologia e encontrar mecanismos que permitam criar relação com os consumidores (Deloitte, 2011).

As lojas deverão afirmar-se como um destino e os retalhistas vão ter que “redobrar os esforços para criar experiências dramáticas para o consumidor, através do ambiente da loja que vai distinguir a experiência de outros canais” (Deloitte, 2011: 5). Podemos verificar que “as lojas estão a libertar espaço para criar novas experiências que entretenham o consumidor” e “os retalhistas estão a alavancar as lojas para criar e conduzir eventos com a comunidade, que permitam ao consumidor criar relação com a loja e com outros consumidores” (Deloitte, 2011: 5).

Os retalhistas devem utilizar a tecnologia nas lojas de forma a estimular os consumidores “de modo a criar experiências únicas e dramáticas, criar interação entre os consumidores, os produtos e a marca e também com outros consumidores” (Deloitte, 2011: 8). Deve ser utilizada como forma de tornar o pagamento e as transações mais simples, de conceder acesso mais rápido a uma maior quantidade de informação, ajudando a definir as necessidades e preferências dos consumidores (Deloitte, 2011). Por outro lado, a tecnologia permite tornar as lojas mais eficientes, através da apresentação dos preços em formato digital e da consulta automática de *stock*, por exemplo (Deloitte, 2011). O *wi-fi* permite fazer o *tracking* dos consumidores, criar uma base de dados de consumidores de forma a personalizar o serviço, permitindo

desenvolver atividades pessoais que levem a uma maior permanência na loja e posterior compra, bem como promover descontos através da *internet* e telefones, a utilização de catálogos interativos e de sistemas de pedidos e pagamentos (Deloitte, 2011).

3.2.5. Retalho Multicanal

A complexidade do ambiente em que está inserido o setor retalhista tem vindo a ser moldada pelo aparecimento de novos canais e formatos de loja (Krafft and Mantrala, 2006).

Para Krafft e Mantrala, “os vários canais podem complementar-se ou podem ser utilizados para angariar novos segmentos de clientes que não estavam disponíveis por questões de posicionamento” (Krafft and Mantrala, 2006: 175). O retalho multicanal é um conceito que “inclui todas as formas de o consumidor contactar com um retalhista ou de um retalhista contactar com o consumidor” (Krafft and Mantrala, 2006: 176) e que pode incluir “todos os formatos e canais estacionários ou não estacionários” (Krafft and Mantrala, 2006: 176).

Por outro lado, Levy e Weitz consideram que o retalho multicanal é “a retailer that sells merchandise or services through more than one channel” (Levy e Weitz, 2004:80) e referem que “by using a combination of channels, retailers can exploit the unique benefits provided by each channel” (Levy e Weitz, 2004:80).

Krafft e Mantrala defendem que “os consumidores estão continuamente a fazer novas escolhas no que diz respeito às fontes de compra, e que a sua escolha é direcionada por diferentes ocasiões, situações diversas e pelas suas necessidades” (Krafft and Mantrala, 2006: 176). A segmentação dos consumidores tem vindo a aumentar de forma marcante através de variáveis sócio demográficas e, por esse motivo, os consumidores de hoje “estão dispostos a comprar comida e outros produtos para satisfazer as suas necessidades diárias através de formatos de loja diferentes, estando também dispostos a comprar qualquer produto disponível através de uma vasta variedade de canais” (Krafft and Mantrala, 2006: 176).

Segundo os mesmos autores “um conjunto de canais pode ser utilizado para satisfazer uma necessidade, enquanto outro conjunto de canais pode ser utilizado para criar a necessidade” (Krafft and Mantrala, 2006: 177). A utilização de vários canais e formatos de loja em simultâneo está-se a tornar cada vez mais frequente e, já que os

retalhistas “apresentam os seus produtos de várias formas diferentes, o comportamento do consumidor torna-se mais diverso em termos da utilização dos canais disponíveis” (Krafft and Mantrala, 2006: 177). Para Krafft e Mantrala, “o consumidor tornou-se um comprador multicanal: o comprador por impulso, o *smart shopper*, o comprador *good deal*, o eventual comprador e o comprador que compra por necessidade” (Krafft and Mantrala, 2006: 177).

3.2.6. Outros desafios e funções do Retalho

Os retalhistas têm-se deparado com inúmeros desafios, já que “muitos consumidores estão fartos de fazer compras ou não têm muito tempo para o fazer”, que “algumas localidades têm lojas a mais” e que “os consumidores têm expectativas muito altas em relação ao *customer service*, uma vez que é cada vez mais frequente os retalhistas oferecerem opções de *self-service* ou sistemas automáticos”. Outro grande desafio deve-se ao facto de alguns retalhistas não saberem bem como utilizar a internet nos seus negócios (Berman and Evans, 2004: 3).

Tal como foi dito anteriormente “o retalho é a ultima fase num canal de distribuição”, uma vez que engloba “todos os negócios e pessoas envolvidas nos movimentos e transferências físicas de bens e serviços, que vão desde o produtor até ao consumidor” (Berman and Evans, 2004: 7).

Segundo Berman e Evans, “os retalhistas muitas vezes são vistos como os intermediários entre os produtores, os *wholesalers* e o consumidor” (Berman and Evans, 2004: 7). Geralmente “recolhem um *assortment* de várias fontes, compram-no em grande quantidade e vendem-no em pequenas quantias” (Berman and Evans, 2004: 7).

Os retalhistas têm o dever de comunicar com os consumidores, produtores e *wholesalers*, já que, por exemplo, “os produtores e os *wholesalers* são informados pelos seus retalhistas sobre previsões, atrasos de entregas, reclamações do consumidor e sobre o *turnover*” (Berman and Evans, 2004: 7).

Por outro lado, os retalhistas podem “fornecer assistência ao transportar, armazenar, marcar e promover produtos”, tendo ainda a função de completar a transação com os consumidores, ou seja, “devem procurar ter uma localização adequada, tratar dos pedidos com rapidez e prontidão e processar compras a crédito” (Berman and Evans, 2004: 7).

Devem ainda fornecer outro tipo de serviços tais como embrulhar presentes, ter entregas ao domicílio e fazer instalações (Berman and Evans, 2004: 7).

Para que as empresas se tornem cada vez mais atraentes, torna-se necessário adotar um tipo de retalho multicanal no qual “um retalhista vende bens e serviços aos consumidores através de múltiplos formatos de retalho”, ou seja, através de vários pontos de contacto (Berman and Evans, 2004: 7).

3.3. Análise do Ponto de Venda

A expressão mais significativa de todas as tendências e conceitos do retalho passa pelo ponto de venda, enquanto local privilegiado de interação entre os consumidores e as marcas.

Numa perspetiva de sucesso de ponto de venda, uma das variáveis mais importantes do *mix* do retalho é a localização (Lindon et al., 1999).

Os retalhistas devem dar particular atenção à seleção da localização do ponto de venda, uma vez que essa “é tipicamente o primeiro fator de escolha do consumidor, quer em relação à sua habitação quer ao seu local de trabalho” (Rousseau, 1997: 144) e porque esta se assume “como um fator de vantagem competitiva e reveste uma natureza de quase irreversibilidade” (Rousseau, 1997: 144).

Também Levy e Weitz consideram que a localização é um fator fundamental no que toca à escolha de uma loja, referindo que este aspeto “it is also a competitive advantage that is not easily duplicated” (Levy e Weitz, 2004:155).

Para Rousseau, “uma boa localização pode esconder ou atenuar uma gestão deficiente ou uma estratégia comercial medíocre, mas raramente, e por melhor que seja o ponto de venda, este terá futuro se a sua localização for totalmente inadequada” (Rousseau, 1997: 144).

Existem três tipos de localização que os retalhistas devem analisar: a localização isolada, a zona comercial não planificada e os centros comerciais (Rousseau, 1997). Estamos perante uma localização isolada quando “o ponto de venda se encontra numa só rua ou estrada, não existindo na zona envolvente outros pontos de venda com os quais seja partilhado o tráfego de clientes” (Rousseau, 1997: 145). Por outro lado, exemplos de zonas comerciais não planificadas são o centro ou baixa das cidades, os centros secundários, os bairros residenciais e as ruas comerciais (Rousseau, 1997).

Geralmente, o tipo de localização mais recomendado é o do centro comercial, uma vez que este consiste “na integração do ponto de venda num equipamento arquitetural e comercialmente concebido, estruturado e gerido como uma unidade” (Rousseau, 1997: 146).

Na escolha da localização do ponto de venda torna-se fundamental optar por uma zona de influência que é “toda a área geograficamente delimitada que contenha potenciais consumidores de bens e serviços reportada a um ponto de venda ou a um conjunto de pontos de venda” (Rousseau, 1997: 146).

Contudo, se os custos de uma localização privilegiada forem demasiado ambiciosos poderão tornar o negócio pouco rentável (Rousseau, 1997). Por este motivo, torna-se fundamental analisar todos os custos inerentes à localização, que podem estar relacionados com os custos do terreno em si e da construção, com os custos de equipamentos, de indemnização ou de contrapartidas a outras entidades (Rousseau, 1997).

Para o mesmo autor, “a arquitetura de interiores e exteriores do estabelecimento assume os importantes papéis de assegurar o aproveitamento ideal da superfície de venda disponível e de proporcionar ao estabelecimento uma imagem homogénea, particularmente no caso de cadeias de lojas” (Rousseau, 1997: 153). A arquitetura tem como principal objetivo a criação de uma ambiência ou atmosfera que reflita o conceito e a imagem do ponto de venda que se pretende transmitir ao consumidor (Rousseau, 1997).

Por outro lado, o *layout* da loja é um fator-chave para o sucesso de uma marca (Gilbert, 2003). O autor considera que “the customer’s product decision can be enhanced, or ruined, by the type of planned store layout” (Gilbert, 2003: 124). Podemos definir o *layout* como “o modo como as diversas secções do estabelecimento são distribuídas e a forma como está orientada a circulação dos clientes (Rousseau, 1997).

Levy e Weitz consideram que “the store layout should entice customers to move around the store to purchase more merchandise than they may have originally planned” (Levy e Weitz, 2004:591), referindo que “if the layout is too complex, customers may find it difficult to locate the merchandise they are looking for and decide not to patronize the store” (Levy e Weitz, 2004:591).

O objetivo de um retalhista deve passar por conseguir criar um *layout* de loja que reflita o posicionamento da marca e que, ao mesmo tempo, garanta o aproveitamento efetivo de espaço (Gilbert, 2003). Considera-se que os retalhistas devem optar por um planeamento proactivo do *layout* da loja, e que este deve “be based upon the manipulation of the in-store experience rather than accepting a passive, totally random experience for customers” (Gilbert, 2003: 124).

Rousseau apresenta-nos a noção de sortido a partir da definição de Saint-Crieq e Bruel que nos diz que é “o conjunto dos artigos oferecidos pela loja à sua clientela” (Rousseau, 1997: 165). Para o mesmo autor, o sortido é “constituído por produtos que se integram em famílias ou subfamílias, entendendo-se por estas os conjuntos de produtos suscetíveis de responder a uma finalidade global idêntica” (Rousseau, 1997: 165).

Por outro lado, Levy e Weitz consideram que o sortido é “the number of SKUs within a category” (Levy e Weitz, 2004:391) e, segundo os autores, “stores with large assortment are said to have good depth – the terms assortment and depth are also used interchangeably” (Levy e Weitz, 2004:391).

A escolha do sortido pode ser uma forte arma concorrencial e esta é considerada uma decisão fundamental para o sucesso de um negócio, na medida em que vai determinar o segmento de consumidores que vai ser satisfeito (Rousseau, 1997).

O sortido pode ser caracterizado a partir de três dimensões distintas: a largura, a profundidade e a coerência (Rousseau, 1997). A largura “mede o número de famílias de produtos oferecidos pelo ponto de venda, e em consequência, o número de necessidades satisfeitas” (Rousseau, 1997: 168) enquanto a profundidade “mede o número de referências oferecidas pelo ponto de venda em cada família de produtos” (Rousseau, 1997: 168). Já a coerência “corresponde à homogeneidade do sortido, ou seja, à correlação entre as necessidades e os produtos selecionados para as satisfazer” (Rousseau, 1997: 168).

Por outro lado, Lindon et al. consideram apenas duas dimensões: a largura e a profundidade do sortido (Lindon et al., 1999), sendo que para os autores “a largura do sortido é função do número de famílias que o constituem” (Lindon et al., 1999:291) enquanto a profundidade “corresponde ao número médio de referências por cada família” (Lindon et al., 1999:291).

Devemos ter em conta que a composição do sortido de uma loja não é permanente e que, por esse motivo, deve adaptar-se a alterações sazonais e a promoções (Rousseau, 1997). Para a determinação da dimensão do sortido devem ser tidas em conta algumas variáveis, tais como a superfície de exposição e venda, a rentabilidade, a natureza dos produtos, o modo de apresentação dos mesmos, a gama e ainda o comportamento da clientela (Rousseau, 1997).

O conceito de aprovisionamento pode ser definido como a administração do sortido, “de modo a que o ponto de venda se encontre sempre suficientemente abastecido segundo o ritmo de vendas” (Rousseau, 1997: 178).

Já o linear é “o perímetro ou contorno formado pelas faces dianteiras das gôndolas, prateleiras e móveis de exposição de produtos numa loja” (Rousseau, 1997: 203) e as suas principais funções passam por atrair a atenção do cliente para o produto, de forma a provocar o ato de compra (Rousseau, 1997).

Por outro lado, a logística é “o processo de planear, implementar e coordenar o movimento físico de materiais desde o produtor até ao retalhista, da forma mais rápida, efetiva e eficiente em termos de custos possível” (Berman and Evans, 2004: 375). Alguns autores consideram que este processo exerce influência em diversas atividades, chegando mesmo a ter impacto no estilo de vida das pessoas, bem como no negócio das empresas (Arbache et al., 2004). Por este motivo, a logística tem sido analisada como uma ferramenta de marketing, que permite reforçar a relação dos clientes com as marcas (Arbache et al., 2004).

Arbache et al. defendem que “a logística tem como conceção básica a administração de forma sistémica das atividades relacionadas ao fluxo de materiais, serviços e informações desde o fornecedor de matéria-prima até ao consumidor final, procurando fazer com que os clientes tenham materiais e serviços em quantidade, condições (integridade), custo e prazo desejados” (Arbache et al., 2004:47).

Os principais objetivos da logística em relação aos retalhistas dizem respeito ao cumprimento de todas as atividades que lhe compete da forma mais económica possível; distribuir e receber pedidos de forma satisfatória, agilizando os mesmos; coordenar o *shipping*; satisfazer as necessidades dos clientes, o que poderá implicar a existência constante de *stock*; comunicar frequentemente com os fornecedores; fazer a

monitorização dos processos e definir planos alternativos caso haja problemas no sistema (Berman and Evans, 2004).

Como já vimos anteriormente, a cada vez maior importância dada aos serviços, as mudanças que ocorreram no setor retalhista e as tendências que se têm verificado, colocaram o ponto de venda no centro de atuação das marcas. Ao decidirem fatores como a localização da loja, o *assortment*, o *layout* e o *design*, as marcas passam por um complexo processo de tomada de decisões e por uma análise cuidada.

Podemos concluir, então, que o ponto de venda assume o papel importante de ser um elo de ligação entre as marcas e o consumidor, contribuindo para a construção ou reforço da identidade das marcas. Por este motivo, torna-se fundamental apresentar o conceito de *flagship store*, que será essencial para o desenvolvimento do projeto.

4. *Flagship Stores*

O mercado do retalho tem-se tornado cada vez mais segmentado e diverso, oferecendo aos consumidores uma quantidade de informação e de alternativas demasiado elevada (Kozinets et al., 2002).

Torna-se, portanto, imprescindível para as marcas desenvolver estratégias adequadas para a atração dos consumidores, criando, sempre que possível, uma dimensão lúdica no envolvimento dos clientes.

Wolf considera que o entretenimento está presente em todos os aspetos da economia e que, por esse motivo, também as compras passaram a estar associadas ao mesmo (Wolf 1999 *apud* Kozinets et al., 2002).

Nos dias de hoje, as lojas devem ter como objetivo contar histórias aos seus consumidores e, deste modo, “os *marketeers* têm que dar uma atenção mais detalhada à estética e aos processos através dos quais os consumidores retiram a experiência física da loja” (Kozinets et al., 2002:17). Podemos concluir, então, que as *flagship stores* são o apogeu desta tendência (Kozinets et al., 2002).

Na realidade, “o principal objetivo dos *designers* das *flagship stores* passa por levar o conceito de *branding* a um nível extremo” (Kozinets et al., 2002:17). Este tipo de espaços são caracterizados por se referirem a uma única marca, sendo esta a proprietária da loja, e por terem como objetivo a construção ou reforço da imagem da marca, mais do que o lucro ou as vendas em si (Kozinets et al., 2002). É também importante ter em conta que este tipo de lojas podem ser exclusivas de uma marca produtora ou não exclusivas, como é o caso da Ralph Lauren (Kozinets et al., 2002).

Existem outros tipos de lojas de marcas, tais como as *themed entertainment brand stores*, caracterizadas por “serem focadas em vender *branded services* em vez de *branded products*” e que, geralmente, tendem a “não ter uma história da marca fora da loja da marca” (Kozinets et al., 2002:18). Estas lojas procuram construir a marca e vender produtos de *merchandising* (Kozinets et al., 2002).

Por outro lado, nas *themed flagship brand store* uma marca estável torna-se “a base para a criação de uma loja, na qual nos serviços com uma forte orientação para o entretenimento são oferecidos” (Kozinets et al., 2002:18). Caracterizam-se por

combinar “elementos da *flagship brand store* com elementos da *themed entertainment brand store*, uma vez que promovem uma marca existente que é vendida em vários locais e ao mesmo tempo procuram tornar-se um destino de entretenimento que gera receitas a partir das vendas desses serviços” (Kozinets et al., 2002:18).

Para Kozinets et al., “as *themed flagship brand stores* inculcem valor e conferem tangibilidade às marcas” (Kozinets et al., 2002:18) e são “um local através do qual os retalhistas podem alavancar e intensificar o impacto de outros eventos da marca, tais como a publicidade, os patrocínios e promoções” (Aaker & Joachimsthaler, 2000 *apud* Kozinets et al., 2002).

Os consumidores frequentam este tipo de lojas não apenas para comprar determinado produto mas também para experienciar a marca, num ambiente controlado pelo seu produtor (Kozinets et al., 2002).

Dado que as *commodities* estão a ficar cada vez mais associadas a um mundo de publicidade orientado para o estilo de vida e para a fantasia, as suas marcas têm procurado transformar-se em imagens e ícones (Kozinets et al., 2002).

Os autores referem que “num ambiente social carregado de entretenimento e fantasia, alguns produtores vêm as *themed flagship brand stores* como uma forma incorporada de publicidade no retalho” corporativa (Kozinets et al., 2002:18).

Num mundo em que os ícones e as marcas são fundamentais, “as percepções de realidade social dos consumidores são fortemente condicionadas pelas marcas no seu ambiente” (Kozinets et al., 2002:18) e “as marcas são uma parte importante do vocabulário do comportamento do consumidor” (Kozinets et al., 2002:18).

Kozinets et al. consideram que as marcas se tornaram numa fábrica do universo cultural dos consumidores e que cada vez mais “são consagradas em ambientes construídos para o consumidor” (Kozinets et al., 2002:18), já que deixaram de ser lojas de retalho convencionais e passaram a ser *flagship brand stores* (Kozinets et al., 2002).

Segundo os mesmos autores, “as *themed flagship brand stores* vão desenvolver as mais sucedidas experiências de forma a misturar o mundo real com o virtual” (Kozinets et al., 2002:18) e, ao contrário do que seria de esperar, “o comércio virtual vai realçar a atração por locais que mostrem, divirtam, deliciem e divinizem através da utilização do teatro do retalho” (Kozinets et al., 2002:18).

Por estes motivos, “misturar a fantasia com a realidade vai ocorrer mais frequentemente assim que os retalhistas reconhecerem que o *branding* é um caso mágico em que os fatos e os sonhos devem estar juntos” (Kozinets et al., 2002:18).

Os retalhistas têm utilizado as experiências com a marca dentro do ponto de venda como forma de se diferenciarem dos seus concorrentes, de melhorarem a imagem da marca e, por outro lado, aumentar ou construir a sua notoriedade (Pine and Gilmore, 1998 *apud* Dolbec e Chebat, 2013). Em relação às *brand stores*, as *flagship stores* permitem uma maior experiência com a marca (Dolbec e Chebat, 2013).

A imagem das lojas poderá ter impacto na atitude da marca, no *brand attachment* e na *brand equity* durante a experiência com a marca (Dolbec e Chebat, 2013: 460). Esta pode ser definida como o conjunto das “respostas internas e subjetivas do consumidor e respostas comportamentais que surgem a partir de estímulos relacionados com a marca e que são parte do *design* da mesma, da sua identidade, do *packaging*, da comunicação e do ambiente” (Brakus, Schmitt, and Zarantonello, 2009 *apud* Dolbec e Chebat, 2013: 460).

Podemos concluir, então, que uma *flagship store* é uma loja que representa apenas uma marca de produtos, que pertence ao seu produtor e que tem como objetivo reforçar a marca mais do que obter lucro com as vendas (Kozinets et al., 2002).

No estudo desenvolvido pelos autores, Dolbec e Chebat procuraram perceber se a experiência com a marca pode mediar a relação entre a imagem das lojas e três categorias diferentes, medindo vários aspetos da relação entre a marca e o consumidor. São eles: a *brand attitude*, a *brand equity* e o *brand attachment*.

Para Hartman e Spiro, a imagem da loja é “a impressão total representada na memória como um conjunto de atitudes percebidas associadas à loja, sendo que as duas são independentes e interdependentes na memória do consumidor, aprendidas através da exposição atual ou anterior a estímulos” (Hartman and Spiro, 2005 *apud* Dolbec e Chebat, 2013: 461).

Dolbec e Chebat confirmaram que uma imagem de loja mais positiva aumenta a experiência com a marca e que o tipo de loja modera a relação entre a imagem da loja e a experiência com a marca, ou seja, que uma *flagship store* aumenta a experiência com a marca do consumidor em relação a *brand stores* (Dolbec e Chebat, 2013). Concluíram

ainda que uma experiência com a marca mais positiva aumenta a *brand attitude* e o *brand attachment*, que uma imagem da loja mais positiva aumenta a *brand equity* e que uma experiência com a marca mais positiva aumenta a *brand equity* (Dolbec e Chebat, 2013).

Verificamos, então, que a experiência com a marca serve de mediadora da relação entre a imagem da loja e as várias categorias da marca. Mas, e por outro lado, Dolbec e Chebat rejeitaram a hipótese de que a experiência com a marca é um mediador total entre a relação entre a imagem da loja e a *brand attitude* (Dolbec e Chebat, 2013).

Para Arnould, “os retalhistas são vistos como instituições que avaliam os projetos culturais dos consumidores e que fornecem recursos, desejáveis mas escassos, expressamente desenhados para aprofundar esses projetos, enquanto ao mesmo tempo competem por quotas dos recursos culturais dos consumidores” (Arnould, 2005 *apud* Borghini et al., 2009: 365).

O objetivo dos retalhistas com esta troca de recursos culturais poderá passar por conseguir alcançar maior proximidade emocional com os seus consumidores, “tornando-se parte da criação da sua identidade individual e em grupo” (Borghini et al., 2009: 365).

Num estudo desenvolvido pelos autores em 2009, Borghini et al. realçam a importância da materialização da experiência no ponto de venda, ou seja, a importância e o papel da presença física (Borghini et al., 2009).

Apresentam-nos um conceito importante relacionado com o de retalho: o conceito de ideologia da marca. Os autores definem este conceito como “uma iniciativa de *branding* de retalho e experiência baseada numa representação detalhada de valores morais e sociais, apresentada de forma extensiva e intensiva através do ambiente físico e relacionada com as ações morais nas vidas dos consumidores envolvidos” (Borghini et al., 2009: 365).

Segundo Tuan, “o local é um espaço humanizado, uma localização transformada através de conexões emocionais que dão uma sensação de conforto, familiaridade e de pertença” (Tuan, 1977 *apud* Borghini et al., 2009: 365).

Para Borghini et al., “a humanização do espaço de uma loja como destino do consumidor, ou seja, a transformação de um espaço numa fonte potente do conforto do

consumidor, envolve uma transformação moral, a mudança das necessidades de um negócio para uma necessidade moral através da ideologia da marca” (Borghini et. al, 2009: 365).

4.1. Criar experiências de consumo no ambiente de loja

Segundo Holbrook e Hirschman, “o consumo começou a ser visto como um fluxo constante de fantasias, sentimentos e diversão, que engloba uma visão experimental” (Holbrook and Hirschman, 1982: 132). Esta perspectiva experimental tem-se revelado “um fenómeno que vê o consumo como um estado subjetivo de consciência com uma variedade de significados simbólicos, respostas hedónicas e critérios estéticos” (Holbrook and Hirschman, 1982: 132).

Na verdade, nos dias de hoje, criar experiências para o consumidor é um dos principais objetivos dos retalhistas e estes incorporaram esta noção nos requisitos da sua missão (Verhoef et al., 2009: 31).

Os mesmos autores consideram que “a experiência do consumidor surge a partir de um conjunto de interações entre o consumidor e um produto, uma empresa ou uma parte de uma organização, o que leva a determinada reação” (Verhoef et al., 2009: 32), sendo que a construção da experiência do consumidor é “de natureza holística e que envolve respostas cognitivas, afetivas, emocionais e físicas do consumidor em relação ao retalhista” (Verhoef et al., 2009: 32).

Verhoef et al. consideram ainda que “esta experiência é criada não só a partir de elementos que o retalhista pode controlar mas também de fatores que o retalhista não controla” (Verhoef et al., 2009: 32). A experiência do consumidor “integra a experiência total, que inclui a procura de informação, a compra, o consumo, fases pós-compra da experiência, e que pode envolver vários canais de distribuição” (Verhoef et al., 2009: 32).

Com o estudo desenvolvido em 2006, Backstrom e Johansson pretendiam perceber o que estava por trás da noção do aumento da orientação para a experiência, tanto da perspectiva do retalhista como do consumidor. Para isso, entrevistaram sete retalhistas de negócios diferentes, bem como alguns dos seus consumidores.

Os retalhistas consideraram que, de facto, há uma maior atenção e um aumento das experiências dentro das lojas (Backstrom and Johansson, 2006). Com exceção de um dos retalhistas, os autores concluem que “se têm verificado esforços no sentido de criar experiências para o consumidor” (Backstrom and Johansson, 2006: 421) e que “as

necessidades do mercado levaram ao aumento da orientação para a experiência, já que a concorrência também aumentou e os consumidores estão mais focados no lado emocional na compra” (Backstrom and Johansson, 2006: 421). Consideraram ainda que “um ambiente de loja mais atrativo é um aspeto chave para o sucesso de uma empresa orientada para a experiência” (Backstrom and Johansson, 2006: 421). Quando quiseram definir as experiências, os retalhistas procuraram criar para os seus consumidores associações a conceitos como o prazer e a inspiração, ou seja, “estavam focados em fornecer um valor hedónico” mais do que uma perspectiva utilitária (Backstrom and Johansson, 2006: 421).

Por outro lado, “a educação e o conhecimento dos intermediários são importantes para criar a satisfação dos consumidores com as experiências dentro da loja” (Backstrom and Johansson, 2006: 422), sendo importante apresentar várias fontes de material informativo dentro dos espaços (Backstrom and Johansson, 2006).

Os retalhistas têm procurado utilizar um maior número de soluções tecnológicas “com o objectivo de tornar a transferência do conhecimento mais fácil e divertida” (Backstrom and Johansson, 2006: 422). Para os autores, incluir “ecrãs, computadores, e oportunidades de navegar na *internet* dentro da loja está-se a tornar cada vez mais valioso para a educação dos consumidores e para a promoção de experiências” (Backstrom and Johansson, 2006: 422).

Consideraram ainda importante “inspirar os consumidores como forma de criar experiências positivas” (Backstrom and Johansson, 2006: 422), defendendo que uma das formas de o fazer é sugerindo várias formas de utilizar os produtos (Backstrom and Johansson, 2006).

Os autores concluíram que “os retalhistas estão cada vez mais focados na inovação e em novas combinações de produtos” (Backstrom and Johansson, 2006: 422), isto é, “na criação de ambientes em que o *cross-shopping* é facilitado” (Backstrom and Johansson, 2006: 422). Para Backstrom e Johansson “combinar categorias de produtos que tradicionalmente não são vendidos em conjunto pode ser uma chave para estimular as experiências dos consumidores” (Backstrom and Johansson, 2006: 422).

Por outro lado, “tornar as lojas mais orientadas para a experiência parece ser um conjunto de oportunidades para fazer com que os consumidores fiquem mais familiarizados com os produtos da loja” (Backstrom and Johansson, 2006: 423) e, ao

permitir e encorajar a experimentação, “os retalhistas vão fomentar a possibilidade de ter boas experiências de loja, fazendo também com que possam visualizar o que é que podem oferecer ao consumidor” (Backstrom and Johansson, 2006: 423).

Esta abordagem experimental do consumo tem vindo a acentuar a compra como uma forma de estimular os vários sentidos, sendo esta uma grande tendência do mercado do retalho (Backstrom and Johansson, 2006). Por este motivo, podemos observar “um aumento da diferenciação através do estímulo do sentido olfativo, da visão, do tato, da audição e do paladar” (Backstrom and Johansson, 2006: 423). Por outro lado, um grande foco nos elementos da atmosfera também é visível, sendo que “muitos retalhistas afirmam que é importante criar ambientes de loja com vida” em que o movimento deve estar incluído (Backstrom and Johansson, 2006: 423).

Os consumidores visitam lojas como forma de quebrar a rotina e uma visita a uma loja pode ser vista como um escape da rotina diária mas também como uma forma de relaxamento (Backstrom and Johansson, 2006).

Os aspetos mencionados pelos consumidores dividem-se em dois tipos: os fatores do retalhista e os fatores do consumidor. Os autores apresentam os fatores dos retalhistas que influenciam as experiências do consumidor nas lojas, defendendo que as experiências são criadas a partir de interações com os funcionários. Consideram que “as experiências, positivas ou negativas estão relacionadas com as competências dos funcionários, incluindo a sua capacidade de fornecer conselhos úteis, dar sugestões ou ouvir as reclamações” (Backstrom and Johansson, 2006: 424).

Alguns dos aspetos negativos apresentados pelos consumidores dizem respeito ao horário de abertura e fecho das lojas ou à incapacidade de adaptação dos sistemas dos serviços e as suas soluções, enquanto os aspetos positivos dizem respeito à oferta de elementos extra ao serviço, tais como a utilização de máquinas automáticas (Backstrom and Johansson, 2006).

O preço dos produtos de uma loja é outro elemento que poderá contribuir para as experiências do consumidor, negativa ou positivamente, uma vez que influencia “as experiências de forma positiva quando é percebido como justo ou quando há promoções” (Backstrom and Johansson, 2006: 425).

Backstrom e Johansson concluíram também que “os consumidores parecem valorizar descontos inesperados e espontâneos” (Backstrom and Johansson, 2006: 425).

Para os autores, no que diz respeito à seleção de uma loja “uma grande variedade de escolha poderá criar experiências positivas, enquanto uma gama de opções insuficiente pode gerar o efeito oposto” (Backstrom and Johansson, 2006: 425).

Defendem ainda que “produtos com um prazo de validade curto ou que não parecem frescos foram aspetos várias vezes mencionados como fatores que contribuem para experiências negativas” (Backstrom and Johansson, 2006: 425).

Embora o *design* seja um fator cada vez mais importante, este aspeto apenas se revelou fundamental para um *target* mais jovem. Um dos aspetos que referiram foi a preferência pelo *display* dos produtos, já que consideram que “este fator facilita a intenção dos consumidores com a visita à loja” (Backstrom and Johansson, 2006: 426), ou seja, quando se aumenta a disponibilidade dos produtos oferecidos torna-se a visita do consumidor mais fácil, o que poderá levar a uma experiência de compra mais positiva (Backstrom and Johansson, 2006). Por este motivo, os retalhistas devem apostar na categorização de produtos por cor, tipo ou *trade mark* (Backstrom and Johansson, 2006).

Os aspetos relacionados com o *layout* da loja foram mencionados de forma geral, sendo que este “pode contribuir para experiências positivas quando a loja tem um ambiente onde o consumidor pode facilmente encontrar o produto que procura, quando o planeamento da loja é lógico e quando há sinalização suficiente” (Backstrom and Johansson, 2006: 426).

Por outro lado, os aspetos relacionados com a atmosfera da loja podem levar a experiências positivas ou negativas, já que, por exemplo, lojas pequenas podem ser consideradas mais acolhedoras e, pelo contrário, lojas maiores podem ser vistas como mais stressantes e levar a experiências negativas (Backstrom and Johansson, 2006).

Quanto aos fatores do consumidor que influenciam a experiência na loja, os autores concluíram que estes surgiram em menor número mas referiram os aspetos sociais como “um dos fatores que influencia as experiências, sobretudo de forma positiva” (Backstrom and Johansson, 2006: 426). Estes aspetos “estão relacionados com a presença de outros consumidores dentro da loja e são mais frequentes em cidades menores, onde os consumidores se cruzam uns com os outros” (Backstrom and Johansson, 2006: 426). Os autores concluíram ainda que “visitar lojas poderá preencher algumas necessidades sociais de alguns consumidores” (Backstrom and Johansson,

2006: 426) e que as experiências positivas surgem quando os consumidores conseguem cumprir a tarefa definida” (Backstrom and Johansson, 2006: 426). Os consumidores referiram que “a procura de possíveis compras e a descoberta de objetos desejados é uma fonte de experiências positivas” (Backstrom and Johansson, 2006: 426), sendo que o tempo também é um fator importante já que “as lojas que ofereçam um serviço rápido podem atrair consumidores que procuram completar uma tarefa e contribuir para uma experiência positiva” (Backstrom and Johansson, 2006: 426).

Backstrom and Johansson concluíram ainda que o humor pode afetar a experiência na loja já que “quando os consumidores estão de bom humor, poderão fazer uma avaliação positiva da experiência e quando se sentem chateados ou cansados isso poderá levar a uma experiência menos positiva” (Backstrom and Johansson, 2006: 426).

II. *Here and everywhere*: a construção de um conceito

Existem diversos tipos de chá, com propriedades e processos de produção também distintos. Esta planta oferece vários benefícios aos consumidores, sendo que poderá ter funcionalidades e ser adequada para várias situações.

O chá é a bebida comercializada mais consumida mundialmente, se considerarmos as categorias de chá quente e *ice tea*.

Contudo, o principal desafio será inserir a cultura de chá em Portugal, um país que tem a cultura do café bastante enraizada, criando novas ocasiões e formatos de consumo, quebrando algumas barreiras e dando a conhecer o produto aos portugueses. A Lipton é uma marca líder de mercado, com muita experiência e história. Possui um vasto portfólio de produtos, quer seja no mercado de chá quente quer no de frio. Apesar de tudo, não tem qualquer experiência no setor dos serviços.

Os principais objetivos da marca passam por ser um líder destacado no mundo do chá, adicionando valor à própria categoria. Atrair mais consumidores a este mercado, bem como criar experiências cada vez mais positivas com a marca são outras metas da Lipton para os próximos tempos. A marca pretende ainda criar a rotina diária de beber chá em Portugal, uma vez que se verifica uma baixa frequência de compra do produto no nosso país. Por outro lado, procura criar novas ocasiões de consumo do produto, sobretudo fora de casa.

Para que se possa desenvolver o projeto, será necessário apresentar a marca a Lipton, os seus principais objetivos e desafios para os próximos anos, bem como o portfólio de produtos oferecidos. Todos os dados foram recolhidos a partir de informação disponibilizada pela marca, assim como através dos *websites* da Lipton e da Litpon Ice Tea.

1. O Chá

Segundo os dados fornecidos pela Lipton, todo o processo de produção dos chás começa na própria folha. Por este motivo, a Unilever, detentora da marca em questão, apostou em desenvolver a sua própria plantação de chá em Kericho, no Quênia.

O chá é uma bebida que pode ser obtida através dos rebentos frescos e das folhas da planta *Camellia Sinensis*. Para a Lipton, o que vulgarmente se chama de chá de ervas ou infusões não é um chá, mas sim uma infusão proveniente de folhas, flores ou raízes de certas plantas aromáticas, não derivadas da planta do chá.

É a segunda bebida mais consumida no Mundo, depois da água. São consumidos mais de 1.000 bilhões de litros de bebidas não alcoólicas por ano, sendo que 40% destas é chá, ou seja, cerca de 400 bilhões de litros. Para a marca, o chá é como o vinho, uma vez que a sua cor, o seu aroma e quantidade variam de acordo com o seu país de origem, de acordo com as condições climáticas sob as quais é produzido, de acordo com a altitude e a própria estrutura e qualidade do solo.

Geralmente, o chá é produzido no clima equatorial, uma vez que tem características mais adequadas, tais como uma pluviosidade elevada, uma elevada humidade do ar, temperaturas médias que rondam os 26°C e uma reduzida amplitude térmica durante todo o ano. Os maiores produtores mundiais de chá são a Índia, o Sri Lanka, a China, o Quênia, a Turquia, a Indonésia, o Irão, a Argentina, o Bangladesh, o Malawi, a Tanzânia, o Uganda, o Zimbábwe e o Rwanda.

O processo de fabrico de chá começa com a colheita das folhas e a sua pesagem, passando pela desidratação em tabuleiros, pelo processo de “*cut tear and curl*”, pela fermentação e oxidação, pela secagem e pelo embalamento. Alguns tipos de chá passam pelo processo de *blending* que, segundo a Lipton é “a arte de misturar chás com diferentes características para obter um novo produto com um conjunto de determinados atributos” (Lipton, 2014).

Contudo, o processo de fabrico de chás várias conforme o tipo de chá, uma vez que o chá branco passa apenas pela vaporização e aquecimento, o chá verde pela secagem, esmagamento e aquecimento, e o Oolong e o chá preto pela secagem, pelo esmagamento, pela fermentação e pelo aquecimento. Após estes processos, em qualquer tipo de chá ocorre a adição de frutas, flores ou especiarias que dão origem a variados sabores.

A origem da diversidade dos chás está, sobretudo, no processo de fermentação. Segundo a Lipton, o chá preto apresenta uma fermentação mais longa e o chá vermelho uma fermentação curta. Por outro lado, o chá verde quase não tem fermentação e o chá branco nem chega a passar por este processo.

O chá preto é conhecido pelas suas propriedades estimulantes e pela grande quantidade de cafeína, assim como o chá verde, embora este tenha uma menor quantidade do que o primeiro. Já o chá branco, tem um nível de cafeína quase nulo. Por outro lado, as ervas têm propriedades relaxantes, provêm de outras plantas que não o chá e não têm cafeína.

Os principais benefícios do chá são a sua capacidade de ser uma fonte de hidratação, o facto de ser 100% natural, de não ter calorias, de ter antioxidantes e teanina, por apresentar uma grande variedade de aromas e por ser rico em flúor. Na verdade, é uma fonte natural de antioxidantes uma vez que contém flavonóides, que protegem as células dos efeitos nocivos dos radicais livres, que são substâncias decorrentes da atividade diária do organismo e metabolismo. Isto proporcionará um maior equilíbrio e vitalidade do organismo e a prevenção do envelhecimento precoce, já que tem um efeito antibacteriano, antiviral, antialérgico e ainda uma ação vaso dilatadora.

O chá proporciona um *boost* suave de cafeína ou teína, estimulando o sistema nervoso central, ajudando a circulação de sangue e promovendo o bom funcionamento dos rins.

O chá, englobando o *leaf tea* e o *ice tea*, é a bebida comercializada mais consumida mundialmente, tendo um *share of throat* de 29%, em oposição à água engarrafada com 21%, aos refrigerantes com 17% e ao café com 13%. Contudo, tem muito espaço para a criação de valor, já que as restantes bebidas representam um total de 71% de *share of throat* e de 87% de *share of value*.

Podemos verificar que em Portugal, assim como em Espanha, Brasil, Argentina, França, Itália, entre outros, existe ainda uma enorme cultura do café. Por este motivo, o desafio passar por inserir a cultura do chá nesses mesmos países, sobretudo em Portugal.

Apesar de tudo, a água é a bebida mais popular no que toca ao bem-estar, à vitalidade, à saciedade de sede ou até mesmo quando o consumidor se quer refrescar. Por outro lado, o chá quente é preferido quando o objetivo é o *mental lift* ou *social enjoyment*.

Segundo um relatório desenvolvido pela Pepsi em 2005, existem várias barreiras no que toca ao consumo de chá, uma vez que os consumidores não estão informados

sobre este produto (33%), porque o chá não tira a sede (21%), porque geralmente não é a bebida consumida pela família (37%), porque não é uma bebida muito popular (27%), porque não é produzida localmente (21%), porque é difícil de transportar (24%), porque não pode ser consumida fora de casa ou *on the go* (28%), porque é difícil de comprar ou não está disponível a qualquer momento (17%) ou porque simplesmente é consumida por pessoas mais velhas (15%), entre outros.

2. História da Marca Lipton

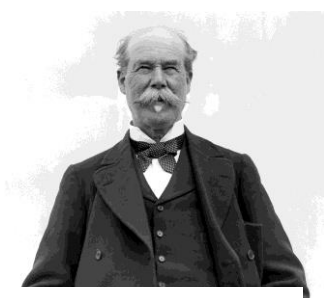


Figura 1. Thomas Lipton

Em 1850 nasceu na Escócia Thomas Johnston Lipton (Figura 1). Thomas partiu aos quinze anos para os Estados Unidos com o objetivo de fazer fortuna mas foi em 1871 e em Glasgow que abriu a sua primeira loja.

Foi no ano de 1890 que Lipton entrou no mercado do chá, comprando a sua primeira plantação em Haputele, no distrito de Ceylon.

Os chás estavam disponíveis em três níveis: 1ª, 2ª e 3ª qualidades, sendo que a 1ª qualidade era embalada numa caixa amarela e encarnada, a 2ª numa embalagem verde e a 3ª numa embalagem encarnada. A 1ª qualidade veio a tornar-se o que é hoje a Lipton Yellow Label. No ano de 1891, foi desenvolvida a primeira campanha de publicidade para a marca nos Estados Unidos.

Em 1898 Thomas Lipton registou uma nova marca que, sob a assinatura “Thomas J. Lipton, Tea Planter, Ceylon”, imprimiu as palavras “non-genuine without this signature”. Nesse mesmo ano, Lipton foi condecorado pela Rainha Victoria e a marca tornou-se numa sociedade limitada por quotas.

Passados seis anos, em 1904, Thomas foi nomeado Cavaleiro da Grande Ordem por Itália, onde tinha grandes interesses comerciais. Em 1906, a Lipton Yellow Label foi importada para o Japão.

No ano de 1909, a Lipton abriu a sua primeira fábrica de embalamento de chá em Nova Iorque e em 1910 o negócio de Thomas nos Estados Unidos ficou conhecido como “Thomas J. Lipton Inc.”. Foi em 1910 que o primeiro campeonato do mundo de

futebol foi patrocinado por Thomas Lipton e que a marca foi pioneira a imprimir etiquetas com instruções nas saquetas de chá.

Em 1919 Lipton mudou a sua base de operações para New Jersey e em 1922 fez a sua primeira rádio difusão de Nova Iorque para Londres. Foi no ano de 1926 que Van den Bergh adquiriu grande parte das ações da Thomas J. Lipton Company.

No ano de 1927, Lipton retira-se da gestão da empresa, que é assumida por George Beale e Alexander Purves da Meadow Dairies. Nesse mesmo ano, são lançadas as primeiras embalagens de chá Lipton nos supermercados nos Estados Unidos.

Em 1931 morre Sir Thomas Lipton e é em 1938 que a Unilever compra o negócio nos Estados Unidos e Canadá. Uns anos mais tarde, em 1957, a Lipton entra no mercado do chá em pó. É em 1964 que o *ice tea* é introduzido no mercado americano, sendo que em 1965 a marca lança o seu primeiro chá frio com baixo nível calórico.

Em 1972 a Unilever compra a totalidade do negócio Lipton ao Cavenham Group e é em 75 que a marca lança o *ice tea* em pó na Suíça e em 78 que o lança na Bélgica. Em 1976 entraram nos mercados italiano e alemão e foi em 1977 que os chás Lipton passaram a estar posicionados como uma “natural goodness”.

Em 1985 o produto Liptonic foi lançado em França. Em 1988 o Cool Brew foi lançado no Reino Unido e o Lipton Ice Tea foi lançado em França, Alemanha e Portugal.

Em 1992 a Lipton e a Pepsi-Cola formaram uma *Joint Venture* nos Estados Unidos, entrando também no mercado sueco.

Foi nos anos 90 que a Lipton se expandiu, entrando em praticamente todos os mercados mundiais, procurando constantemente inovar e lançar novos produtos.

Em 2000 as saquetas Lipton em forma de pirâmide foram lançadas no Japão e foi estabelecida uma *Joint Venture* com a Suntory neste país.

Em 2002 a nova imagem da marca foi lançada, tendo sido introduzida a imagem do sol como parte integrante do logo da Lipton. Em 2004 a marca anunciou uma *Joint Venture* a nível global com a Pepsi, dando origem à Pepsi-Lipton International.

No ano de 2006 a Lipton lança as suas saquetas em forma de pirâmide nos Estados Unidos, através de uma enorme campanha realizada em Nova Iorque.

Em 2007 são lançados inúmeros produtos por todo o Mundo, entrando a marca em novos mercados como a Venezuela, o Chile e outros países da América Central.

É em 2008 que a Lipton apoia a campanha da Lipton Yellow Label - *small cup big difference* - de forma a adquirir o certificado 50% *Rainforest Alliance* na Europa Ocidental, e que a marca se foca numa campanha que promove questões relacionadas com a saúde através do chá verde. Em 2009 O chá verde na América do Norte passa a ser também certificado pela *Rainforest Alliance* e é lançado um programa de ativação com a National Geographic nos Estados Unidos.

É só em 2010 que a Lipton Yellow Label adquire o certificado total da *Rainforest Alliance* na Europa e que Hugh Jackman é anunciado como o embaixador oficial da Lipton Ice Tea.



Figura 2. Campanha Pierce Brosnan

Em 2011 é desenvolvida uma campanha na Rússia com Pierce Brosnan (Figura 2) embaixador da marca, e é lançada a página oficial da marca no Facebook.

A Lipton é uma marca que tem apostado na inovação, através do desenvolvimento de produtos que vão de encontro às necessidades dos seus consumidores, procurando também penetrar em novos mercados.

2.1. Brand Key

Segundo o European Institute for Brand Management, a *brand key* é um modelo que tem como principal objetivo posicionar as marcas no mercado (in EURIB, 2011). É utilizado por diversos tipos de organizações, podendo assumir formas e nomes diferentes. A Unilever tem utilizado um modelo de *brand key* que apresenta oito passos que levam a um posicionamento relevante e diferenciador: ambiente competitivo, *target*, *insights* do consumidor, benefícios, valores e personalidade, “motivos para acreditar”, *discriminator* e a essência da marca (in EURIB, 2011).

Para que possamos compreender a Lipton enquanto marca, torna-se necessário identificar os vários componentes da sua *brand key* (Figura 3).



Figura 3. Brand key Lipton

A partir de informação fornecida pela Lipton foi possível definir a personalidade da marca: “we are illuminating spirited and true to ourselves”. Os principais benefícios emocionais oferecidos são “emotional reset to an open spirit; richer more rewarding life experiences”. A verdade humana defendida pela Lipton é “if you are too busy moving forward, you can miss what life has to offer”; “staying open to what comes your way can help you find your path and enjoy the journey”.

A marca define o seu propósito como “the richest life is lived by those who open their minds to embrace and enjoy life’s possibilities” e considera que as suas pessoas são “the possible embracers who want to steer their own path and enjoy a better journey”. Por outro lado, a *product truth* é caracterizada por “superior multi-sensorial tea experiences that awaken the senses and revitalize the spirit” e os seus benefícios funcionais são “multi-sensorial pleasure; better for you refreshment; natural revitalisation of mind and body”.

Defendem a *brand uniqueness* como “coffee fuels busy; cake gives instant happiness; tea and ice inspire better; most teas are quiet and reflective; Lipton is bright and uplifting”.

A ambição da Lipton passa por “bring improved life possibilities to people around the world, starting with workers in tea agriculture”. A marca aposta sempre na manutenção das suas raízes: “the colour yellow, the sun as an icon, a pioneer of innovation, Lipton as a tea expert”.

2.2. Portfólio de Produtos

Em Portugal, a Lipton apresenta uma vasta gama de produtos no seu portfólio. Um dos chás oferecido pela marca é o Lipton Chá Verde Laranja Tangerina onde “a personalidade e força do chá verde junta-se à frescura e sabor da laranja e da tangerina”. A marca defende que “o resultado é espetacularmente revitalizante” e que a sua “exclusiva pirâmide consegue unir estes elementos numa sinfonia de irresistíveis emoções, onde a energia do chá verde se abraça às paisagens solares dos citrinos”. A Lipton defende que este chá é perfeito “para aqueles dias em que nos queremos encher de um delicioso otimismo”.

O Lipton Gold Tea é “um chá preto robusto de aroma intenso, proveniente do Sri Lanka (Ceilão) e Vietname, com um suave toque de mel, que carrega toda a alma das condições em que é produzido, uma terra fértil e uma longa exposição ao sol”.

O Earl Grey é um dos chás aromatizados mais conhecidos no Mundo. A marca considera que é “um dos mais populares devido ao seu sabor cítrico, proveniente do óleo da bergamota, uma espécie de laranja típica da região da Calábria, em Itália, e do

chá preto totalmente fermentado” tendo a marca adicionado a esta combinação “o aroma ligeiramente apimentado das pétalas da flor de calendula”.

À Lipton Sabores pertencem vários tipos de chá. O Lipton Limão tem um “refreshante aroma dos verdadeiros pedaços de limão que Lipton adicionou às longas folhas do seu melhor chá preto”. Está disponível em formato de pirâmide de modo a”



Figura 4. Lipton Baunilha Caramelo

permitir que o teu chá e pedaços de fruta mergulhem livremente na água quente,

libertando uma infusão mais intensa e preservando as propriedades benéficas do chá e o revitalizante aroma do limão”. O Lipton Pêssego Manga é considerado “como o mais luxuoso e sensual dos frutos, o pêssego junta-se ao sabor tropical e exótico de verdadeiros pedaços de manga e das longas folhas do melhor chá preto Lipton”.

O chá Lipton Caramelo Baunilha (Figura 4) provém da “inesperada amizade entre o caramelo e a exótica baunilha, à qual Lipton adicionou longas folhas do seu melhor chá preto”.

O Lipton Forest Fruit junta “os benefícios do chá preto com os aromas dos frutos silvestres”. A marca considera que “o chá preto é cada vez mais reconhecido cientificamente como um possível meio para prevenir doenças cardiovasculares, entre outros efeitos que decorrem da ingestão de água sem calorias e açúcares”. Por outro lado, “os frutos silvestres são muito procurados também pelos seus componentes nutricionais e pelo seu sabor irresistível”.

A Lipton também possui uma gama de Chá Verde e Branco. O Lipton Green Tea Classic é caracterizado por conter “100% de prazer com 0% de calorias”, o que faz deste chá “um aliado na tua rotina diária e no controle do teu peso”. É também uma “fonte natural de catequinas, que te vão ajudar a manter uma dieta saudável”. A marca aconselha “o consumo de duas chávenas por dia como forma de ajudar a manter a linha”.



Figura 5. Lipton Cidreira Mel

O Lipton Chá Verde Cidreira e Limão é definido pela marca como “a dança de sabores silvestres, afirmativos, da Cidreira e do Limão” que “prolonga o seu rodopio de sensações ao encontrar o poder do chá verde”.

Por outro lado, o Lipton Chá Verde Laranja e Tangerina contém “a personalidade e força do chá verde” que se une “à frescura e sabor da laranja e da tangerina”.

O Lipton Chá Branco Rosa Violeta é feito “a partir dos rebentos da planta do chá, os quais são colhidos antes de florirem. Por este motivo, a marca considera que “é o chá mais leve que existe, não sofrendo qualquer fermentação”. A estas características a Lipton juntou a “suavidade encantadora das pétalas de rosa e violeta”.

A Lipton também dispõe de uma vasta oferta de Infusões de Erva. O Lipton Camomila é composto por “propriedades calmantes e digestivas” que “fizeram com que o seu consumo em infusões se tornasse tão popular, até mesmo por bebês, para acalmar as frequentes cólicas”.

O Lipton Lúcia-Lima é feito de “uma planta que quando colocada em contacto com água a ferver, liberta óleos essenciais que te ajudarão digerir uma refeição traiçoeira ou a enfrentar um chefe mal-humorado”.

Por outro lado, o Lipton Cidreira é composto por “óleos essenciais extraídos pela infusão em água quente que te vão ajudar a atenuar os efeitos de um eventual exagero culinário ou de uma dor de cabeça pouco desejada”.

O Lipton Tília é outro chá comercializado pela marca e “das suas folhas em contacto com a água quente são extraídos os princípios ativos que te vão ajudar a enfrentar aqueles dias em que o mundo parece ter conspirado contra ti”.

O Lipton Menta tem um “efeito refrescante que nos regenera o corpo e a alma”.

O Lipton Cidreira Mel (Figura 5) é conhecido pelas suas propriedades curativas, às quais a Lipton juntou “as propriedades naturais da folha de cidreira, reconhecida pelos seus efeitos calmantes e analgésicos, para produzir uma infusão capaz de te ajudar a passar ao lado de muitas dores de cabeça e poupar umas idas à farmácia a meio da noite”.

No Lipton Maçã Canela a marca “juntou numa saqueta a doçura da maçã com o atrevimento da canela, a infusão que te vai provocar um benefício muito importante: o prazer”. Sendo “repleta de um aroma forte e exótico, esta infusão é bem capaz, no entanto, de ter uma contra indicação: o vício”.



Figura 6. Lipton Rooibos

A Lipton tem também uma linha de Lipton Bem-Estar. Alguns dos chás desta linha são o Lipton Digestão Fácil e o Lipton Noite Tranquila composto por “propriedades naturais da lima, camomila e folhas de laranjeira” que ajudam a dormir.

Existe também a linha Lipton Destino. A marca criou a Lipton Marrocos para “oferecer uma experiência única de sabor que te convida a viajar pela magia do norte de África” sendo uma “combinação entre menta e especiarias”.

O Lipton Rooibos (Figura 6), também conhecido em Portugal como chá vermelho, pode ser identificado como "o chá da eterna juventude", uma vez que tem “propriedades anti envelhecimento nos seus minerais, como o zinco e o magnésio”.

O Lipton Andaluzia oferece “uma viagem pelos aromas de uma refrescante e saborosa infusão de citrinos à qual a flor de laranjeira traz mais que sorte e fortuna, um delicado aroma floral ao qual não ficarás indiferente”.

O mais conhecido chá da marca é o Lipton Yellow Label que é “um chá preto, com um aroma fresco, leve e delicado para beber quente ou muito frio com umas pedrinhas de gelo e uma rodela de limão”.

O Lipton Línea Chá Verde Citrinos é “um chá verde único no seu género, não calórico, sem corantes ou conservantes, o qual contém o dobro das catequinas do chá verde tradicional”. A marca refere que “desde que seja consumido sem adição de açúcares, este chá pode contribuir para manter a elegância da silhueta no contexto de uma dieta equilibrada e de um estilo de vida ativo”.

A marca oferece ainda uma vasta gama de chás frios, como é o caso do Lipton Ice Tea de limão, do Lipton Ice Tea de manga, do Lipton Ice Tea de pêsego, do Lipton Ice Tea de chá verde e do Ice Tea de frutos exóticos, disponíveis em vários formatos. Por outro lado, os consumidores podem também adquirir os concentrados de limão ou de pêsego e os novos *cocktails* lançados pela marca: Pina Colada, Mojito e Daquiri (Figura 7), também disponíveis em formatos distintos.



Figura 7. *Cocktails* Lipton

3. Objetivos Lipton

A principal ambição da Lipton passa por ser um líder destacado no mundo do chá. A marca pretende adicionar valor à categoria na qual está inserida, fazendo aumentar o número de consumidores de chá, a partir da experiência de uma bebida mais positiva, e ainda “através de saber, indulgência e *goodness*, em qualquer forma, para todos e em qualquer lugar” (Lipton 2014).

O principal desafio estipulado pela Lipton é, então, criar a rotina diária de beber chá em Portugal, uma vez que, em média, os portugueses bebem cerca de duas chávenas de café por dia e 2 chávenas de chá por ano.

A Lipton é a maior marca mundial de chá, sendo, a seguir à Coca-Cola, a segunda maior marca de bebidas em volume, a maior marca mundial de chás em valor, e a maior marca mundial de *ice teas*, também em valor. A Lipton Yellow Label está presente em 150 países, tendo mais de 123 anos de experiência (desde 1890), e o Lipton Ice Tea está presente em mais de 65 países, possuindo 43 anos de experiência.

É também uma marca líder em inovação no mercado do chá e eticamente responsável, uma vez que tem uma certificação que visa garantir a proteção ambiental e a viabilidade económica, sendo, por isso, socialmente responsável. A Lipton acredita que até 2015 todos os chás serão 100% certificados pela *Rainforest Alliance*.

Segundo os dados *Nielsen* de 2013 fornecidos pela marca, em Portugal, a categoria do chá quente tem vindo a evoluir, sendo que de 2012 para 2013 teve um crescimento de 6,1% em valor. No ano de 2013 a Lipton detinha cerca de 44,4% de quota de mercado, por oposição à Tetley, o seu principal concorrente, com apenas 15,8% de quota de mercado.

A categoria do chá quente está dividida em várias subcategorias, sendo elas o chá preto, o chá verde, o chá branco e as infusões. No ano de 2013, tanto em volume como em valor, eram as infusões que representavam uma maior fatia das vendas da Lipton, uma vez que em valor a subcategoria representava 58% das vendas e em volume 53,1%.

Geralmente, os consumidores compram chá quente nos supermercados ou mercearias (54%), mas também podem adquiri-lo *on premise* (3%), em restaurantes

(2%), por impulso (3%) ou em momentos de lazer (3%). Por outro lado, 75% das pessoas consome chá quente em casa e apenas 25% fora de casa, podendo os últimos ser *on premise* (22%) ou por impulso (3%).

Segundo a Lipton, em Portugal existe uma enorme oportunidade de desenvolver a categoria, criando o hábito e novas ocasiões de consumo de chá, uma vez que se verifica uma baixa frequência de compra, com apenas 50% da média europeia. A média de frequência de compra de chá na Europa é de 8,1 atos, enquanto em Portugal é de apenas 3,9. A média europeia de penetração de mercado é de 73% e em Portugal é apenas 68,2% e o volume médio de gramas comprados por HH (por lar) ao ano na Europa é 1223g, enquanto em Portugal é de 181g.

O comportamento de compra de chá quente pode ser diferente conforme o *target*. Em 2012, eram os consumidores com 65 ou mais anos de idade que compravam chá com maior frequência – 5 atos por ano. Por outro lado, o maior volume de compra pertence a consumidores com idades até aos 34 anos (61g) e entre os 35 e os 49 anos de idade (61g). Já em valor, os consumidores até aos 34 anos gastam em média 2,21€ por compra, e os consumidores com 65 anos ou mais 2,18€.

Os consumidores até aos 34 anos optam por Lipton ou marca do distribuidor, neste caso do Continente, enquanto os consumidores entre os 35 e os 49 anos preferem a marca do Pingo Doce. Por outro lado, consumidores entre os 50 e os 64 anos tendem a variar mais, já que optam por Lipton, Tetley, Lidl ou pela marca Cem Porcento (natural). Já os consumidores com 65 anos ou mais, compram pelo preço e têm maiores preocupações com a saúde e, por estes motivos, optam pela marca Lidl ou Cem Porcento.

Segundo dados de 2012, consumidores até aos 34 anos e dos 50 aos 64 anos de idade são fãs de chá quente, uma vez que são aqueles que mais compram produtos da marca Lipton em termos de volume. Podemos concluir também que são os jovens que mais gastam por compra (valor), enquanto consumidores pertencentes a um *target* mais velho compram em maiores quantidades (volume). Verificámos ainda que quem compra Lipton *leaf tea* em maior volume são os casais jovens sem filhos (25%) e os casais com filhos adultos (27,5%).

Analisando estudos realizados pela Sociologist em 2012, podemos concluir que os principais fatores de tomada de decisão de compra de chá quente são o sabor e a variedade, o preço, as promoções e as promoções e o preço.

A maioria dos consumidores bebe chá quente 2 a 3 vezes por semana, sobretudo a meio da tarde e antes de ir dormir. Para a Lipton, o desafio está em fazer aumentar a frequência de consumo de chá quente ao pequeno-almoço e a meio da manhã.

Tendo em conta esta análise, o principal objetivo incide no desenvolvimento de estratégias que permitam fazer crescer a categoria “criando mais ocasiões para beber chá, descobrindo novos chás e uma melhor chávena de chá e ainda o foco no conceito de uma chávena de bem-estar” (Lipton 2014).

4. Benchmarking

Como base para *benchmarking* foram selecionados quatro casos que, por motivos distintos, são bons exemplos e fornecem *insights* importantes para o desenvolvimento do projeto Lipton. São casos atuais, que retratam a passagem de marcas da lógica de produtos para a de serviços, pertencendo estas a categorias também distintas, como é o caso do café, do chá e dos gelados.

Dois dos casos dizem respeito ao mercado português e os restantes ao internacional. O caso Juan Valdez é particularmente importante para o projeto, uma vez que, para além de retratar uma situação em que uma marca passa da lógica de produtos para a de serviços, apresenta um quadro em que um produto deixa de ser apenas uma *commodity*, passando a promover a qualidade e a diferenciação, bem como as experiências com a marca. Aborda ainda o modo como a marca conseguiu alargar o portfólio de produtos e estabelecer uma maior relação com os consumidores.

Por outro lado, o estudo das lojas Olá revelou-se pertinente na medida em que, à semelhança da Lipton, pertence à Unilever Jerónimo Martins. Esta coincidência permitiu esclarecer algumas dúvidas e conhecer alguns dos riscos associados a este tipo de operações. Demonstrou como é importante a definição de um conceito capaz de ser ajustável e afinado, ou seja, a criação de modelos ágeis.

A análise da *flagship store* Delta permitiu-nos definir o *layout* da loja, bem como a importância do *design* e da decoração. Possibilitou-nos compreender que as lojas devem ser desenhadas de modo a fazer com que os consumidores permaneçam mais tempo dentro delas e que possam ter experiências diferentes conforme as suas necessidades.

Por último, foi através do estudo do caso da cadeia Teavana, recentemente comprada pela líder Starbucks, que compreendemos que a tendência a seguir é a aposta no mercado do chá e que o mercado do café está saturado. Permitiu-nos ainda definir o conceito da loja, o *assortment* e *design*.

4.1. Caso Juan Valdez: “Innovation in Caffeination”

O caso Juan Valdez – *Innovation in Caffeination* – é particularmente relevante para o desenvolvimento do projeto, na medida em que também retrata uma situação em que uma marca de produtos, neste caso no mercado do café, passou a operar no setor dos serviços.

A Procafecol - Promotora de Café Colômbia - foi a criadora da famosa marca Juan Valdez, tendo esta sido utilizada durante vários anos como *endorser* de outras marcas de café. Até criar uma cadeia de cafés, a Procafecol desenvolveu várias linhas de produtos.

Devido à grande instabilidade que se verificava no mercado global do café, os *players* colombianos sentiram a necessidade de investir neste mercado, já que era fundamental para a economia do país.



Figura 8. Campanha Juan Valdez.

Até dada altura o café e o seu consumo eram vistos como uma *commodity*, mas chegou um momento em que os consumidores começaram a dar importância a cafés de qualidade de várias origens.

Por esse motivo, a *Federación Nacional de Cafeteros* (FNC) desenvolveu estratégias para promover o café colombiano como um produto de qualidade superior e que, por isso, tinha um preço *premium* nos mercados principais.

A identificação de vários problemas levou ao desenvolvimento de campanhas que promoviam o café 100% colombiano. Foi também criado um personagem com o objetivo de representar o café colombiano, utilizando a imagem do típico “*colombian farmer*” – Juan Valdez – que procurava transmitir uma imagem de orgulho, humildade e trabalho árduo.

A Colômbia estava perante uma crise e precisava claramente de uma estratégia de diferenciação. A campanha foi bem-sucedida e em 1963 surgiram mais de 26 marcas com o mote “100% Colombian”.

O mercado americano acompanhava as tendências, sendo o destinatário principal do café colombiano. As chamadas *soft drinks* começaram a substituir o café em determinadas ocasiões de consumo, atingindo sobretudo um público mais jovem. Isto poderia ser uma oportunidade, já que as pessoas estavam dispostas a pagar mais por estes produtos.

A FNC começou a utilizar a imagem de Juan Valdez para as suas campanhas (Figura 8), o que levou a um aumento da notoriedade. O personagem foi incorporado no novo logótipo que as marcas de café passaram a utilizar nas embalagens, mostrando que os produtos eram feitos de café 100% colombiano (Figura 9).

Em 1990, a Starbucks começou a afetar o negócio Juan Valdez, uma vez que se transformou numa poderosa rede de casas de café, adaptando o velho conceito dos cafés italianos a um consumidor moderno.

Os colombianos perceberam que deviam apostar na inovação e na diferenciação. A *ingredient brand* que criaram estava associada a um consumo de café limitado, tinham que alargar o portfólio de produtos e serviços, ou seja, apostar na extensão da marca.

Em 2002 a Procafécol abriu o seu primeiro “Juan Valdez Café” no aeroporto de Bogotá (Figura 10), esperando que fosse uma grande oportunidade de crescimento. O objetivo era entrar primeiro em países desenvolvidos com uma cultura de consumo de café

acentuada, países que já estivessem familiarizados com a Juan Valdez. Abriram a loja



Figura 9. Embalagens

Figura 10. Loja Juan Valdez



na Colômbia com o propósito de testar e afinar pormenores, já que os colombianos não conheciam bem a marca porque nunca tinha havido uma forte comunicação virada para o mercado interno, já que a aposta principal fora sempre a exportação.

As lojas seriam abertas em locais com bastante afluência de pessoas, em centros e zonas comerciais, áreas prestigiadas.

Era também necessário criar ambiente de loja, para que os consumidores voltassem e acabassem por se fidelizar. Apostaram num ambiente étnico, diretamente relacionado com as raízes do café colombiano de forma a associar uma imagem moderna às origens da própria marca.

A decisão estratégica foi apostar num menu semelhante ao do Starbucks mas menos abrangente. Vendiam o tradicional café colombiano mas também *capuccinos*, *mokas*, chocolate quente e algumas *sandwiches*.

A abertura da primeira loja Juan Valdez na Colômbia foi um enorme sucesso, superando as projeções feitas pela Procafecol, apresentando um elevado número de *orders* e vendas. Apostaram também no *merchandising*, tal como *t-shirts*, canecas e outros objetos. Seria uma forma de alargar o território da marca, criar maior envolvimento dos públicos e ligação emocional.

O sucesso da loja fez com que a marca apostasse na internacionalização, alargando também o portfólio dos produtos a outras categorias relacionadas com o consumo de café.

O estudo deste caso torna-se particularmente importante para o desenvolvimento deste projeto na medida em que, tal como a Juan Valdez, a Lipton é uma empresa que não detém qualquer experiência no setor nos serviços, já que se tem focado primordialmente na comercialização de produtos.

As decisões estratégicas tomadas pela marca Juan Valdez constituem uma fonte muito importante para o projeto que se pretende desenvolver porque, além de também implicarem a passagem de uma lógica de produto para uma lógica de serviço, trazem consigo outro tipo de abordagens de grande utilidade para o trabalho. Entre elas a circunstância de determinarem a passagem do produto de uma situação de *commodity* para um objetivo de qualidade, a necessidade da criação de espaços estimuladores da experiência e de uma formação do gosto e de “obrigarem” à criação de *merchandising*

capaz de alargar o portfólio de produtos e de suscitar um reforço da ligação à marca. Finalmente por permitirem aliar a modernidade às origens naturais do produto.

4.2. Lojas Olá²

A Unilever Jerónimo Martins, à qual pertence a marca Olá, decidiu lançar as lojas desta marca numa altura em que o conceito de *flagship store* começou a surgir. Na altura foram, sobretudo, influenciados pela loja da Nike em Londres que consideraram ser espetacular.

O principal objetivo era, de facto, criar um ambiente onde as pessoas, mais do que contactar e visualizar a marca, pudessem experimentá-la e vivê-la, considerando que isso fazia toda a diferença se a marca queria crescer. Na verdade, hoje em dia, fala-se cada vez mais do marketing experimental do que do marketing puro, que visa principalmente influenciar e persuadir os consumidores. Para João Marco Pereira, um dos responsáveis pela implementação deste projeto, o mais importante, mais do que o contato, são as experiências com a marca. Esta foi uma tendência que surgiu na altura e, por isso, quiseram criar as lojas Olá.

Embora o *briefing* fornecido fosse completamente aberto, o primeiro projeto apresentado pela agência passava por criar a *disneylandia* dos gelados, uma coisa diferente daquilo que os consumidores estavam habituados a ver. Tal como o responsável afirma, “foi uma coisa completamente alucinante, o mundo dos gelados, uma loja onde se entrava e tinha cascatas de chocolate, máquinas com borrifadores de cheiros e odores”. A Olá chegou a ter máquinas que disparavam cheiro a baunilha ou morango, de forma a criar o ambiente, ou seja, queria apostar “em coisas completamente visionárias, malucas”. Uma das ideias foi, por exemplo, instalar mesas geladas em que um funcionário, à frente dos consumidores, fazia uma composição com os gelados, com os pratos e as mesas refrigerados. Houve alguns aspetos desses que vingaram na primeira loja, e houve propostas que acabaram por nem serem testadas.

O primeiro conceito a ser proposto foi a criação de uma *flagship store* que permitisse aos consumidor experimentar e viver a marca em todos os sentidos. João

² Estudo de caso desenvolvido a partir de entrevista a João Marco Pereira, um dos responsáveis pela implementação das lojas Olá. Ver entrevista completa no anexo A.

Marco Pereira afirma que “as pessoas tinham que sair das lojas com uma vontade desalmada de comer gelados”, revelando que esteve em algumas *flagship stores* de marcas de grande consumo e que, ao ter experimentado esse tipo de ambientes, os considerou impressionantes. Apontou a loja dos M&M’s em Nova Iorque, Times Square, como a que melhor refletia aquilo que queriam que fossem as lojas Olá em Lisboa.

Na mesma altura em que foram desenvolvidas as lojas Olá, havia uma outra plataforma que também estava a ser muito explorada pela marca: a música. A Olá criou o conceito do festival “Olá Love to Dance”, algo que na altura era completamente inovador para o mercado português. João Marco Pereira refere que, embora nos dias que correm tenhamos muitos festivais, todos eles associados a grandes marcas, o primeiro grande evento deste tipo que houve na área da música em Portugal foi, de facto, o da Olá. A Unilever Jerónimo Martins aproveitou o sucesso deste evento para explorar a plataforma da música também nas lojas.

Ao perceber que alguns aspetos do primeiro conceito das lojas Olá não seriam de fácil implementação, optaram por pensar num projeto mais terra-a-terra, mais pragmático, e, por isso, deixaram a parte fantasiosa de lado, e a primeira loja que abriram foi uma loja de rua, na Avenida da República. Embora tenham escolhido abrir a loja num dos mais conceituados locais da cidade de Lisboa, perceberam que precisavam de ir rapidamente para centros comerciais, considerando que a primeira loja “teve graça, teve piada, mas se queríamos ganhar dinheiro tínhamos que ir para zonas com alto tráfego, como centros comerciais”. Ou seja, a marca começou a perceber que manter a loja naquela localização não era de todo rentável nem chegava ao número de consumidores pretendido. Era necessário passar para locais com tráfego mais elevado.

Um dos principais aspetos a ter em consideração quanto à escolha do local onde se vai abrir uma loja é a disponibilidade de espaços que existe. João Marco Pereira aponta como fundamental conseguir “entrar” em centros comerciais enquanto estes ainda estão a ser construídos, já que se uma marca se instala à posteriori “ser-lhe-ão atribuídas posições muito más com rendas altíssimas”. É importante ter em conta que os retalhistas pagam um preço fixo por metro quadrado ao qual acresce uma percentagem da faturação.

Infelizmente, para a Olá não foi fácil. Embora na altura estivessem a ser construídos muitos centros comerciais, a marca entrou numa fase tardia. Inicialmente foram-lhe atribuídas posições de corredor ou de quiosque de corredor, o



Figura 11. Lojas Olá

que, segundo João Marco Pereira, levou a problemas com outros lojistas. Por este motivo, a Olá decidiu avançar de forma mais agressiva, começando a ganhar sucessivas posições, chegando a atingir quase vinte locais em centros comerciais (Figura 11).

João Marco Pereira referiu alguns aspetos importantes para a implementação de conceitos deste carácter. Afirmou que este negócio trabalha com margens relativamente comprimidas e que necessita de muita mão-de-obra. Por este motivo, torna-se muito difícil ser um negócio rentável, e o negócio das lojas Olá nunca foi rentável.

Isto poderá dever-se ao facto de a Unilever Jerónimo Martins não ter, naquela altura, *expertise* para montar um negócio deste carácter, já que faz parte de uma indústria pesada, habituada ao mercado do grande consumo.

Apenas o quinto conceito de loja é que entrou em *roll out*, sendo que, hoje em dia, já não tem nada a ver com as que foram pensadas inicialmente. João Marco Pereira afirma que as primeiras cinco ou seis lojas que abriram serviram para testar cinco conceitos diferentes. Quando a marca acertou no conceito, decoração, *assortment*, preços e promoções é que começou a fazer o *roll out* até às cerca de vinte lojas. O responsável pelo projeto afirma que “é natural e desejável que haja este processo evolutivo, nada substitui o *powerpoint* como uma experiência real”. Ou seja, o conceito das lojas Olá passou por inúmeras mudanças, já que “houve um *briefing* muito aberto que foi passado à agência, uma fantasia, uma Disney dos gelados, depois houve aquilo que foi implementado na prática e depois houve um afinar dessa primeira implementação, num declinar de quatro ou cinco conceitos”.

A partir do momento em que o conceito ficou fechado, a Olá começou a replicá-lo, definindo um *reputable model*, que pôde ser aplicado a quase vinte lojas.

Uma das principais dificuldades passava por gerir pessoas, já que existem dois ou três turnos por loja, para cada uma das posições. Para além deste motivo, estas pessoas, embora não possam ter salários muito elevados, têm uma grande responsabilidade, já que “são elas que abrem e fecham a caixa e mexem no dinheiro” e que no fim do dia descarregam os ficheiros do terminal para o sistema de faturação da Unilever Jerónimo Martins. A questão da faturação é outro ponto essencial, já que “era extremamente complexo integrar os ficheiros em questão num sistema de faturação que está habituado a faturar ao camião e à palete” e que passa a faturar bolas de gelado.

Para dar baixa de *stock*, a marca optou por converter cada composição em bolas e fazia um consumo estatístico por sabores, que envolvia acertos mensais, para todas as lojas e para todos os sabores. A dificuldade passava, então, por integrar tudo isto em sistemas de faturação como o SAP, habituado a faturar de outra maneira.

A Jerónimo Martins, quando comprou as lojas Olá, continuou a fazer evoluir o conceito.

O estudo deste caso é importante para o desenvolvimento do projeto, uma vez que a Lipton e a marca em questão pertencem à mesma empresa, à Unilever Jerónimo Martins. Este facto permite que a empresa já detenha um grau de experiência e um *know how* que lhe vai permitir ultrapassar algumas das dificuldades e erros da sua primeira operação com *flagship stores* e da consequente passagem do negócio de produtos para o de serviços.

A análise da implementação das lojas Olá permitiu-nos também perceber quais são os riscos associados a este tipo de operações, nomeadamente com o facto de se lidar com margens reduzidas, de o fator humano ter um peso muito significativo para o desenvolvimento do negócio, e do carácter decisivo da localização para a afirmação da atividade. Questões sensíveis como as ligadas à faturação em sistemas operativos adequados revelaram-se também cruciais.

Pudemos igualmente concluir pela importância inquestionável de ter um conceito suscetível de ser ajustável às condições concretas e aos primeiros resultados da concretização do projeto, de forma a combinar uma ideia clara e princípios firmes com um modelo ágil e adaptável ao mercado.

4.3. *Flagship Store Delta*

Em Novembro de 2011, a Delta inaugurou a sua *flagship store* em Lisboa, numa das mais emblemáticas avenidas da cidade, a Avenida da Liberdade. O novo espaço Delta Q (Figura 12) surgiu no momento em que a marca comemorava 50 anos e que lançava a primeira máquina de café expresso inteligente, a alQuimia.



Figura 12. *Flagship store Delta*

O principal objetivo da loja passa pela materialização da marca, sendo que, até agora, é a maior da Delta. A marca pretende também dar a oportunidade aos seus consumidores de experienciarem diferentes ambientes de loja. Neste momento a Delta detém quatro lojas, uma no Atrium Saldanha, uma no Porto, uma no Brasil e, por último, na Avenida da Liberdade (*in Marketeer, 2011*).

Segundo o Diário Digital (2011), a principal promessa passa por elevar o prazer do café ao mais alto nível. A loja tem uma área total de 420 m² e está dividida em 5 zonas distintas (Figura 13): uma zona *lounge*, uma zona *display*, uma zona *gourmet*, uma zona de cafetaria e a zona *boutique*. A zona *display* é um espaço dedicado à realização de fóruns de comunicação, onde também se podem realizar *workshops*. A área *lounge* é o espaço dedicado ao convívio, podendo os consumidores usufruir de um local com mesas e cadeiras.



Figura 13. *Layout Flagship Store*

A cafetaria é o local onde são servidas as refeições ligeiras e a zona *gourmet* é dedicada à exposição dos produtos complementares ao consumo de café.

Existe uma outra zona da loja, onde é possível encontrar uma *ledwall* formada por chávenas, que é considerada o espaço *boutique* da *flagship store*, já que os clientes podem ter aconselhamento a partir de um serviço de atendimento extremamente personalizado (*in Shopping Spirit*, 2011).

A *flagship store* Delta visa representar a imagem da marca junto de um público jovem e urbano, que tem gosto pela inovação. A sua decoração é inspirada no mundo do café e, por isso, utiliza materiais naturais como a cortiça, a madeira e a cerâmica, procurando transmitir um ambiente que, por um lado, é irreverente, mas, por outro, mantém uma linha tradicional. A loja dispõe de uma zona de convívio, onde as pessoas podem tomar refeições ligeiras, visualizar as diferentes máquinas oferecidas, bem como conhecer a oferta de cápsulas. Os consumidores podem ainda encontrar vinhos e azeites da Adega Mayor (*in Diário Digital*, 2011).

A loja disponibiliza o serviço de *take away* e pretende fazer com que os consumidores possam partilhar momentos e experiências.

A Delta confirmou à Distribuição Hoje que este é o modelo a seguir para futuras lojas e que este é o ponto alto da existência da marca (*in Distribuição Hoje*, 2011).

O estudo de caso Delta vai permitir-nos definir alguns fatores da *flagship store* Lipton, nomeadamente no que diz respeito ao *layout* e decoração da loja. Uma vez que uma *flagship store* tem como objetivo criar experiências junto dos consumidores, a sua própria estrutura deve permitir a existência de condições para suscitar esse envolvimento. Para tal devem ser tidas em conta zonas específicas diferenciadas, a criação de múltiplos ambientes e uma decoração em linha com as características da marca e com as experiências que se pretendem fomentar. Ao mesmo tempo este caso permitiu-nos fazer um reconhecimento dos diversos serviços oferecidos.

4.4. Teavana Fine Teas and Tea Bar

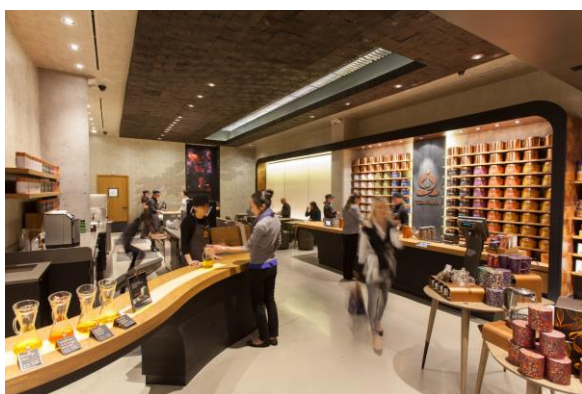


Figura 14. Teavana Fine Teas and Tea

A 24 de Outubro de 2013, a Starbucks abriu em Upper East Side, na cidade de Nova Iorque, uma loja dedicada ao consumo e a comercialização de chá – *Teavana Fine Teas and Tea Bar* (Figura 14). A marca Teavana, já existente no mercado, foi adquirida pela Starbucks por 620 milhões de dólares, tendo a cadeia cerca de 350 posições em vários centros comerciais dos Estados Unidos. O objetivo da Starbucks é chegar a 2018 com 1000 lojas espalhadas pelo Mundo, ambicionando um mercado global no valor de 90 biliões de dólares. Charlie Cain, vice-presidente da marca, considera que o propósito é dar a conhecer novos sabores aos consumidores americanos, uma vez que estes não compreendem a complexidade do chá.

A loja apresenta um ambiente *zen*, sob o qual podem ser experimentados vários tipos de chá e no qual as bebidas são preparadas em apenas cerca de 90 segundos (*in Exame*, 2013).

Segundo o *Chicago Tribune*, “a Starbucks quer fazer pelo chá o mesmo que fez pelo café”, uma vez que aquela é a segunda bebida mais consumida mundialmente, a seguir à água. Para além da oferta de todo o tipo de chás (Figura 15), a marca vai disponibilizar algumas refeições leves como as sopas, saladas e scones e outros bolos e sobremesas, oferecendo também o serviço de *take away* (*in Chicago Tribune*, 2014).

Segundo a Inhabitat, o objetivo da Starbucks com a criação da *Teavana Fine Teas and Tea Bar* é criar uma experiência de consumo *premium* junto dos consumidores, que agrade tanto a *casual tea drinkers* como a *experts* e apreciadores de chá. A marca quer, então, proporcionar experiências que elevem ao expoente máximo o consumo desta bebida, quer seja através do consumo de chá quente, *ice tea* ou das misturas de chá (*in Inhabitat, 2013*).



Figura 15. Chás Teavana

De forma a melhorar a experiência de consumo, a Starbucks desenvolveu várias ações, nomeadamente de *social* e *digital media*, criou mecanismos de fidelização através de um cartão de cliente e aplicações *mobile* e apostou, sobretudo, no *design*. Uma das vantagens de a marca ter adquirido a cadeia Teavana, deve-se ao facto de esta ter uma grande experiência com o mercado do chá, nomeadamente no processo de *blending*.

Para além de todos os serviços a cima referidos, a loja terá uma vasta gama de produtos de *merchandising*, altamente selecionados de forma a estarem alinhados com a imagem da marca (*in Restaurant Magazine, 2013*).

A aposta da Starbucks na cadeia Teavana vem demonstrar que o mercado do chá pode ser uma alternativa a alguma saturação que se vive no mercado do café.

Este estudo de caso mostra o potencial de um mercado ainda pouco explorado nas sociedades ocidentais e como produto de grande consumo fora de casa.

Revela as possibilidades de chegar a vários tipos de consumidor, quer sejam os verdadeiros *experts* ou os *casual drinkers* mas criando cada vez mais um gosto e uma tendência que permitam a prazo fazer dos *casual drinkers* conhecedores e especialistas. A importância destas lojas mede-se também pela capacidade de trazerem o chá para a rua, de criar diversos momentos e situações de consumo, de criar ligação com a bebida, com os diversos tipos de chá e, no fundo, com a marca.

Mostra também a vantagem de construir um conceito de loja que fomente a complementaridade da oferta, gerando mais motivos para a permanência na loja e um *merchandising* potenciador da marca.

5. *Flagship Store Lipton: Novos formatos*

O objetivo do desenvolvimento deste projeto é a proposta para a criação de uma *flagship store* para a marca Lipton, pertencente à Unilever Jerónimo Martins.

A ideia partiu da identificação das necessidades da marca, que passam por criar mais ocasiões de consumo de chá, por angariar novos consumidores, por ser um líder destacado no setor, por criar mais valor para a categoria em que se insere e por proporcionar uma experiência mais positiva.

O chá é a segunda bebida mais consumida no Mundo, a seguir à água. Por outro lado, o mercado do café poderá estar saturado e foi por esse motivo que a líder Starbucks apostou no mercado do chá, através da compra da cadeia Teavana.

A Lipton, para além de apostar na inovação e ter um portfólio bastante abrangente, quer seja na categoria de chás frios ou de chás quentes, é a maior marca mundial de chá, a segunda maior marca de bebidas em volume e a maior marca de *ice teas* em valor.

O facto de a Lipton pertencer a uma multinacional líder de mercado na maioria dos setores em que opera – a Unilever Jerónimo Martins – poderá fazer com que o projeto apresente também uma enorme vantagem, sobretudo do ponto de vista financeiro e da credibilidade da aposta a fazer.

Tendo em conta que o retalho está a evoluir e que têm surgido novos canais de distribuição e novos formatos de loja, torna-se necessário que uma marca como a Lipton, que aposta na inovação e que quer proporcionar variedade de experiências e de ocasiões de consumo, acompanhe esta tendência.

Hoje em dia deparamo-nos com um retalho multicanal. O consumidor passou ele próprio a ser também um comprador multicanal, que pretende satisfazer as suas necessidades através de vários meios.

O marketing experimental tem-se revelado cada vez mais importante para as marcas. As *flagship stores* são uma das maiores tendências no mercado do retalho, uma vez que permitem criar experiências diversificadas com o consumidor no ponto de venda, aumentando, desta forma, a relação com a marca e a sua *brand equity*, ao mesmo tempo que permitem criar uma nova forma de visibilidade para a marca. As *flagship*

stores, como já foi referido anteriormente, são o apogeu de uma tendência cada vez mais forte de as marcas contarem histórias aos seus consumidores. Mais do que vender determinados produtos, têm como objetivo permitir que os consumidores possam experienciar e viver a marca num ambiente controlado pela mesma. Podemos considerar que as *flagship stores* são vistas como “um *showroom* de marcas” e que são um destino para fomentar a ligação com as mesmas, através de experiências dentro da loja (Deloitte, 2011).

Várias marcas líderes em diferentes setores têm apostado neste tipo de formatos, como é o caso da Delta, da Converse, da Nike, da Ralph Lauren e da Olá.

Por este motivo, a criação de uma *flagship store* para a Lipton seria uma forma de dar a conhecer e de experimentar os produtos, de criar *merchandising* cujo *design* estivesse alinhado com o da marca, de fomentar a relação com os consumidores, de reforçar a identidade da marca e a relação e a atitude dos consumidores em relação à mesma, de criar novas ocasiões de consumo, possibilitar a personalização e customização, e, sobretudo, reforçar a imagem da marca junto dos seus consumidores. No fundo, o grande objetivo é fazer com que os consumidores vivam a marca Lipton e que esta faça parte do seu dia-a-dia.

5.1. Desenho do Conceito

A *flagship store* Lipton deve ter como objetivo atrair um público jovem, urbano, cosmopolita e que gosta de viver novas experiências.

O conceito da loja deverá transmitir o próprio conceito da marca, inspirando-se nas ideias de tranquilidade, conforto, frescura, inovação e autenticidade dos produtos. Deverá ser uma loja onde os consumidores se sentem bem, quer para relaxar, ler um livro ou simplesmente beber um chá. Seria um local destinado a pessoas de todas as idades, já que a categoria tem um *target* bastante abrangente, cujo objetivo será fazer com que os consumidores experienciem a marca a todos os níveis.

A *flagship store* Lipton seria também o local onde os consumidores poderiam ficar a conhecer a marca, os seus produtos, valores e princípios. O principal objetivo será criar uma maior ligação com os consumidores, e fazer com que a marca faça parte do seu dia-a-dia.

O propósito é criar um ambiente através do qual as pessoas tenham a necessidade quase compulsiva de beber um chá, quer seja nos dias frios de inverno ou nos dias quentes de verão. Deve ser um local onde as pessoas possam fazer parte do processo de produção dos produtos, quer seja a partir da personalização ou customização, bem como da fornecimento de *insights* que sejam úteis para a marca.

Tal como a loja da Delta, também a *flagship store* Lipton terá vários espaços distintos, com funções e objetivos também diferentes. Estará dividida em 3 zonas distintas: uma zona *tea lounge* com serviço de *wi-fi* e biblioteca; uma zona *boutique*; e uma zona *display* (ver anexo B).

A zona *tea lounge* seria o local onde os clientes poderiam consumir todo o tipo de chás e ainda refeições ligeiras complementares, tais como bolos, sobremesas, saladas e sopas. Seria uma zona onde os consumidores teriam acesso à *internet*, através de computadores expostos, bem como a uma seleção de livros, jornais e revistas que formariam uma pequena biblioteca. Também seriam disponibilizados materiais para o público infantil, tais como canetas, lápis, livros e cadernos de pintura. Teria um balcão destinado ao *take away* e à mistura de chás, de modo a que os consumidores pudessem fazer o seu próprio chá, quer seja frio ou quente.

A zona *boutique* seria o local destinado à comercialização de *merchandising* Lipton, onde os consumidores poderiam adquirir chávenas, pratos, canecas, talheres, aventais, caixas em metal, porta-chaves, bem como outros produtos da marca. Seria o local, por excelência, onde as pessoas poderiam conhecer a história da marca, através de fotografias e imagens da evolução dos anúncios da marca e de embalagens antigas.

Por outro lado, existirá uma zona *display* de produtos, onde os consumidores poderão adquirir todo o tipo de chás, frios e quentes, e poderão ainda comprar chá a peso ou personalizar a sua caixa. O objetivo seria ter um balcão onde os consumidores pudessem personalizar a sua caixa de chá, através da venda a vulso de saquetas. Será proposta a criação de caixas personalizadas, como por exemplo a “caixa oferta”, a caixa “o meu chá”, a caixa “a minha fonte de energia”, a caixa “o meu momento zen” e a caixa “as minhas viagens”. Nesta zona da loja estaria presente uma promotora ou colaboradora que faria um atendimento personalizado, de forma a explicar as vantagens e características de cada chá, que vão de encontro às necessidades de cada consumidor.



Figura 16. Stand Lipton

Outra das apostas fundamentais será o estímulo ao consumo fora de casa que possa ajudar a contrariar a tendência dominante atual em que 75% do consumo é feito *in home*. Seriam assim simultaneamente testados dois tipos de canais - o *travel* e o *grab and go* - uma vez que se tem verificado a tendência de um retalho multicanal. Será uma forma de fazer com que os consumidores tenham mais pontos de contacto com a marca. Este tipo de canais vai permitir criar mais ocasiões de consumo e, sobretudo, estimular o consumo de chá fora de casa.

O canal *travel* consiste em criar quiosques ou balcões Lipton em áreas de serviço, tais como a bomba de gasolina Galp na A5 e a área de serviço de Pombal, por serem locais com grande tráfego diário e serem consideradas bombas de gasolina *premium*.

O canal *grab and go* consiste na criação de *stands* (Figura 16) em zonas de alto tráfego, como são as estações de comboio de Cais do Sodré e Oriente e as bocas do metro do Marquês de Pombal e Saldanha.

Estes dois conceitos serão mais focados no modelo de *take away*, de forma a fomentar este tipo de consumo de chá, que ainda é pouco utilizado em Portugal (Figura 17).



Figura 17. Copos para *take away* Lipton

O ideal seria testar os três conceitos em simultâneo (*flagship stores*, *travel and grab and go*) num prazo de 3 a 4 anos, de forma a afinar o modelo e fazer com que o mais adequado passe para *roll out*, de modo a ser replicado.

5.1.1. Localização

Tendo em conta as conclusões retiradas a partir do estudo de caso das lojas Olá, a localização proposta para testar o conceito da *flagship store* são os centros comerciais, na medida em que são os locais com maior tráfego de pessoas e, por isso, ideais para dar a conhecer novos serviços e levar à experimentação. Para além do tipo de



Figura 18. Armazéns do Chiado e cosmopolita, inovador e também por turistas.

É uma zona com fáceis acessos, rodeada por vários meios de transporte e onde, geralmente, estão estabelecidos serviços inovadores.

Por outro lado, o canal *travel* será testado na bomba de gasolina Galp da A5 e na área de serviço de Pombal, uma vez que, para além de terem alto tráfego diário, são consideradas duas das bombas *Premium* do nosso país. Estes locais têm sido utilizados pela Unilever Jerónimo Martins para diversos eventos, tal como o *Free Cone Day* da marca *Ben&Jerry's*.

Por último, o canal *grab and go* será testado também em zonas com grande afluência, e locais de passagem de um público ativo. Os locais ideais para testar este conceito são as estações de comboio do

Cais do Sodré e Oriente e também saídas de bocas do metro estrategicamente



Figura 19. Saldanha

selecionadas, como é o caso do Saldanha (Figura 19) e Marquês de Pombal. Estas zonas são locais de passagem de muitas pessoas, uma vez que estão rodeadas de escritórios e estabelecimentos comerciais. O metro do Marquês de Pombal é também frequentado por turistas e pessoas que trabalham na Avenida da Liberdade, uma das maiores e mais atrativas avenidas do nosso país.

5.1.2. *Layout*

O aspeto mais importante no *layout* de uma loja é a capacidade de a tornar funcional mas ao mesmo tempo confortável. Tendo como base o estudo de caso da marca Delta, e tendo em conta os objetivos do projeto, a loja estará dividida em três zonas distintas – zona *display*, zona *boutique* e cafeteria (Figura 20).

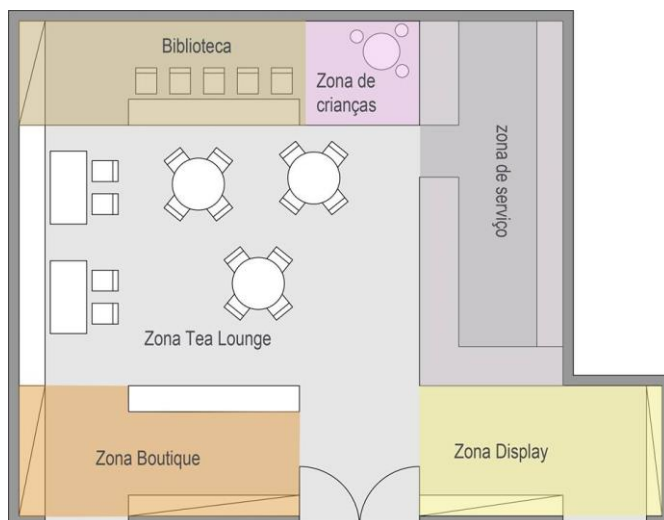


Figura 20. *Layout Flagship Store Lipton*

Torna-se importante, então, delimitar onde começam e acabam as várias zonas, mas ao mesmo tempo fazer com que haja sintonia e ligação entre as mesmas.

A loja deverá ser de fácil circulação, de modo a evitar o congestionamento e um serviço demorado. O ideal é que a circulação na loja seja fluida e que as pessoas saibam onde se dirigir, dependendo das suas necessidades. O balcão de *take away* deverá estar mais próximo da porta, de modo a que os consumidores que tenham menos tempo sejam atendidos rapidamente.

Por outro lado, o *tea lounge* deve ser um local mais resguardado, uma vez que é a zona onde os consumidores vão passar mais tempo, quer seja a tomar chá, a ler um livro ou a fazer uma pesquisa na *internet*.

O *layout* deve ainda permitir uma clara e boa exposição dos produtos, de modo a que os consumidores possam visualizar todas as ofertas da marca.

O espaço, ao mesmo tempo de funcional e prático, deverá ser confortável e acolhedor, fazendo com que consumidores se sintam bem e queiram permanecer dentro da loja.

5.1.3. Design e Ambiente

A partir dos casos de estudo que analisámos – Delta, Olá, Juan Valdez e Teavana - pudemos concluir que o *design* e o ambiente são fatores essenciais para o sucesso de um negócio, na medida em que um dos principais objetivos é fazer com que os consumidores experienciem a marca no ponto de venda, que a vivam, que a conheçam e que se sintam bem dentro da loja.

O *design* deve ser definido tendo em conta as principais características de uma marca, de forma a transmitir a filosofia da mesma e a alcançar os objetivos estipulados.

Pelos motivos referidos, as cores escolhidas para o *design* da loja são o branco e o amarelo, uma vez que são as cores do logótipo da marca e as que lhe são associadas.



Figura 21. Design Flagship Store 1



Figura 22. Design Flagship Store 2

O branco tem vários significados, nomeadamente a tranquilidade, a calma, a pureza, a limpeza, elevando os sentimentos e energias positivas, estando também associado a vibrações espirituais, promovendo o equilíbrio interior. O amarelo, por outro lado, é uma cor que desperta e que causa sensações de otimismo e diversão. É também uma cor que simboliza a inovação e a criatividade e que transmite energia, estando também associada ao conhecimento.

O espaço deve conter uma decoração *clean*, para transmitir uma sensação de tranquilidade e frescura (ver Figuras 21 e 22). Deve, ao mesmo tempo, conter mesas e cadeiras confortáveis, onde as pessoas possam relaxar. O *design* da loja deve transmitir o conceito da marca e ao mesmo tempo contar a sua história. Por esse motivo, serão utilizadas imagens e fotografias associadas à marca, de modo a que os consumidores a possam conhecer melhor.

O ambiente deve ser fresco, calmante e ao mesmo tempo jovem e urbano. A loja deverá ter música ambiente e deverão ser utilizados vaporizadores de cheiro associados às principais plantas do chá, que suscitem a necessidade e vontade de consumir este produto.

Todos os funcionários deverão utilizar fardas da loja, também em tons de branco e amarelo, assim como os materiais de cafetaria utilizados deverão ter o logótipo e imagem da marca.

5.1.4. Sortido

Após termos analisado os casos de estudo Teavana e Delta, podemos concluir que o sortido da loja deverá ser o mais vasto e variado possível, dentro da categoria dos chás. Deverão estar disponíveis na *flagship store* Lipton todos os produtos da marca, quer seja chá quente ou *ice tea*, bem como produtos complementares ao seu consumo, ou seja, refeições ligeiras como as sobremesas, os doces, as saladas e as sopas.

A loja deve ser o local ideal para dar a conhecer e experimentar novos produtos da marca, bem como para lançar as edições limitadas que a Lipton costuma apresentar. Deverão ser também comercializados chás a peso, nomeadamente através da venda das próprias plantas do chá. Por outro lado, os consumidores terão a oportunidade de fazer as suas próprias caixas de chá, através da possibilidade de comprar saquetas a vulso.

Os clientes da *flagship store* Lipton terão ainda a possibilidade de fazer o seu próprio chá, quente ou frio, através da mistura de várias plantas diferentes. No fundo, os clientes da loja poderão fazer os seus *cocktails* de chá, podendo escolher os aromas e sabores de que mais gostam. Poderão comprar chá a copo/chávena ou então um bule/jarro de chá.

Por outro lado, nos canais *grab and go* e *travel*, o único produto a ser comercializado é o chá, quer seja frio ou quente, sendo que seriam oferecidas todas as gamas de produtos da marca.

5.1.5. Customização / Personalização

A customização ou personalização é um dos elementos que marca a tendência no setor dos serviços. Cada vez mais os consumidores procuram ter um atendimento

Figura 23. Caixa para personalizar Lipton



mais personalizado e fazer parte do processo de produção daquilo que vão consumir ou adquirir. Por este motivo, torna-se essencial oferecer este tipo de serviços aos consumidores da Lipton, uma marca que procura estar sempre na linha da frente no que toca à inovação e à relação com os seus consumidores.

Pelos motivos acima referidos, os consumidores da *flagship store* Lipton poderão fazer o seu próprio chá, através da mistura de várias plantas, fazer a sua própria caixa de chá, a partir da venda a vulso de saquetas e ainda compra caixas personalizadas (Figura 23) como por exemplo “a minha fonte de energia”, “o meu momento relax” ou “aromas do Mundo”.

5.1.6. Merchandising

O *merchandising* tem como objetivo aproximar o consumidor da marca, fazendo com que este leve consigo, após a experiência na loja, algum elemento que fomente esta relação. São várias as marcas que têm procurado alargar o seu portfólio de produtos, reforçar a relação com o consumidor e envolvê-lo através do *merchandising*, tais como



Figura 24. Caneca Lipton

a Juan Valdez, a Teavana e a Delta. A zona *boutique* da *flagship store* Lipton será dedicada, entre outros, à comercialização de *merchandising*. Neste local os consumidores poderão adquirir diversos produtos com a imagem da marca, tais como chávénas, bules, jarros, canecas (Figura 24) e outros materiais utilizados para o consumo de chá. Poderão adquirir outros produtos relacionados com a decoração das zonas de refeição, tais como talheres, esperas, tapa-bules e também aventais (Figura 25).

Os consumidores terão ainda à sua disposição porta-chaves, capas para *Iphone* (Figura 26) e outros *smartphones*, bem como material de escritório como lápis, lapiseiras, canetas e cadernos (Figura 27).

Poderão comprar ainda diversos tipos de caixas para guardar chá, em metal, em madeira e acrílico. Algumas das caixas são réplicas das caixas as antigas da marca, sendo em lata e com imagens relacionadas com a Lipton.

Nesta secção também estarão disponíveis livros sobre a história da marca, bem como catálogos que apresentem todos os produtos e as suas características e benefícios. Serão ainda comercializadas velas com cheiros relacionados com as várias plantas do chá, bem como incensos.



Figura 25. Avental Lipton



Figura 26. Capa Iphone
Lipton



Figura 27. Cadernos Lipton

5.1.7. Tecnologia

A tecnologia é um fator que permite fazer com que os serviços sejam mais inovadores, eficientes e eficazes. Uma marca tão inovadora como a Lipton deve apostar em sistemas tecnológicos avançados, que tornem o serviço mais apelativo e que entretenham os consumidores.

Por este motivo, seria positivo ter vários ecrãs espalhados pela loja, onde passassem vídeos com informação interessante e útil sobre a Lipton e os seus produtos. Através destes ecrãs interativos os consumidores poderiam também consultar o catálogo de produtos, bem como fazer o seu próprio *cocktail* de chá. Hoje em dia, em qualquer serviço o sistema de multibanco é indispensável, uma vez que o torna mais funcional.

Os consumidores terão à sua disposição vários computadores, sendo que em toda a loja haverá *wireless*. Existiriam ainda *tablets* disponíveis em todas as mesas da loja (Figura 28), a partir dos quais os consumidores poderiam fazer o seu pedido e aguardar pelo mesmo calmamente na sua mesa.



Figura 28. *Tablet* Menú Lipton

5.1.8. Fornecedores

A Lipton é uma marca que se preocupa com o ambiente em que se insere e eticamente responsável. Por este motivo, os fornecedores da loja serão, para além da própria Lipton, pessoas e entidades carenciadas.

Nos dias que correm, existem muitas instituições e pessoas particulares que cozinham para fora uma grande variedade de refeições. Esta será uma forma de

conseguir fazer com que a loja tenha diariamente os alimentos mais frescos e caseiros e, por outro lado, fazer com que a marca cumpra o seu papel no que toca à responsabilidade social. As refeições ligeiras, tais como as tartes, bolos, sobremesas e sopas, serão encomendadas a estas pessoas e instituições, desde que tenham certificação de qualidade, criando mais postos de trabalho e ajudando a combater o desemprego.

Por outro lado, a *flagship store* Lipton irá necessitar de outros tipos de fornecedores, como é o caso dos produtos de decoração da loja, loiças, máquinas e eletrodomésticos, produtos eletrónicos e *softwares*, produtos de casa de banho e limpeza.

5.1.9. Colaboradores

Os colaboradores da *flagship store* Lipton, bem como dos canais *travel* e *grab and go*, terão uma formação especializada no mercado do chá, de forma a poderem responder a todas as questões que possam ser colocadas pelos consumidores ou mesmo aconselhá-los. No fundo, uma vez que são os colaboradores que vão estar em contacto direto com os consumidores devem ser *experts* em chá.

Serão criados vários sistemas de incentivos, bem como mecanismos de motivação que permitam estimular o bom ambiente, trabalho de equipa e a relação com a marca. Este aspeto é particularmente importante, na medida em que os colaboradores Lipton devem vestir a camisola, já que são um dos principais públicos da marca e vão “dar a cara” pela mesma.

Os funcionários Lipton vão trabalhar por turnos, uma vez que as lojas em centros comerciais têm horários alargados, assim como o canal *travel*, muitas vezes aberto 24h por dia.

5.1.10. Parcerias

Muitas vezes a maioria das pessoas esquece-se que o chá é feito a partir de dois produtos: a planta do chá e a água. A água pode ter características muito próprias, uma vez que existem águas mais alcalinas do que outras, por exemplo. Estas características vão influenciar o sabor do chá. Por este motivo, deverá ser criada uma parceria entre a Lipton e as várias águas do mercado português, de forma a que o resultado final seja o mais adequado possível. Cada tipo de água é indicado para um certo tipo de chá e, por

este motivo, será criada uma parceria com as marcas de água Caramulo, Serra da Estrela e Vitalis. Por outro lado, esta parceria vai contribuir para a promoção de marcas portuguesas.

Serão ainda estabelecidas parcerias com outras marcas pertencentes à Unilever Jerónimo Martins, como por exemplo marcas de higiene pessoal banho, manteigas e margarinas e ainda com as marcas de gelados Olá e Ben&Jerry's.

5.1.11. Workshops

A *flagship store* Lipton seria o local ideal para a realização de *workshops* relacionados com o mercado do chá. Seriam organizados *workshops* de forma a dar a conhecer o modo como é produzido o chá, os diferentes tipos de chá e as suas características aos consumidores, bem como possíveis utilizações alternativas destas plantas.

Poderão ser também organizados *workshops* relacionados com a espiritualidade e com a vida e alimentação saudável.

Para além deste tipo de atividades, este local seria ideal para organizar o lançamento de novos produtos, para a organização de outros tipos de eventos da marca ou de outras marcas pertencentes à Unilever Jerónimo Martins.

5.1.12. Estratégias de Fidelização

Como mecanismo de fidelização seria criada uma aplicação da marca – “My Lipton” (Figura 29) -, através da qual os consumidores poderiam definir o seu perfil, com os produtos que mais consomem ou com as suas preferências e que permitisse a acumulação de pontos (ver anexo D).

Por cada euro gasto na *flagship store* ou nos canais *travel* e *grab and go* os consumidores teriam direito a um ponto. Ao fim de cinquenta pontos acumulados, os consumidores receberiam cinco euros na sua conta da aplicação Lipton, que poderiam ser gastos em qualquer produto da *flagship store* ou de qualquer um dos outros dois canais.

Por outro lado, seria interessante a criação de cartões de oferta (Figura 30), de modo a que os consumidores pudessem oferecer aos seus amigos e familiares a possibilidade de comprar produtos Lipton na loja da marca.

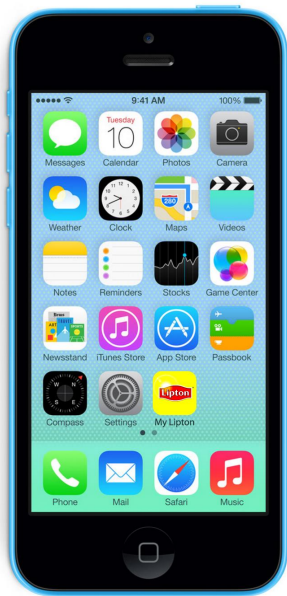


Figura 29. App “My Lipton”



Figura 30. Cartões de Oferta

III. Plano de Marketing

1. Análise da Concorrência

Tendo em conta que o mercado do chá é extremamente vasto e muito fragmentado, podemos considerar que a concorrência deste projeto poderá ser difícil de classificar.

Como concorrência podemos considerar qualquer local onde os consumidores possam beber um chá ou outro tipo de bebida. Por estes motivos, devemos afirmar que os concorrentes da *flagship store* Lipton, bem como dos canais *travel* e *grab and go*, podem ser estabelecimentos como a Starbucks, as tradicionais casas de chá e ainda os chamados “cafés de bairro”. Ou seja, no fundo devemos considerar concorrência qualquer local onde possa ser servido um chá, onde os consumidores possam relaxar e conviver. Contudo, se falarmos de concorrência direta já não podemos dizer o mesmo, uma vez que não existe nenhum estabelecimento no setor do chá em Portugal que proporcione uma experiência com a marca tão grande.

2. Análise SWOT

De modo a que possamos desenvolver uma estratégia de marketing adequada, torna-se fundamental fazer a análise interna e externa do projeto, ou seja, definir quais são os principais pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades, inerentes ao mesmo. Para tal, será aplicada a análise SWOT (ver Quadro 1) ao projeto em causa.

A marca tem como pontos fortes o facto de ser a maior marca de chás a nível mundial, de possuir chás quentes e frios no seu vasto portfólio de produtos, de ser uma marca com muitos anos de experiência no mercado, de ser inovadora e ser eticamente responsável, de ter uma elevada *brand equity* e uma grande penetração de mercado. O projeto em si deverá aproveitar os pontos fortes da marca e utilizá-los para a sua comunicação e principais decisões estratégicas. Para além disso, pontos fortes do projeto são o facto de este ser inovador na categoria em que a marca se insere, permitir atrair novos consumidores, criar mais experiências com os mesmos, possibilitar a

criação de novas ocasiões de consumo do produto, diferenciar a marca da concorrência e dar-lhe maior visibilidade.

Por outro lado, como principais pontos fracos da Lipton e também do projeto em questão surge o preço, que dificilmente poderá competir com as marcas de distribuição, e o facto de ser uma marca sem qualquer experiência no setor dos serviços. Pelo motivo anteriormente referido, a operacionalização do projeto será bastante exigente.

As principais oportunidades do projeto incidem no facto de não existir concorrência direta, na medida em que nenhum dos principais *players* do mercado criou *flagship stores* ou desenvolveu os canais *travel* e *grab and go*. As *flagship stores* são uma tendência de mercado, o que poderá levar a uma maior adesão por parte dos públicos e, por outro lado, o chá é a segunda bebida mais consumida mundialmente. O mercado do café está saturado e, por esse motivo, a líder Starbucks tem vindo a apostar no chá, o que poderá revelar uma tendência. A marca pertence a uma multinacional líder na maioria dos setores e que opera, o que poderá dar alguma sustentabilidade ao projeto, quer seja em termos financeiros ou de credibilidade do mesmo.

As principais ameaças dizem respeito ao crescimento das marcas de distribuição, com preços cada vez mais competitivos. Por outro lado, 75% do consumo de chá é feito dentro de casa e, por esse motivo, poderá ser difícil alterar alguns dos comportamentos do consumidor. Em Portugal, verifica-se uma baixa frequência de compra de chá e este produto muitas vezes está associado a um *target* mais idoso ou como a cura de algumas doenças.

Uma das grandes ameaças seria a entrada de outros *players* do mercado do chá no setor dos serviços.

Quadro 1.

Síntese Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> • É a maior marca de chás a nível mundial; • Possui chás quentes e frios no seu vasto portfólio de produtos; • Tem muitos anos de experiência no mercado; • Marca inovadora; • Eticamente responsável; • Elevada <i>brand equity</i>; • Grande penetração de mercado • Projeto inovador na categoria; • Permite atrair novos consumidores, • Permite criar mais experiências com os consumidores; • Possibilita a criação de novas ocasiões de consumo; • Diferencia a marca da concorrência; • Confere maior visibilidade à marca. 	<ul style="list-style-type: none"> • Preço elevado, que dificilmente poderá competir com as marcas de distribuição; • Marca sem qualquer experiência no setor dos serviços; • Difícil operacionalização.
Ameaças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento das marcas de distribuição, com preços cada vez mais competitivos; • 75% do consumo de chá é feito dentro de casa; • Baixa frequência de compra de chá em Portugal; • Produto associado a um <i>target</i> mais idoso ou como a cura de algumas doenças; • Possível entrada de outros <i>players</i> no mercado. 	<p>Não existe concorrência direta; <i>As flagship stores</i> são uma tendência de mercado; O chá é a segunda bebida mais consumida mundialmente; O mercado do café está saturado e, por esse motivo, a líder Starbucks tem vindo a apostar no chá; A marca pertence a uma multinacional líder na maioria dos setores e que opera.</p>

3. Vantagens Competitivas

O projeto apresenta inúmeras vantagens competitivas em relação aos restantes *players* no mercado, uma vez que a Lipton pertence a uma multinacional líder na maioria dos setores em que opera – a Unilever Jerónimo Martins. Este fator, para além de fornecer benefícios e algumas facilidades em termos financeiros, é um aspeto de diferenciação em termos de perceção de qualidade e notoriedade. A Lipton é a maior

marca de chá, e a segunda maior marca de bebidas no mundo. Por outro lado, ainda não existe um serviço tão completo e inovador como este no mercado português. Possui também chás frios e quentes, o que permite combater a sazonalidade da operação a criar e satisfazer mais consumidores. A Lipton é também uma marca com uma vasta experiência no mercado do chá, estando presente em mais de 150 países.

4. Matriz de McKinsey

A Matriz de McKinsey (Quadro 2) apresenta-se sob a forma de um quadro com dupla entrada, com o valor do setor em abcissas e a posição concorrencial em ordenadas, sendo cada um destes dois critérios medido segundo uma escala com três posições: forte, média e fraca.

Quadro 2.

Matriz de McKinsey

Posição Competitiva				
Atração de Mercado		Forte	Média	Fraca
	Alta	Proteger a Posição	Investir no Início	Iniciar Seletiva
	Média	Iniciar seletiva	Seleção no ênfase dos lucros	Expansão Limitada ou Aproveitamento Máximo
	Baixa	Proteger e Reorientar	Ênfase nos Lucros	Abandonar

A *flagship store* Lipton tem uma posição competitiva média, uma vez que, embora a marca Lipton seja líder de mercado e seja bastante competitiva, é pouco experiente no setor de serviços. É uma marca que tem grande potencial neste setor mas que ainda assim não tem a sua posição bem demarcada.

Por outro lado, a atração de mercado é alta, na medida em que o projeto acompanha uma das principais tendências, inserindo-se num setor que continua a

crescer. Por estes motivos, será necessário investir no início para que mais tarde se tenha apenas que proteger a posição.

5. Matriz de Ansoff

Quadro 3.

Matriz de Ansoff

	Produtos Atuais	Novos Produtos
Mercados Atuais	Penetração	Desenvolvimento de Produtos; Extensão de Produtos
Novos Mercados	Desenvolvimento de Mercado	Diversificação

O mercado em que se insere a *flagship store* é atual e está em crescimento. Contudo, o projeto trata-se de um novo serviço, sendo que também o podemos considerar como uma extensão da marca Lipton.

Por este motivo, insere-se no quadrante que diz respeito a “Desenvolvimento de Produtos/Extensão de produtos” da Matriz de Ansoff (Quadro 3).

6. Segmentação

Existem vários critérios de segmentação, entre eles os geográficos, os demográficos, os sócio económicos, os psicográficos e os de atitude de compra.

A *flagship store* Lipton, bem como os canais *travel* e *grab and go* numa fase piloto, estarão situados em Lisboa e, portanto, podemos considerar que serão implementados num ambiente urbano e cosmopolita. Lisboa é uma cidade com temperaturas mais amenas, por comparação a outras zonas do nosso país.

Os critérios demográficos dizem respeito, por exemplo, à nacionalidade, idade e composição do agregado familiar dos consumidores. Este projeto destina-se a pessoas de nacionalidade portuguesa ou de outra, na medida em que os turistas também serão uma boa aposta, com idades compreendidas entre os 18 e os 65 anos, cujo agregado familiar poderá ser bastante diversificado, dado a natureza do produto em si.

Por outro lado, os critérios sócio económicos dizem respeito aos rendimentos e categoria socioprofissional dos consumidores, bem como ao nível de instrução, zona residencial e classe social a que pertencem. Os clientes da *flagship store* Lipton serão pessoas com rendimentos médios ou altos, estudantes, quadros médios superiores, empresários e reformados. Por estes motivos, serão pessoas com o ensino secundário ou superior. São moradores de zonas urbanas, nomeadamente da Grande Lisboa, pertencentes às classes A/B, C e C1.

Os fatores psicográficos referem-se às convicções sociais e à atitude face à inovação por parte dos consumidores. Por este motivo, a *flagship store* Lipton dirige-se a pessoas que são apreciadoras de chá e que querem saber mais sobre este produto e sobre a marca. São pessoas que gostam de inovar, arriscar e ter novas experiências e que acreditam no bem-estar físico e psicológico.

A atitude face à compra refere-se à frequência de compra e aos seus montantes, aos níveis de fidelidade, ao grau de adesão aos produtos, aos benefícios procurados, aos fatores situacionais de compra e ao tipo de consumidor em questão. Os clientes da loja serão pessoas que bebem chá com frequência ou que não o fazem porque não têm oportunidade nem mais ocasiões para o seu consumo. Serão pessoas que se pretende que tenham um nível elevado de fidelização e que não se importem de despende mais dinheiro com o objetivo de não só adquirir os produtos mas também experienciar a marca e usufruir dos serviços oferecidos.

São indivíduos que aderem a este tipo de serviços já que sentem entusiasmo pela inovação e por ter novas experiências de consumo e com a marca, apreciando, obviamente, o consumo de chá. Podem comprar chá para consumo próprio ou para oferecer a amigos ou familiares.

Será adequado utilizar uma estratégia de segmentação diferenciada, uma vez que será necessário criar uma estratégia distinta para cada segmento-alvo, consoante as diversas ofertas apresentadas aos consumidores. Cada cliente poderá usufruir de diversos serviços, seja apenas o serviço de *take away*, de *tea lounge* ou de personalização, conforme as suas necessidades.

7. Posicionamento

A escolha e formulação de um posicionamento deve garantir que este seja claro, simples e conciso, atrativo, lucrativo e durável. Deve, por estes motivos, fundamentar-se num pequeno número de características funcionais ou simbólicas, de forma a que não seja demasiado complexo para o consumidor e que possa ser facilmente comunicado a todos os públicos, tanto internos como externos.

Um posicionamento deve ser atrativo de modo a responder às expectativas do consumidor, a ter credibilidade e a fazer com que seja um elemento distintivo da concorrência.

A *flagship store* Lipton tem como objetivo ser a mais inovadora do mercado, na medida em que oferece serviços completamente diferentes no mercado do chá, com tecnologia desenvolvida. Por outro lado, pretende criar uma maior proximidade entre a marca e os seus consumidores, através da criação de várias experiências, fomentando a relação entre os mesmos, dando a conhecer a história da Lipton e dos produtos e fazendo com que o consumidor se possa envolver no processo de produção, através da personalização e customização.

Por este motivo, o posicionamento da *flagship store* Lipton irá incidir sobre dois eixos fundamentais: a inovação e a experiência (Anexo C).

8. Marketing Mix

O serviço base da *flagship store* Lipton é a comercialização de chá, quer seja *ice tea* ou *leaf tea*, oferecendo aos consumidores todas as gamas da marca, sob vários formatos distintos.

Contudo, a loja poderá oferecer aos seus consumidores outro tipo de serviços, podendo estes ser diferenciadores ou facilitadores. Como serviços diferenciadores a *flagship store* dará aos seus consumidores a oportunidade de personalização e customização, através da possibilidade de fazer o seu próprio chá ou *cocktails*, bem como compor a sua própria caixa através da venda de saquetas a vulso. A Lipton vai ainda organizar alguns *workshops*, sendo que a loja seria local ideal para outros eventos da marca, tais como o lançamento de novos produtos. Também como serviço diferenciador surge a zona *boutique* da loja, onde os consumidores poderão ter um

serviço de atendimento personalizado, ficar a conhecer a marca e ainda adquirir *merchandising* Lipton.

A *flagship store* vai oferecer inúmeros serviços facilitadores, tais como o pagamento por multibanco, o facto de ter à disposição dos consumidores computadores, *tablets*, livros, revistas e jornais. O serviço de *take away* será também um serviço facilitador, bem como os pedidos feitos a partir dos *tablets*, a possibilidade de criação de um perfil na aplicação Lipton e a oferta de algumas refeições ligeiras, complementares ao consumo do chá.

A estratégia de preço a adotar para o projeto é a estratégia de preço *premium* que é utilizada quando “retailers that operate a premium price strategy use sources other than price as differentiating factors in their retail marketing mix” (Varley and Rafiq, 2004: 226). Para os mesmos autores, “high product quality and augmented customer services often go hand in hand with a premium pricing strategy, and consumers who value these aspects of the retail mix will not be deterred by the higher prices that need to be charged to cover extra costs incurred by the retailer” (Varley and Rafiq, 2004: 226).

Esta estratégia será a mais indicada na medida em que o serviço oferecido terá vários componentes de diferenciação, de forma a criar uma experiência no ponto de venda mais positiva. A possibilidade de oferta de serviços diferenciadores e facilitadores engloba várias apostas em materiais tecnológicos, grandes investimentos em termos de decoração, produção de *merchandising* e mão-de-obra, por exemplo. Por estes motivos, será necessário aplicar um preço mais elevado, de modo a que o investimento feito seja rentável. No fundo, este tipo de estratégia é utilizada quando os consumidores estão dispostos a pagar mais por um produto, tendo por base a crença de que o serviço prestado irá compensar este valor.

Num serviço, a distribuição refere-se à localização do ponto de venda e sua justificação. Como já foi referido anteriormente, a localização é um ponto fundamental para este tipo de negócio, na medida em que tem que estar alinhada com o *target* da marca, com o conceito e com a imagem que se pretende transmitir aos consumidores

A localização escolhida para a *flagship store* Lipton será os Armazéns do Chiado, por estarem integrados numa zona nobre da cidade, frequentada por um público urbano e cosmopolita, inovador e também por um número considerável de turistas.

Por outro lado, e numa fase piloto, o canal *travel* será testado na bomba de gasolina Galp da A5 e na área de serviço de Pombal, uma vez que, para além de terem alto tráfego diário, são consideradas duas das bombas *premium* do nosso país.

Por último, o canal *grab and go* será testado também em zonas com grande afluência, e locais de passagem de um público ativo, tais como o Cais do Sodré, a estação do Oriente e também saídas de bocas do metro estrategicamente selecionadas, como é o caso do Saldanha e Marquês de Pombal.

O fator chave para o sucesso deste projeto será a comunicação, na medida em que se torna fundamental dar a conhecer o novo serviço aos consumidores da marca e a potenciais consumidores, bem como passar a mensagem de que a partir de agora os consumidores terão mais ocasiões de consumo e que o chá fará parte do dia-a-dia das pessoas. A *flagship store* Lipton é dedicada a um público moderno, urbano e cosmopolita, que gosta de inovar e ter novas experiências. Através deste projeto, serão oferecidas novas formas de consumir chá, bem como a possibilidade de criar uma maior relação com o consumidor e de lhe proporcionar novas experiências que levem a uma maior proximidade com a marca.

Por este motivo, torna-se necessário desenvolver um plano e estratégia de comunicação multimeios que possibilite dar a conhecer o novo projeto Lipton. A comunicação deverá ter uma componente emocional forte, que permita alterar alguns comportamentos do consumidor, apresentando-lhe novas funcionalidades e opções. Deverão ser utilizados meios *above the line*, considerados os meios de comunicação tradicionais, como a televisão, *outdoors* e a imprensa, mas também meios *below de line* como as relações públicas e os eventos, o marketing direto e a internet.

As pessoas são um fator fundamental para o sucesso de um serviço. No marketing *mix*, diz respeito a todas as pessoas que estão envolvidas na entrega e prestação do serviço e que, portanto, influenciam a perceção de quem vai comprar. Desta variável fazem parte todos os colaboradores da *flagship store* Lipton, bem como dos canais *travel* e *grab and go*, desde as pessoas que estão ao balcão, aos empregados de mesa e às pessoas que estão no *back office*. Para que o serviço seja prestado da melhor forma possível, torna-se fundamental que todos os funcionários da loja tenham uma formação especializada na área do chá, e que estejam a par de todos os processos e procedimentos, de modo a que possam satisfazer as necessidades dos consumidores da

melhor forma possível. Para isso, têm que estar motivados e dispor de todas as informações que possam ser úteis, desde as características das plantas do chá, os seus benefícios e possíveis utilizações, bem como ajudar os consumidores com questões mais práticas como, por exemplo, a que local se devem dirigir conforme as suas necessidades.

Os trabalhadores da *flagship store* Lipton e dos restantes canais deverão trabalhar por turnos, e cada um deverá saber quais são as suas funções dentro da loja. Têm que ser pessoas trabalhadoras, determinadas, motivadas e educadas. O objetivo é fazer com os colaboradores “vistam a camisola”, uma vez que também são um dos públicos do serviço, o público interno. São eles que vão dar a cara pela marca e influenciar também a forma como os consumidores vão percecionar o serviço.

Os clientes que frequentam a loja, bem como os quiosques e o canal *grab and go*, também vão influenciar as perceções de outros consumidores. Por esse motivo, torna-se fundamental fazer com que estes estejam satisfeitos com o serviço, que satisfaçam as suas necessidades com a maior eficiência e eficácia possível, de forma a evitar constrangimentos ou mau ambiente dentro da loja. São as pessoas, no fundo, que criam a reputação das marcas e dos serviços e, por esse motivo, o principal objetivo é fazer com que estas saiam 100% satisfeitos da loja.

Os processos da *flagship store* Lipton, bem como dos canais *travel* e *grab and go* devem estar claramente definidos, de forma a tornar o serviço mais eficiente. Hoje em dia um serviço tem que ser eficiente e eficaz, na medida em que os consumidores querem ver as suas necessidades satisfeitas da forma mais rápida possível. As pessoas têm cada vez menos tempo e por isso cada minuto é muito bem gasto.

Devem ser definidos procedimentos no que toca ao atendimento do cliente e, para isso, as funções devem ser bem estabelecidas, de modo a que os consumidores saibam onde se dirigir para satisfazer as suas necessidades.

Para além deste tipo de processos, é fundamental conseguir arranjar uma solução que permita integrar as vendas no sistema operativo SAP, que é o sistema operativo utilizado pela Unilever Jerónimo Martins, à qual pertence a marca Lipton. O sistema de faturação da multinacional não está programado para faturar à saqueta nem a peso e, por esse motivo, torna-se necessário desenvolver um mecanismo que permita fazê-lo de forma eficaz.

Será necessária a compra de outros sistemas operativos, nomeadamente para as caixas registadoras, computadores e *tablets*.

O suporte físico é uma variável do marketing *mix* e diz respeito ao “ao ambiente no qual o serviço é entregue e onde há interação entre o consumidor e a empresa, e todos os componentes tangíveis que podem facilitar a performance ou comunicação do serviço” (Biter e Zeithaml, 1996: 26). Por este motivo, podemos afirmar que esta é uma variável fundamental para o sucesso do projeto. Todos os aspetos relacionados com a decoração da loja, o seu *layout*, tecnologia utilizada e mesmo os colaboradores contribuirão para uma interação positiva com os consumidores, de forma a que a *performance* do serviço seja também satisfatória.

O *layout* da loja será essencial para que a interação entre o consumidor e a empresa seja facilitada, na medida em que tem como função direccionar as pessoas para determinada zona conforme as suas necessidades. A decoração da loja deverá criar um ambiente onde as pessoas se sintam bem e a partir do qual queiram experienciar a marca e os seus produtos a todos os níveis, proporcionando um ambiente relaxado, acolhedor, mas ao mesmo tempo que permita vários tipos de interação, quer seja pela personalização ou customização, quer seja pelos materiais tecnológicos disponibilizados, como é o caso dos computadores, *tablets* e multibanco.

É através da tecnologia que poderemos fazer com que o serviço seja mais rápido e eficaz e que as pessoas possam fazer parte do processo de produção dos seus produtos, nomeadamente a partir da possibilidade de fazer as suas próprias misturas de chás, através dos *tablets*.

9. Perfil Genético da Marca e Plano de Trabalho de Marketing

O produto que tornou a marca Lipton conhecida foi o chá e, por esse motivo, é a principal herança da marca, fazendo desta especialista na área. Os principais sinais identificadores da Lipton são o seu logótipo, a cor amarela, as suas saquetas em forma de pirâmide e o *slogan* “drink positive”.

A marca deve concorrer no território mais amplo possível, na medida em que está presente em mais de 150 países, que tem grande experiência no mercado e que é a maior marca de chás.

A essência da marca reside também nos valores que defende: a qualidade, a inovação, a responsabilidade social e o apelo constante a experiências positivas.

A Lipton é a marca de chás líder em Portugal, sendo que em 2012 detinha 44,4% de quota de mercado, por oposição à sua principal concorrente Tetley com apenas 15,8%. É a maior marca mundial de chás e a segunda maior marca de bebidas, a seguir à Coca-Cola.

Por estes motivos, o objetivo da Lipton é garantir a maior quota de mercado possível, tendo em conta que o *target* do chá é bastante abrangente, sendo que a meta é fazer com que todos bebam chá diariamente. Para isso, torna-se necessário modificar alguns comportamentos do consumidor, na medida em que muitos consideram que o chá “deve beber-se quando se está doente” ou que muitas vezes esta bebida é consumida apenas no inverno e em casa. A comunicação tem um papel fundamental na mudança destes comportamentos, através do fomento da rotina diária de beber chá e da proposta de novas ocasiões de consumo desta categoria.

Do ponto de vista do consumidor, a categoria está segmentada em dois grupos, o chá quente e o *ice tea* e a Lipton está presente nas duas subcategorias.

O principal concorrente da Lipton na categoria dos chás quentes é a Tetley e as marcas da distribuição e na categoria dos chás frios é a marca Nestea.

As principais tendências neste setor passam pela diversificação da oferta, através de novos sabores, e pelo apelo ao bem-estar físico e psicológico, tendo também o fator preço um papel fundamental.

Os principais atributos da marca e dos seus produtos são a sua experiência no mercado, o sabor, a diversidade, a experiência de consumo positiva e a sua preocupação em ser uma marca eticamente responsável.

Os principais benefícios destes atributos para o consumidor são a qualidade e diversidade dos produtos e a preocupação da marca em proporcionar uma experiência positiva e garantir a proximidade com o consumidor.

10. Alvo e Objetivos de Marketing

O alvo de marketing da *flagship store* Lipton é bastante abrangente, na medida em que o chá é uma bebida consumida pela maioria das pessoas em Portugal, sendo, por isso, o *target* muito amplo. O objetivo é atrair o maior número possível de clientes,

oferecendo serviços que satisfaçam as necessidades quer dos jovens, quer de um *target* mais adulto.

Por estes motivos, o alvo de marketing da *flagship store* Lipton, bem como dos canais *grab and go* e *travel*, são pessoas de ambos os géneros, com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos, pertencentes às classes A/B, C e C1, residentes nos grandes centros urbanos, sobretudo na área da Grande Lisboa, na medida em que a localização da loja e dos canais a serem explorados, numa fase piloto, se encontra na capital do nosso país. Quanto à ocupação profissional, são quadros médios superiores, empresários, estudantes e os reformados ativos. São pessoas urbanas e cosmopolitas, que têm gosto pela inovação e que gostam de ter novas experiências. À partida, serão pessoas que apreciam o chá, seja quente ou frio, ou que de algum modo já têm algum tipo de relação com a marca. São pessoas curiosas, que querem saber mais sobre a planta do chá e que valorizam um estilo de vida ativo e saudável.

Os objetivos de marketing estipulados para o projeto vão de encontra a alguns objetivos definidos pela própria Lipton. No fundo, o projeto será uma das formas de atingir algumas metas da marca. Por estes motivos, os principais objetivos de marketing para a *flagship store*, bem como para os canais *travel* e *grab and go*, passam por criar e desenvolver uma maior relação entre o consumidor e a marca, reforçando a sua *brand equity*; angariar novos consumidores, o que, no fundo, vai possibilitar a criação de valor para a própria categoria; possibilitar novas ocasiões de consumo do chá de forma a criar a rotina diária; e, por último, posicionar a marca na linha da frente no que diz respeito à inovação e às principais tendências de mercado.

IV. Estratégia Criativa

A Lipton é uma marca líder com muita experiência no mercado, com uma grande variedade de produtos, eticamente responsável e que pretende proporcionar uma vida mais positiva àqueles que a rodeiam. A marca deve, portanto, apropriar-se dos seus valores mais duradouros para chegar ao seu alvo através da comunicação.

A marca pretende adicionar valor à categoria na qual está inserida, fazendo aumentar o número de consumidores de chá, a partir da experiência de uma bebida mais positiva, “através de saber, indulgência e *goodness*, em qualquer forma, para todos e em qualquer lugar” (Lipton 2014).

Tendo em conta os objetivos de marketing estabelecidos para o projeto, torna-se necessário desenvolver uma estratégia criativa coerente e suficientemente diferenciadora e impactante, que permita, para além de dar a conhecer o novo conceito, alterar alguns comportamentos do consumidor.

O mercado do chá em Portugal enfrenta enormes desafios, na medida em que se verifica uma baixa frequência de compra deste produto e que este é, na maioria das vezes, consumido dentro de casa.

Um dos principais objetivos da *flagship store* Lipton passa precisamente por criar novas ocasiões de consumo de chá que estimulem a experiência da bebida fora de casa, através da criação de uma maior relação entre o consumidor e a marca, que permita também desenvolver uma atitude mais positiva em relação à mesma.

Em Portugal, as pessoas vêem o chá como uma bebida que deve ser consumida dentro de casa e maioritariamente em caso de doença ou para dar algum conforto nos meses frios de inverno, sendo por isso muitas vezes associada “às velhinhas que vão a casas de chá” ou à bebida indicada “para ajudar as pessoas que estão com uma gripe” ou com problemas de estômago. Muitas vezes é também conotada com as dietas de emagrecimento.

A maioria das pessoas não reconhece os vários benefícios do chá, que não têm que estar apenas diretamente relacionados com o conforto. Os verdadeiros apreciadores de chá são exigentes com os sabores e aromas e conhecem as especificidades de cada planta. Alguns chás podem ser o *boost* de energia necessário pela manhã, podem ser

servidos quase como *cocktails* e podem promover momentos de convívio divertidos direcionados a um público mais jovem.

Embora não tenha experiência no setor dos serviços, a Lipton é a maior marca de chás e, por esse motivo, tem o *know how* sobre o mercado, oferecendo uma vasta oferta aos seus consumidores que poderá satisfazer todo o tipo de pessoas e as suas necessidades. Por outro lado, a marca afirma procurar proporcionar uma experiência mais positiva, criando uma rotina diária do consumo de chá “em qualquer forma, para todos e em qualquer lugar”.

O desafio passa por conseguir mostrar aos consumidores de chá, aos consumidores Lipton e potenciais consumidores da marca que este produto tem inúmeros benefícios, que pode e deve ser indicado para um público jovem, ativo e cosmopolita, que gosta de inovar e que procura ter experiências de vida mais positivas.

Torna-se necessário mostrar aos consumidores que a partir de agora estes têm mais ocasiões e ofertas para consumir chá fora de casa de forma cómoda, prática e muitas vezes informal, fazendo com que esta bebida se torne parte do dia-a-dia das pessoas, através de múltiplas soluções indicadas para o *target*.

A marca deve mostrar aos consumidores que o chá é uma bebida que pode ser consumida de diversas formas e que pode proporcionar novas experiências, cada vez mais positivas, quer seja através de serviços oferecidos como a personalização e a customização, quer seja através de novos pontos de contacto com a marca. Por outro lado, deve ainda proporcionar o estímulo a um maior conhecimento sobre as diversas variedades e origens dos chás, seus múltiplos sabores e opções disponíveis.

O objetivo é, então, criar disrupção em alguns *insights* menos positivos do consumidor, tais como “as velhinhas é que bebem chá”, “bebo chá quando estou doente”, “o chá é para ser consumido dentro de casa” e comunicar precisamente o oposto. A Lipton deve mostrar aos consumidores que as pessoas ativas e modernas bebem e apreciam chá, e que o seu consumo não deve nem tem que ser feito exclusivamente dentro de casa, mas que pode também acontecer em movimento, a caminho do emprego, ou depois de sair do cinema – deve assim fazer parte da rotina diária. Deve ainda mostrar que a marca agora poderá proporcionar ainda mais experiências positivas, para todas as pessoas e em qualquer lugar.

É uma marca que tem capacidade para acompanhar as pessoas no seu dia-a-dia, quer seja para dar um *boost* de energia logo de manhã, para relaxar à noite, ou só para aqueles que fazem do consumo de chá um momento de convívio. No fundo, a Lipton é a bebida mais positiva para qualquer situação e que cada vez mais faz tudo pelos seus consumidores, procurando satisfazer as suas necessidades mais específicas. Quer ser a marca mais próxima das pessoas, atenta às suas necessidades e uma solução para qualquer altura do dia.

O ponto de partida para o lançamento do novo conceito da marca Lipton passa assim por mostrar que a marca pretende criar experiências de consumo ainda mais positivas, sobretudo num público mais jovem e ativo, e, por outro, pretende mostrar que o chá pode e deve ser consumido nas mais diversas ocasiões.

O conceito desenvolvido para a estratégia de comunicação será, então, “a Lipton vai proporcionar experiências mais positivas, e essas experiências vão estar presentes em mais momentos e circunstâncias do dia-a-dia das pessoas”.

A ideia criativa que parte do conceito criativo passa por “experiências mais positivas, para todos e em qualquer lugar”. Dará origem ao *slogan* da campanha “Drink positive, here and everywhere”.

V. Plano de Comunicação

1. Objetivos de Comunicação

Os objetivos de comunicação para a campanha de lançamento da *flagship store* Litpon passam por dar a conhecer o novo serviço aos seus públicos, levando os consumidores a beber chá fora de casa. Por outro lado, um dos grandes objetivos é fazer com que os consumidores tenham uma maior relação com a marca, através da criação de diversas experiências com a mesma, de forma a desenvolver todos os elementos da *brand equity*.

Esta campanha terá como alvo de comunicação indivíduos de ambos os géneros, com idades compreendidas entre os 25 e os 44 anos, pertencentes às classes A/B, C e C1. São pessoas urbanas, cosmopolitas e com um estilo de vida bastante ativo. A campanha dirige-se, sobretudo, a estudantes, quadros médios superiores e empresários, sendo estas pessoas inovadoras, com gosto pela mudança e com vontade de ter novas experiências. São também indivíduos curiosos, que gostam de arriscar e que muitas vezes são pioneiros a ditar tendências e que, à partida, gostam da marca e de chá e que querem saber mais sobre esta bebida.

2. Caracterização Projetiva do Alvo de Comunicação

A Inês tem 30 anos e vive em Lisboa, em Campo de Ourique, com o Vasco, o seu namorado. Têm um cão e pensam em ter filhos brevemente.

É arquiteta e tem um estilo de vida bastante ativo. Adora viajar mas, uma vez que nem sempre é possível, opta por ler um livro, que a permite viajar sem sair do sítio. Os seus programas preferidos são ir ao cinema, jantar fora com os amigos e receber as amigas em casa para uma noite de filmes, tendo sempre à disposição uma vasta gama de chás. Na verdade, esta é a sua bebida preferida e não prescinde de duas ou três canecas por dia. Ao pequeno-almoço opta sempre por uma chávena de chá preto Lipton, já que lhe dá o *boost* de energia necessário para enfrentar o dia.

Antes de chegar ao *atelier*, passa sempre no *stand* da Lipton junto ao metro do Saldanha para ir buscar o seu chá, uma vez que gosta de ir bebendo durante a manhã.

A seguir a um duro dia de trabalho gosta de ir beber um chá com Vasco à *Flagship Store* Lipton, já que considera ser o seu momento de relaxamento e descontração.

3. Decisões Estratégicas e Racional de Meios

O principal objetivo da marca Lipton com a campanha “Drink Positive, here and everywhere” é dar a conhecer o novo serviço da marca, mostrando que a Lipton vai proporcionar novas ocasiões de consumo de chá e experiências ainda mais positivas.

Uma vez que o chá é um tipo de produto que se dirige às massas, devem ser utilizados meios com grande cobertura e visibilidade, que sejam mais envolventes, que motivem e se foquem na necessidade de ir beber um chá, cujo fator visual e emocional é bastante importante.

A marca Lipton tende a fazer comunicação *above the line*, pelo que, sendo o principal objetivo dar a conhecer um novo serviço e alterar alguns comportamentos do consumidor, a escolha de meios como a televisão, o cinema, a imprensa e os *outdoors* formato MUPI se justifica. Além disso, surge a necessidade de criar uma relação mais próxima com o consumidor e criar nele uma atitude favorável à marca e ao novo conceito, através da promessa de experiências mais positivas e adequadas ao dia-a-dia ativo do *target*.

Para além disto, torna-se fundamental a utilização de meios *below the line* que permitam uma comunicação e interação mais diretas com o consumidor, bem como com os líderes de opinião, tais como as relações públicas, o marketing direto, a força de vendas e a internet.

O chá é um bem alimentar que não remete para uma perceção de risco elevada. Este produto é escolhido tendo por base gostos e experiências com a marca, bem como a variedade de ofertas da mesma.

Tendo em conta também o tipo de campanha definido em termos criativos e estratégicos, e dado que se pretende criar uma relação com o consumidor, gerando proximidade e novas experiências, e que se pretende mudar comportamentos, é possível posicionar a marca e a campanha, na grelha de Rossiter e Percy, no quadrante correspondente a baixo envolvimento e transformacional. Assim, é possível definir esta compra como de “recompensa” de baixo risco.

Torna-se necessário, primeiro, o reconhecimento do novo serviço da marca e torná-lo bem presente na mente do consumidor e a longo-prazo pretende-se que seja recordado, significando a sua presença na mente do consumidor.

A comunicação desta campanha caracteriza-se por produto-universo, uma vez que, apesar de se dar um enfoque ao produto em si, aos seus benefícios e à vantagem do mesmo, tudo isto é feito tendo como base uma comunicação universo. Ou seja, a questão do apelo à adesão e experimentação do serviço em si que muitas vezes é comunicada de forma direta, surge nesta campanha a partir de vários momentos, histórias e emoções.

O tom e ambiente da campanha é jovem, positivo, emocional, urbano e ao mesmo tempo tranquilo (*zen/bem-estar*).

4. Objetivos de Media

Os principais objetivos de *media* da campanha passam por gerar recordação da marca, criar envolvimento e despertar a curiosidade. Esta campanha deverá possibilitar uma rápida memorização, gerar repetição de contacto e ter uma cobertura total de televisão superior a 80%.

Por este motivo, deveremos maximizar a cobertura pelo menor custo por GRP, rentabilizando o investimento. Pelo menos 50% do público-alvo deve ter quatro ou mais contactos com a campanha de TV.

5. Mix de Comunicação

Para o lançamento do novo conceito Lipton serão utilizados meios *above the line* e *below the line*. Relativamente aos meios tradicionais, vamos utilizar a televisão, o cinema, a imprensa e os *outdoors* formato MUPI. Quanto aos meios *below the line*, fará sentido utilizar as relações públicas, o marketing direto, a força de vendas e a internet, através da criação de um *microsite* para a *flagship store* Lipton. Utilizaremos ainda as redes sociais como o *Facebook* e o *Instagram*.

A televisão é o meio emocional por excelência, uma vez que permite persuadir os consumidores através da utilização do som e da imagem. Por outro lado, é um meio com grande cobertura, uma vez que chega a todas as pessoas do *target* e é um meio

generalizado. Possibilita ainda uma rápida memorização, o que leva ao reconhecimento e à recordação da marca de forma quase automática.

O anúncio de televisão, que também passará no cinema, terá a duração de sessenta segundos e caracteriza-se por um conjunto de pequenas histórias, com vários personagens diferentes a consumir chá Lipton em ocasiões e situações também distintas, como poderá ser visto no *storyboard* apresentado (figura 31). O objetivo é fazer com que cada personagem esteja a beber um tipo de chá – preto, tília e infusões. Uma das histórias do filme retrata a situação de uma mãe a caminho da escola dos filhos que pára numa bomba de gasolina para ir buscar o seu chá. Neste caso, estamos perante o canal *travel* e a história transmite a ideia de que a mãe precisa daquele chá para enfrentar os desafios do dia que vai começar.

Na segunda parte do filme surge um homem de fato e gravata que sai do metro e que pára nos quiosques Lipton para ir buscar o seu chá, antes de chegar ao seu local de trabalho. Deve transmitir a ideia de que o caminho até ao emprego já não é tão aborrecido.

Seguidamente vemos uma jovem a fazer desporto junto ao rio, sempre com o seu copo térmico Lipton ao lado. Este chá é o *boost* de energia necessário para a próxima corrida.

A última cena, e a com maior destaque no anúncio, retrata um grupo de amigas que estão na *flagship store* Lipton a personalizar o seu chá, escolhendo as plantas de que mais gostam. Enquanto estão a escolher o chá ao balcão, vemos também uma senhora sentada na zona *tea lounge*, a beber o seu chá e a ler uma revista, enquanto os seus dois filhos estão a pintar na zona de crianças e a beber Lipton Ice Tea. A ideia nesta situação do filme é mostrar o ambiente e a diversidade de serviços oferecidos na loja.

O filme acaba com uma imagem da *flagship store* Lipton nos Armazéns do Chiado e com o logótipo Lipton e o *slogan* criado para a campanha “Drink positive, here and everywhere”.

Os suportes indicados para a campanha são os canais generalistas, SIC e TVI, bem como a Fox Life e a Sic Mulher.

Figura 31. *Storyboard*
filme TV





3'': Rapariga a correr junto ao rio Tejo.



3'': Rapariga a fazer alongamentos, após uma corrida matinal, sempre com o seu copo de chá Lipton ao lado.



6'': Grupos de amigas ao balcão da *flagship store* Lipton, enquanto personalizam a sua caixa de chá ou fazem o seu *cocktail*.



4'': Uma senhora bebe o seu chá Lipton enquanto lê uma revista, sentada no espaço *tea lounge* da *flagship store*.



3'': Duas crianças brincam.



6'': Vemos o espaço e as várias zonas distintas da *flagship store*.
Voz-off: A partir de agora a Lipton vai proporcionar-lhe experiências ainda mais positivas. Pode personalizar a sua caixa, fazer o seu *cocktail* de chá ou simplesmente passar uma tarde de convívio no nosso espaço.



5'': Várias pessoas entram e saem da *flagship store* Lipton nos Armazéns do Chiado.
Voz -off: Venha conhecer a *flagship store* Lipton nos Armazéns do Chiado ou encontre-nos por Lisboa



3'': **Voz-off:** Drink Positive, here and everywhere.

Os *outdoors* formato MUPI são meios estáticos mas que também permitem uma enorme cobertura. Vão surgir como um *reminder* da campanha, uma vez que são um meio visual e que, por esse motivo, têm um grande impacto. Este tipo de meio permite a repetição. Em termos criativos, serão uma adaptação do anúncio de TV e cinema, sendo, para isso, selecionadas três das histórias ou situações do filme: a mãe que pára na bomba de gasolina, o senhor que vai buscar o seu chá ao quiosque e a mãe que lê a revista acompanhada do seu Lipton enquanto os filhos se divertem (Figuras 32, 33 e 34). Em todas as peças estará presente o *slogan* da campanha “Drink positive, here and everywhere”, o logo da marca, bem como a indicação da localização da *flagship store* (ver anexos E, F e G).

Iremos investir em duas vagas de uma rede nacional JC Decaux, com cerca de 150 posições espalhadas pelo país.



Figura 32. Maquete *outdoor* formato MUPI - versão 1



Figura 33. Maquete *outdoor* formato MUPI - versão 2

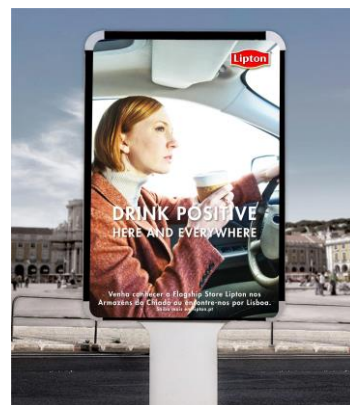


Figura 34. Maquete *outdoor* formato MUPI - versão 3

A imprensa é um meio com uma componente mais racional e informacional, na medida em que permite fornecer mais informações ao consumidor e que tem uma função mais explicativa. Estas peças serão uma adaptação dos *outdoors* formato MUPI, mas neste caso com mais informação sobre o serviço, localização e explicação do conceito (Figura 35). Optámos por um anúncio de página ímpar e simples (anexo H), e os suportes escolhidos são as revistas Time Out, Sábado e os jornais Diário Económico, Jornal de Notícias, Expresso e Observador.



Figura 35. Maquete anúncio de imprensa

No dia de lançamento da campanha será realizado um evento destinado à imprensa e líderes de opinião, com o objetivo de dar a conhecer o conceito da *flagship store*, bem como dos novos canais – *travel* e *grab and go*. Será, no fundo, a inauguração da loja, onde os convidados poderão ficar a conhecer todos os serviços oferecidos pela mesma, personalizar o seu chá, customizar a sua caixa ou adquirir produtos de *merchandising* da marca. Para isso, será enviado um *press release* para as principais revistas e jornais do nosso país e enviados convites para os principais líderes de opinião.

No mesmo dia será o lançamento dos canais *grab and go* e *travel*, desta vez destinado ao público em geral. Nos três primeiros dias teremos algumas promotoras junto dos pontos de venda da marca a encaminhar as pessoas para os *stands*, oferecendo um vale de oferta de um chá à escolha, que poderá levar à experimentação dos produtos.

Simultaneamente, será enviada uma *newsletter* para os consumidores da base de dados Lipton, através da qual as pessoas ficarão a conhecer o novo conceito, bem como as principais ofertas da marca. A ideia será enviar *newsletters* mensais aos consumidores, de forma a comunicar eventos da marca, lançamento de novos produtos ou *workshops* a decorrer naquele mês. Através da *newsletter* os consumidores terão ainda acesso a códigos relativos a promoções a decorrer, a partir dos quais terão descontos na *flagship store* ou nos restantes canais utilizados pela marca.

Ao longo dos dois primeiros meses de abertura da loja e dos canais *travel* e *grab and go*, serão feitas várias ações de ativação de marca, através do marketing de guerrilha. Teremos algumas promotoras em pontos estratégicos, neste caso no Chiado, a

oferecer chá preto de manhã e chás com propriedades calmantes e relaxantes ao fim do dia.

Por outro lado, teremos também promotoras nas principais praias perto de Lisboa, como a Costa da Caparica e Carcavelos, a oferecer chá gelado aos consumidores com o objetivo de introduzir este produto em mais ocasiões do dia-a-dia das pessoas.

Alguns festivais de música como o EDP Cool Jazz, o MEO Outjazz e o Festival ao Largo seriam uma boa aposta, na medida em que se direcionam para um *target* específico, do qual farão parte consumidores da marca Lipton. A ideia seria ter *stands* da marca nestes locais, através dos quais as pessoas poderiam adquirir chás Lipton, frios ou quentes.

Iremos apostar ainda nas relações públicas como forma de fazer assessoria mediática, uma vez que seria interessante fazer uma reportagem sobre o conceito no programa Imagens de Marca. Esta reportagem teria como objetivo dar a conhecer todo o novo conceito criativo e comunicacional, dando também algumas explicações aos consumidores.

Hoje em dia a internet é uma ferramenta fundamental para o sucesso das marcas. Para isso, iremos utilizar as redes sociais de forma a dar a conhecer o novo serviço, comunicar promoções e organizar concursos e passatempos. Por outro lado, seria aconselhável a criação de um *microsite* específico para a *flagship store* Lipton, ao qual os consumidores poderiam aceder através do *site* da marca, onde teriam acesso ao catálogo de produtos, história da marca, *workshops* e receitas em que a planta do chá pode ser utilizada.

Os *blogs* são um mecanismo de comunicação cada vez mais forte, uma vez que pertencem, muitas vezes, a líderes de opinião. Por este motivo, será essencial manter os *bloggers* atualizados com todo o tipo de informação sobre a marca, de forma a que estes possam comunicá-la aos seus *followers*.

Nos quadros 4 e 5 será apresentada a calendarização da campanha, quer dos meios *above the line* como *below the line*.

Quadro 4.

Calendarização meios above the line

	Maio					Junho				
Meios	W1	W2	W3	W4	W5	W1	W2	W3	W4	W5
TV										
Imprensa										
Cinema										
MUPI's										

Quadro 5.

Calendarização meios below the line

	Maio					Junho					Julho				
Meios	W1	W2	W3	W4	W5	W1	W2	W3	W4	W5	W1	W2	W3	W4	W5
Internet															
RP															
Força de Vendas															
Festivais															
Act. Marca															
Marketing Directo															

Conclusão

Ao longo do desenvolvimento do projeto, pudemos concluir que se têm verificado grandes mudanças no mercado do retalho, na medida em que têm surgido novos canais e formatos de loja e que o consumidor, sendo cada vez mais exigente e dispondo de uma cada vez maior quantidade de informação, procura ter experiências mais positivas com as marcas.

Os objetivos das marcas passam, então, por criar uma relação de maior proximidade com os seus consumidores, através de múltiplas soluções que permitam que estas “contem a sua história” aos mesmos e que ofereçam experiências cada vez mais atraentes, através da personalização, da customização e do envolvimento dos consumidores no processo de produção. Os serviços devem ser cada vez mais personalizados e permitir satisfazer necessidades de consumidores com estilos de vida e exigências distintas.

Mais do que comprar determinado produto, os consumidores querem viver as marcas com as quais se relacionam, através de uma multiplicidade de estímulos produzidos pelas marcas.

Por este motivo, torna-se pertinente a aposta nas *flagship stores*, na medida em que estas são vistas como “*showrooms* de marcas” e que são o apogeu das tendências apresentadas. Este tipo de lojas permitem criar um vasto número de experiências que envolvem o consumidor, garantindo assim também um fortalecimento da *brand equity* das próprias marcas.

A Lipton, sendo uma marca líder de mercado, deve apostar neste tipo de conceitos se pretende criar uma maior relação com os consumidores, angariar novos consumidores ao mercado do chá e criar novas ocasiões de consumo do produto.

Os canais *travel* e *grab and go* vão, precisamente, permitir a associação do consumo de chá a diferentes ocasiões, sobretudo fora de casa, já que até agora o consumo desta bebida tem vindo a ser feito maioritariamente *in home*.

O projeto para a marca Litpon vai permitir dar resposta a alguns dos objetivos estipulados pela marca mas, sobretudo, reforçar a sua imagem, identidade e outros

elementos da *brand equity*. O novo conceito vem, então, fortalecer a relação com os consumidores e criar mais e melhores experiências para os mesmos.

Contudo, o projeto apresenta algumas limitações, na medida em que, embora a marca pertença a uma multinacional, requer um investimento significativo. Para além disso, a *flagship store* e os canais *travel* e *grab and go* não têm como principal função a obtenção de lucro mas sim o desenvolvimento da relação com o consumidor, o reforço da *brand equity* da marca e o acompanhamento de tendências, o que poderá não ir de encontro ao *core* de uma empresa de grande consumo.

Por outro lado, a Lipton, bem como a Unilever Jerónimo Martins, são empresas com pouca experiência no setor dos serviços, uma vez que são reconhecidas por atuar no mercado dos produtos. Isto poderá dificultar, sobretudo, questões de operacionalização e logística do projeto.

Um outro problema identificado diz respeito à implementação de sistemas operativos que permitam controlar o *stock* dos produtos, bem como fazer a faturação, na medida em que a empresa utiliza o sistema operativo SAP que está formatado para faturar à caixa vendida e não a planta a peso, por exemplo.

Caso o projeto seja implementado no futuro, deverá ser feito um estudo com uma amostra representativa, que permita ajudar a afinar o conceito, de forma a tentar perceber quais são as principais necessidades dos consumidores, quais os chás que preferem, se aderiam ou não aos novos canais e formatos de loja, se gostariam de comprar *merchandising* da marca e se acreditam que o chá deve ser consumido em outras ocasiões, que não dentro de casa ou nas tradicionais casas de chá.

Por outro lado, e se houver a possibilidade de avançar com o projeto, deverá ser desenvolvido um plano de negócio, de forma a conseguir prever e estipular o investimento necessário, bem como o retorno conseguido num prazo de 3 a 4 anos.

É importante referir que este projeto foi desenvolvido apenas numa perspetiva de comunicação e marketing, cujo principal objetivo foi a definição e conceptualização do conceito em si, mais do que a própria operacionalização.

Embora não saibamos se o projeto terá ou não viabilidade, e que alguns aspetos poderão ser limitativos, como proposta futuras sugerimos a abertura de uma segunda *flagship store* em Lisboa, depois de o conceito ser testado e afinado, mas desta vez fora

de um centro comercial. Propomos ainda a abertura de uma terceira loja no Porto e, se o projeto for bem-sucedido, a expansão a nível internacional.

Seria recomendável a introdução dos canais *travel* e *grab and go* em mais bombas de gasolina e em novos pontos estratégicos.

A marca poderia desenvolver máquinas de chá Lipton e criar cápsulas dos produtos, comercializados na *flagship store*, para que os consumidores pudessem beber chá feito nas melhores condições nas suas casas.

À Lipton, este projeto deverá ser apresentado como uma proposta de marketing e comunicação inovadora, no sentido em que, como já foi referido, o principal objetivo não é o lucro em si, mas sim a criação e fomento da relação com o consumidor e de novas experiências com a marca.

Bibliografia

Aaker, David A. (1996), *Building Strong Brands*, New York: The Free Press

Almeida, Maria do Rosário, e Pereira, João Manuel. (2014), *Marketing de Serviços*, Lisboa: Edições Sílabo

Arbache, Fernando S. (2004), *Gestão de logística, distribuição e trade marketing*, Rio de Janeiro: Editora FGV

Backstrom, K., Johansson, U. (2006), *Creating and consuming experiences in retail store environments: Comparing retailer and consumer perspectives*, *Journal of Retailing and Consumer Services* 13: 417-430

Bain&Company (2012), *As oito grandes tendências de crescimento até 2020*

Berman, Barry, e Evans, Joel R. (2004), *Retail Management: A Strategic Approach*, New Jersey: Pearson Prentice Hall

Brochand, B., Lendrevie, J., Rodrigues, J.V., Dionísio, P. (1999), *Publicitor*, Paris: Dom Quixote

Dantas, José. (2013), *Inovação e Marketing em Serviços*, Lisboa: Lidel

Deloitte (2014), *Os Poderosos do Varejo Global – 2014 – O varejo além de todos os limites*

Deloitte United Kingdom (2011), *The changing face of retail – The store of the future: the new role of the store in a multichannel environment*

Dolbec, P-Y, e Chebat, J-C. (2013), The Impact of a flagship vs. a Brand Store on Brand Attitude, Brand Attachment and Brand Equity, *Journal of Retailing* 89:460-466

Gilbert, David. (2003), *Retail Marketing Management*, Glasgow: Prentice Hall

Holbrook, M.B., Hirschman, E.C. (1982), The experiential aspects of consumption: Consumer fantasies, feelings and Fun, *The Journal of Consumer Research*, vol.9, No. 2: 132-140

Keller, L.K., (1998), *Strategic Brand Management: Building, measuring, and managing brand equity*, New Jersey: Prentice Hall

Kotler, Philip. (2001), *Administração de Marketing*, São Paulo: Prentice Hall

Kotler, Philip. (2003), *Marketing de A a Z: 80 conceitos que todo o profissional precisa saber*, Rio de Janeiro: Elsevier

Kozinets, R.V., Sherry, J.F., DeBerry-Spence, B., Duhacheck, A., Nuttavuthisit, K., Storm, D. (2002), Themed flagship brand stores in the new Millenium: theory, practice, prospects, *Journal of Retailing* 78: 17-29

Krafft, Manfred, e Mantrala, Murali K. (2006), *Retailing in the 21st Century: Current and Future Trends*, Heidelberg: Springer Berlin

Levy, M., e Weitz, B.A. (2004), *Retailing Management*, New York: The McGraw-Hill

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., e Vicente Rodrigues, J. (1999), *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa: Publicações Dom Quixote

Norton, M.I., Dann, J. (2013), Juan Valdez: Innovation in Caffeination, *Harvard Business School* 9-513-090

Rousseau, José António. (1997), Manual de Distribuição, Linda-a-Velha: Abril/Controljornal

Varley, Rosemary, e Rafiq, Mohammed. (2004), Principles of Retail Management, London: Palgrave Macmillan

Verhoef, P.C., Lemon, K.N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., Schlesinger, L.A. (2009), Customer Experience Creation: Determinants, Dynamics and Management Strategies, Journal of Retailing 85: 31-41

Zeithaml, Valarie A., e Bitner, Mary Jo. (1996), Services Marketing, Singapore: McGraw-Hill

Webgrafia

http://articles.chicagotribune.com/2014-04-29/business/ct-starbucks-teavana-0429-biz-20140429_1_tazo-ceo-howard-schultz-seattle-based-coffee-chain

<https://catalogo.biblioteca.iscte-iul.pt/>

http://diariodigital.sapo.pt/news.asp?id_news=542136

<http://www.distribuicao hoje.com/news.aspx?menuid=8&eid=6580>

http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering_ENGELS/r_-_Brand_Key__EN_.pdf

<http://exame.abril.com.br/negocios/noticias/teavana-e-o-starbucks-descobriu-o-chazinho>

<http://marketeer.pt/2011/11/15/delta-lanca-maquina-inteligente-e-abre-flagship-na-av-liberdade/>

<http://shoppingspirit.pt/2011/11/17/delta-q-abre-flagship-store-no-centro-de-lisboa/>

<http://www.meiosepublicidade.pt/2012/04/10-grandes-tendencias-do-sector-alimentar-em-portugal/>

<http://www.meiosepublicidade.pt/2012/02/10-tendencia-do-consumo-e-do-retalho-para-os-proximo-anos/>

<http://www.valor.com.br/empresas/2723076/starbucks-ira-inauguar-loja-especifica-para-chas#ixzz33kuy2S3T>

<http://www.valor.com.br/empresas/2723076/starbucks-ira-inauguar-loja-especifica-para-chas>

<http://www.hipersuper.pt/2014/04/16/como-proteger-as-novas-tendencias-do-retalho-por-catia-rodrigues-nova-directora-de-marketing-da-gateway/>

<http://www.lipton.pt/gateway/>

<http://www.liptonicetea.com/pt-PT/>

<http://www.rcaap.pt/>

<http://www.restaurantmagazine.com/tag/teavana-fine-teas/>

Anexos

Anexo A - Lojas Olá - Entrevista João Marco Pereira

Margarida Velez (MV): Olá João. Antes de mais muito obrigada por me receber. Como sabe, estou a desenvolver um projecto para a Lipton, pertencente à Unilever Jerónimo Martins, e considero que seria interessante abordar o caso das lojas Olá como case study para a minha tese. Sei que o João esteve envolvido no projecto e por isso gostaria que me falasse sobre ele.

João Marco Pereria (JMP): Na altura estive muito envolvido porque eu era o *controller* na área de gelados, portanto estive envolvido em toda a parte financeira e sistema de facturação, etc. Foi um projecto em que estive muito envolvido e controlava o projecto. Na altura estava muito em moda, começaram a aparecer aquilo a que nós chamávamos as *flagship stores* de marcas, hoje em dia é bastante comum acontecer, mas altura fomos muito influenciados por uma que julgo que foi a primeira, a da Nike, a de Londres. Era arrepiante entrar lá dentro. E o principal objectivo era, de facto, criarmos um ambiente onde as pessoas, mais do que contactar e visualizar a marca, pudessem experimentar e viver a marca. E isto parece que não mas faz toda a diferença. Hoje em dia fala-se cada vez mais do marketing experimental do que do marketing...de influenciar. Hoje em dia o mais importante, mais do que o contacto, são experiencias com a marca. Isto foi uma tendência que surgiu na altura e, por isso, quisemos criar as lojas Olá. Eu sinceramente não tenho esses dados comigo, posso procurar. O primeiro projecto foi uma coisa completamente alucinante, o mundo dos gelados, uma loja onde entravas e tinhas cascatas de chocolate, tinhas maquinas com borrifadores de cheiros e odores. Chegámos a ter nas lojas baunilha, morango, às vezes disparava o cheiro, criava o ambiente, coisas completamente visionárias, malucas. Por exemplo, mesas geladas em que havia alguém à tua frente a fazer uma composição com os gelados, pratos e mesas que estavam refrigerados, iam à mesa e faziam o prato para ti. Houve coisas dessas que vingaram na primeira loja, houve coisas que acabámos por nem sequer avançar ou testar. Demos um *brief* aberto à agência, queríamos criar a *disneylandia* dos gelados, uma coisa diferente mesmo. Na altura havia uma plataforma que também estava a ser muito explorada pela Olá, a plataforma da música. Começámos a ter o “Olá Love to Dance” algo

completamente inovador para o mercado português. Hoje em dia temos muitos festivais, todos associados a grande marcas mas o primeiro grande festival de marca que houve de música em Portugal foi de facto este aqui. O primeiro festival de marca foi o Olá Love to Dance. Acabámos por explorar a plataforma da músicas nas lojas.

MV: Qual foi o primeiro conceito de loja Olá que surgiu?

JMP: O primeiro conceito, a primeira ideia, foi a criação de uma *flagship store*, experimentar e viver a marca de cima a baixo, as pessoas tinham que sair de lá com uma vontade desalmada de comer gelados. Estive em algumas lojas, em alguns sítios, em que, de facto, experimentei esses ambientes e é, de facto, impressionante. O primeiro em que estive foi nos EUA, na fábrica dos famosos bombons *Kisses*, bombons de chocolate, bombos óptimos. Entrar na fábrica e escorres água porque só queres é comer chocolate, compras imensos chocolates, só queres comer chocolate. Aqui há três ou quatro anos estive também numa fábrica na Suíça, uma fábrica de chocolates, faz parte da Nestlé, e de facto isto funciona muito bem. Uma muito gira, estiveste lá há pouco tempo, é a loja dos M&M's em Nova Iorque, em Times Square, está muito giro. Essa loja reflecte aquilo que seria a ideia de uma loja Olá aqui em Lisboa. Depois pensámos num projecto mais terra a terra, mais pragmático, deixámos a parte fantasiosa de lado, e a primeira loja que abrimos foi uma loja de rua, na Avenida da República, acho que foi. Entretanto percebemos que precisávamos de ir rapidamente para centros comerciais. Teve graça, teve piada, mas se queríamos ganhar dinheiro tínhamos que ir para zonas com alto tráfego, como centros comerciais. Temos que ganhar dinheiro com isto. Aí surgiu, então, a decisão de passarmos para sítios com tráfego mais elevado, nomeadamente, os centros comerciais. O primeiro grande *learnt*, isto é importante para ti, é que para estar no centro comercial temos que conseguir lá entrar quando aquilo está a ser construído porque se vamos a seguir, hoje em dia se calhar é mais fácil porque estamos em recessão, há muitas lojas a querer sair, as rendas são pesadíssimas, se vais entrar à posteriori vão te arranjar posições muito más, com rendas altíssimas. Tu pagas normalmente um preço fixo por metro quadrado mais uma percentagem da facturação. Aquilo é terrível. Temos que ir 13 ou 14 anos atrás e pensar que estávamos numa altura em que... Hoje em dia sabemos que Portugal esta em recessão, estamos em crise, os centros comerciais implodiram, os centros comerciais são autênticos elefantes brancos. No Dolce Vita, marcas com as colecções primavera/verão com 30 ou 40% de desconto,

as mesmas lojas daqui das Amoreiras. Na altura havia muitos centros comerciais a ser construídos, nós entrámos numa fase tardia, inicialmente tivemos posições de corredor, de quiosque de corredor, que também foi esquisito porque levantaram-se muitas vozes dos outros logistas, pessoal a refilar. Avançámos à nossa maneira, começámos a ganhar posições a posições, quase 20 posições em centros comerciais. Isto para dizer que, de facto, que estar bem posicionado no centro comercial é fundamental, porque senão vais para posições muito más com rendas altíssimas. E neste negócio que trabalha com margens relativamente comprimidas porque tem uma mão-de-obra é difícil, ter um negócio rentável, e este negócio nunca foi rentável. Nunca. Muito dificilmente conseguimos rentabilizar aquilo. Também é verdade e admito que nós não temos o expertise para o fazer. Nós somos uma empresa de...somos uma indústria pesada, estamos habituados é ao...o grande consumo. Vou-te dar um exemplo, na altura quem estava presente também era o Mário Pinto, que hoje em dia está na Olá na área tradicional, e era um drama gerir pessoas, 2 ou 3 turnos para cada loja, para cada posição. São pessoas que não podem receber muito porque senão aquilo não dá dinheiro, mas em simultâneo são pessoas que têm uma grande responsabilidade, são eles que abrem a caixa, fecham a caixa, mexem com dinheiro, etc etc. Depois cada loja tem uma caixa registadora, um terminal. No final do dia descarrega os ficheiros aqui para nós, aqui para dentro, e aquilo tinha que ser integrado no nosso sistema de facturação, agora vê lá o que é que era integrar aquilo num sistema de facturação que está habituado a facturar aos camiões e às paletes, tens que estar a facturar bolas de gelado. É difícilimo. Metade do cabelo que eu perdi foi aí.

MV: Porque é que a facturação era assim tão difícil?

JMP: Um: tu não vendes bolas de gelados, basicamente, tu vendes composições de gelado. Só que para dar baixa em *stock* convertíamos cada composição em bolas e fazíamos um consumo estatístico por sabores. Por sabores, tens 20 e tal sabores, era super complexo gerir *stocks* porque tinhas consumo estatístico, acertos mês a mês, para todas as lojas, para todos os sabores, integrar aquilo em sistemas de facturação como o SAP que está habituado a facturar a paletes. Foi um horror gerir aquilo do ponto de vista financeiro.

Obviamente que depois de termos vendido aquilo à JMRS, que é diferente, é uma coisa de retalho de serviços, estão mais que habituados a lidar com isto, já tinham a Hussel,

nós não. Também admito que parte do problema que tivemos aqui a gerir isto foi a nossa falta de expertise e isto precisa de recursos e de dedicação. E é uma coisa que as empresas da nossa indústria não estão habituadas, a ter este detalhe. Parte dos problemas operacionais e parte da má rentabilidade do negócio teve e deveu-se a isto. Nós não...era um objecto estranho aqui dentro da organização como um todo. Deixo-te o alerta que do ponto de vista da gestão da operação, no dia-a-dia, é algo que tem que se ter muito cuidado, tem que estar bem controlado. A gestão de recursos humanos é um desafio por causa da rotação das pessoas, porque 100 pessoas têm de ser formadas, muito bem controladas, são pessoas que não podem ser muito bem pagas, e são pessoas que assumem funções de responsabilidade. O primeiro grande alerta que eu deixo é que de facto a gestão de pessoas é crítica. Por outro lado, um processo de facturação robusto e controlável também é muito importante. Imagina que tu avançavas com este projecto. É mais fácil quando não tens uma multinacional por trás, quando tens a montante uma multinacional como esta começam-se a levantar uma série de questões e de controlo extraordinariamente complexas de gerir. É complexo.

MV: Como se daria a associação do projecto com a Lipton e conseqüentemente à Unilever Jerónimo Martins?

JMP: Podes estar associada a nós no início ou para sempre. O modelo pode ser este. Isto é outro aspecto importante. Nós só para aí ao 5º conceito de loja é que foi o conceito que foi para o *roll out*. Que hoje em dia já não tem nada a ver com as lojas, a Jerónimo Martins continuou a evoluir o conceito de loja. Evoluir o conceito. Não estarei a exagerar se as primeiras 5 ou 6 lojas que abriram testaram 5 conceitos diferentes. Quando acertámos no conceito, decoração, *assortment*, tipo de produtos, preços, promoções, é que começámos a fazer o *roll out* até às cerca de 20 lojas. É natural e desejável que haja este processo evolutivo, nada substitui o *powerpoint* como uma experiência real. Tu vais ver que há coisas muito bonitas no *powerpoint* mas que simplesmente não funcionam. Com a interacção com os clientes temos que ir afinando o conceito. Houve um *brief* muito aberto, uma fantasia, uma Disney dos gelados, depois houve aquilo que foi implementado na prática e depois houve um afinar dessa primeira implementação, a primeira loja num declinar de 4/5º conceito até chegarmos ao que queríamos. É isto que queremos fazer o *roll out*. Começámos a replicar aquilo e depois é fácil porque defines um *reputable model* e abres uma, duas, três, quatro, cinco lojas.

Como também não havia muitas coisas tivemos que experimentar muitos conceitos diferentes. Hoje em dia se calhar era mais fácil fazer 1 ou 2 conceitos diferentes. Isto é um aspecto importante, não me choca haver um período de transição e de afinação de conceitos. Eventualmente devias considerar no projecto, não sei se 4 ou 5 anos faz sentido mas, abrir 3 lojas com 3 conceitos diferentes e depois vêes qual é que resulta. Escolhes um deles para o *roll out*. Isto numa perspectiva de tu querereres ter uma cadeia alargada. Se for para ficar com 1 ou 2 lojas não se justifica. No *powerpoint* fica melhor dizeres que vais testar 3 conceitos diferentes em vez de dizeres que vai ser feito numa sequência.

Podes fazer um *grab and go*, uma casa de chá tradicional, e um quiosque de chá num centro comercial, imagina. Vê o caso da Starbucks. A Starbucks tem lojas de centros comerciais e de rua. São muito parecidas, não têm grande diferença em termos de *assortment*. Têm a dos Restauradores, Belém, Armazéns do Chiado...são muito semelhantes. Acho que estão só a ver o que é que pega melhor em termos de canal, não vejo diferença nenhuma em termos de *assortment* nem de *layout* de lojas, é muito parecido. Em termos de conceito não varia muito. Tens um teste de conceito aqui a fazer, uma coisa mais tradicional, *grab and go* e em *on the go*, e uma coisa mais de *shopping*, uma mistura das duas.

MV: Então como devo testá-los?

Acho que para o *powerpoint* tens que sugerir que seja em simultâneo. Na prática vai depender do capital disponível para investir. É importante definir o *governance model*. Tu na tua cabeça estavas mais a ver isto com uma multinacional por trás, certo? Mais do que seres tu a explorar...eu acho que é uma vantagem. Aquilo que tem valor para um empresário às vezes não tem valor nenhum para uma multinacional. Porque repara, era preciso isto atingir dimensões absolutamente épicas para fazer diferença na Unilever Jerónimo Martins por isso acho que a maneira de venderes isto a uma multinacional, neste caso a nós, acho que o valor acrescentado que vamos ver é no marketing, marketing, marca, na experimentação, *call to action*, ponto de contacto. A facturação vai ser importante mais ninguém se vai preocupar em perder dinheiro, tal como nós não nos preocupámos. Se entrarmos em segmentos, se comunicarmos com os consumidores como nunca se fez antes... Até o facto de estarmos a explicar que vocês podem fazer smoothies com gelados, etc, sumos, batidos... tudo isto é investimento de marketing no

sentido em que vais estar a influenciar o mercado à tua volta a trabalhar como nós. Ou seja, tens duas hipóteses, ou pegas nos retalhistas todos, enfia-los numa sala e dizes “agora faz isto assim que isto resulta” ou então fazes tu. Começas a expor e dizes para fazerem igual. Eu acho que a multinacional vai sempre olhar para isto como um investimento de marketing, na minha opinião. E isso vai ser importante em termos de marca, decoração das lojas, campanhas, promoções. De resto, não acho que devas tomar isto como uma má experiência, acho que não vai haver uma má experiência no futuro. Não compares gelados com chá.

MV: Achas que o chá é um caminho?

JMP: Estando o café ultra-explorado, o que é que podemos explorar mais? O chá. O chá é o candidato fortíssimo. Há países e países. Eu sou um bebedor de chá, acompanho as refeições com chá. Às vezes as pessoas perguntam-me se estou doente porque bebo chá à refeição. Ao almoço acompanho tudo com uma chávena de chá quente, verde, preto, tudo. “Estás doente!” Há um preconceito grande a combater. Bom, mas esta má experiência pode-te alertar que são coisas difíceis, sobretudo no ponto de vista da operacionalização, não quer dizer que signifique ser mau. Se recomeçássemos a fazer isto do início certamente não iríamos cometer 80% dos erros que cometemos. E o problema é começares de início. Portanto nesse aspecto foi bastante enriquecedor. O projecto teve três líderes, o Bruno Côco, o João de Deus e a Joana Martorell, dona do Go Natural. Começou o Go Natural depois de ter trabalhado connosco.

MV: Poderia resultar com a Lipton?

JMP: Pela tendência de mercado sim, mas há um preconceito grande para ultrapassar. Acho que nós não temos investido suficientemente nessa matéria, sinceramente. E aliás, tanto não temos investido como, se fores ver os lineares da Tetley vais ver a presença da Tetley. Acho que mais cedo ou mais tarde alguém vai aproveitar isto. A questão é: porque não fazê-lo? O que é que está aqui de errado, ou o que é que pode haver de errado para não fazê-lo? Não há nenhuma grande barreira. Se me perguntas, achas que são famosas as casa de chá pela sua longevidade? Acho que não. Aliás eu comparava chá numa loja de chá perto do Chiado, mas numa rua escondida, é mais Baixa do que Chiado, e já fechou. Tradicional, caixas enormes, chás verdes, pretos, entrava lá e deliciava-me. Pior zona do Mundo para abrir uma casa de chá. Não tinhas nada, não podias estar, nem beber lá, nem sequer sentar.

MV: Estava a dizer que não há, então, nenhuma barreira aparente...

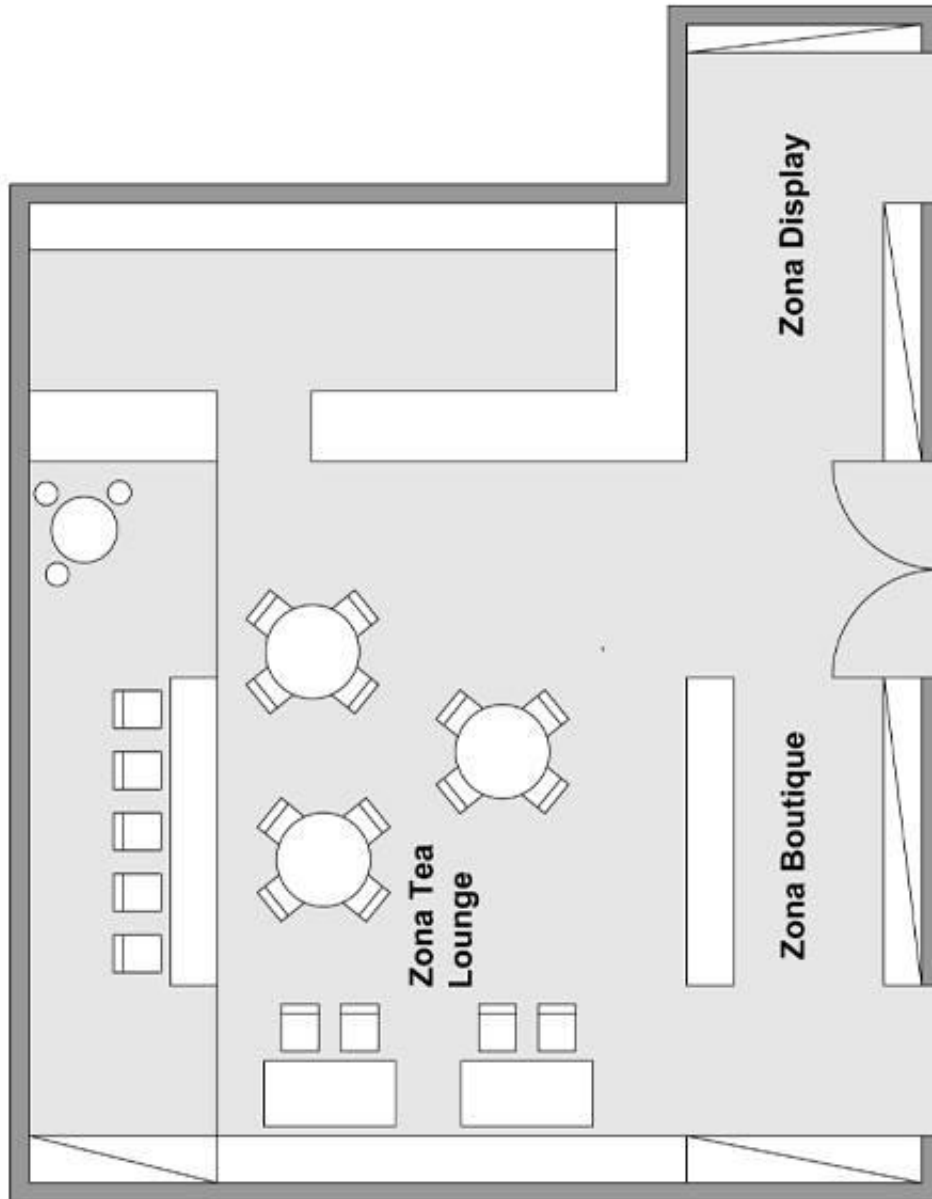
JMP: Objectivamente não há uma grande barreira. Se me dissesse que querias abrir uma loja de charutos em Portugal, não há nenhuma, eu ai diria “isso tem imensa piada”, vai ser uma coisa de nicho mas com tendência para acabar. São caríssimos, cada vez há menos pessoas a fumar, há pessoas que fumam e com dinheiro para os comprar mas ainda assim é uma coisa de nicho. A Casa Havanesa satisfaz a necessidade. Mas há alguma coisa deste género para o chá? Não, não há. Objectivamente não há. Não há nenhuma casa de chá. Só há casas de chá das freiras, ou casa de chá das tias que têm lá uns bolinhos, que já está visto há 300 anos, ou aquilo que abriu e fechou já que vendia chá exótico 150 euros o kg. Muito bom mas... as casas de café antes funcionavam assim, agora já não. Mandávamos moer café.

MV: E em termos de canais? O que devo explorar?

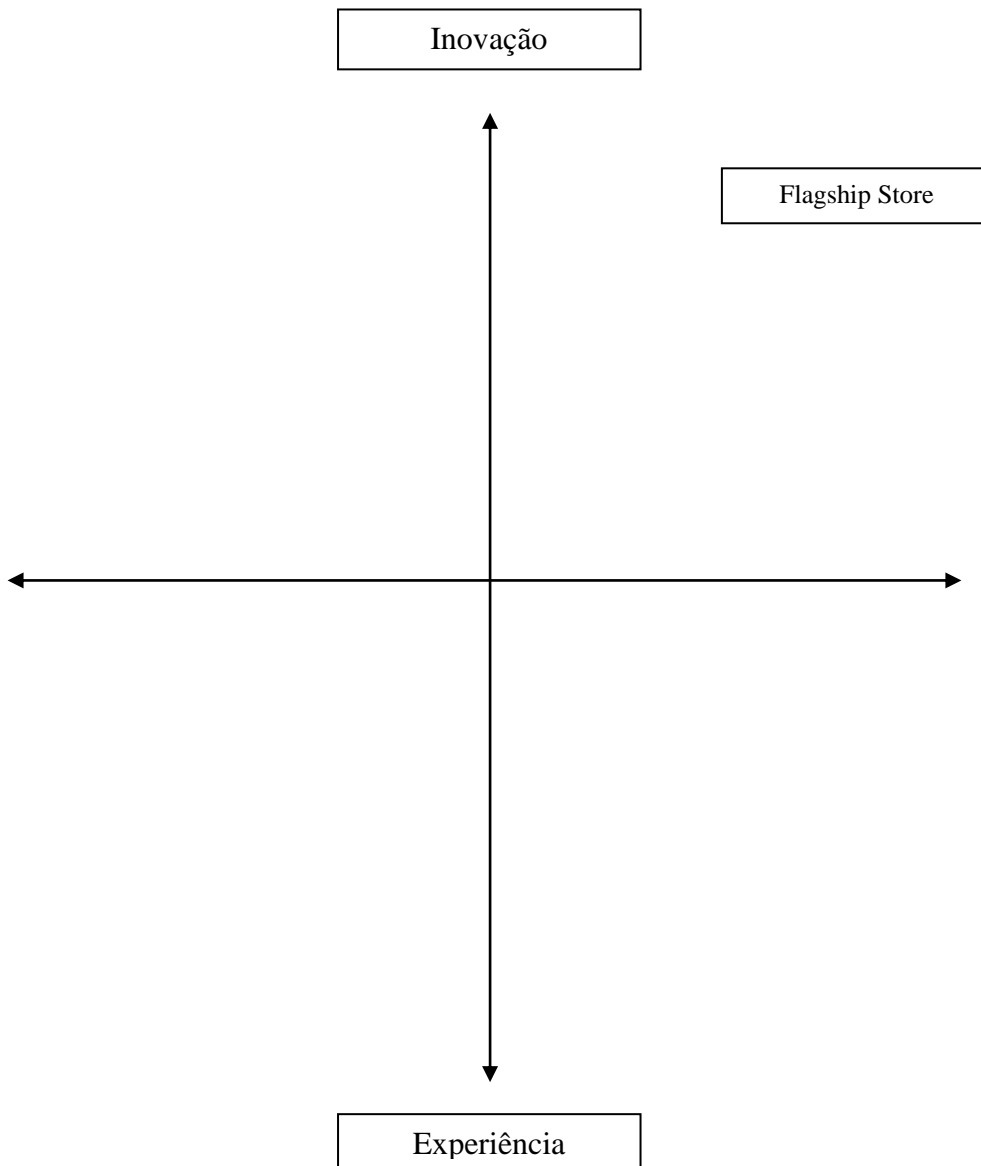
JMP: Em termos de canais, acho que há uma coisa que deve funcionar, que valia a pena pensares um bocadinho sobre isso, que era a loja de rua, o canal *travel*, nomeadamente transportes públicos, áreas de serviço e gasolineras. Conceito de *on the go*, copos maiores, para as pessoas irem de viagem a beber o seu chá. É uma coisa que não há. É um canal pouco explorado. Em Inglaterra e nos EUA já acontece, as pessoas pegam nos seus cafés e chás e seguem caminho. Metes a gasolina, pegas no carro e segues. Não há cá. É capaz de funcionar. Nomeadamente nas bombas de Pombal, as pessoas param muito, Grândola, que fica a meio caminho da A2, uma que teria piada era a Galp da A5. São estações de serviço que funcionam muito bem e são ultra hiper Premium. A da A5 fizemos lá o *Free Cone Day* da Ben and Jerry's. Só houve 3 sítios em Portugal onde fizemos - Faculdade de Ciências de Lisboa, o Palácio de Cristal no Porto e a Galp da A5. A bomba da Galp está sempre cheia de gente. A do lado de lá está sempre cheia para os pequenos-almoços antes de chegar a Lisboa. Quem vem para aqui desde Cascais...aquilo tem um *grab and go* fantástico. Acho que é um canal que devias pensar em explorar. Muito semelhante àquilo que estavas a idealizar para a boca do metro, estação de comboios, *ferry* para Almada. Eu acho que há uma enorme ocasião de consumo que não está explorada em Portugal que é o carro, embora as pessoas devam estar preocupadas em conduzi. Agora, verdade seja dita que nas deslocações diárias casa emprego, emprego casa as pessoas estão enfiadas no carro 1 ou 2 horas e estão a roer as unhas, a ver-se ao espelho, a ouvir rádio. Não consomem mais porque não têm

formato para isso e ninguém lhes propõe. É difícil comer gelados no carro, é. Mas é fácil beber chá. Beber café e chá não bebem porque ninguém lhes propõe formato para o fazer. Não há!

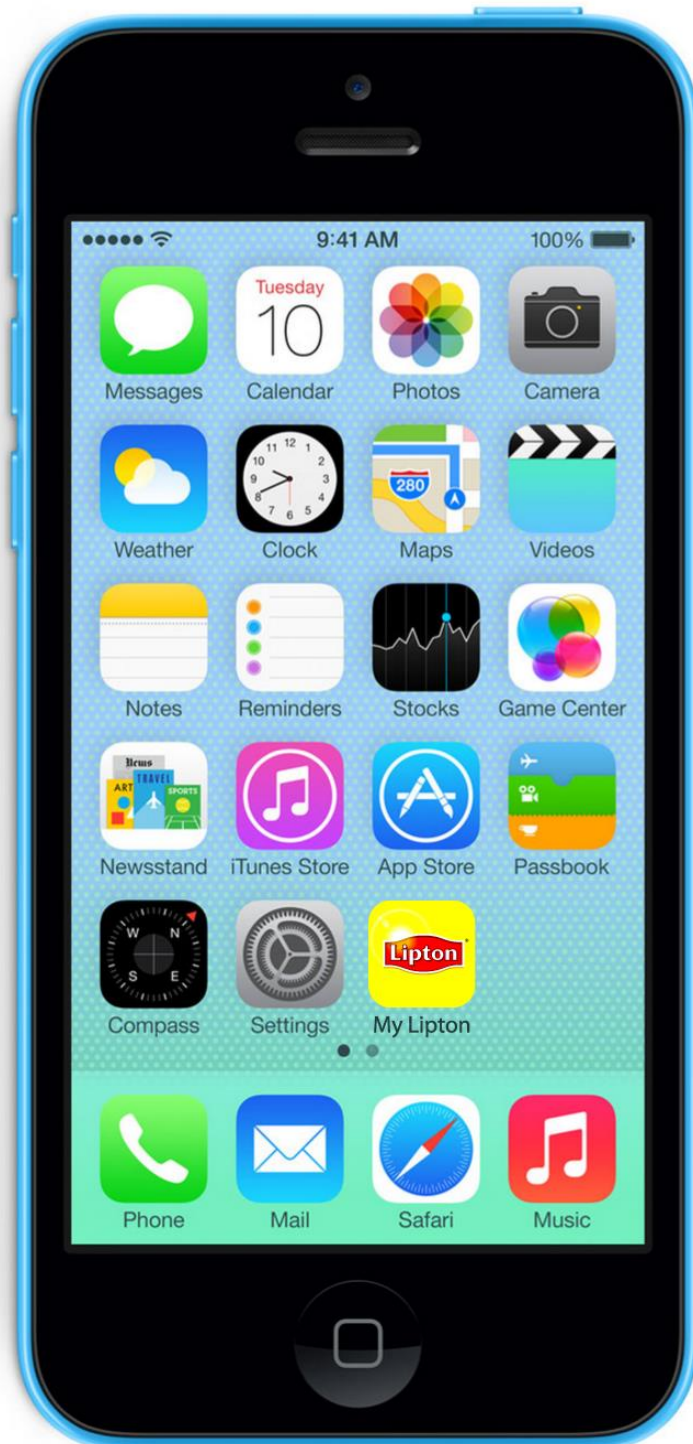
Anexo B – Layout Flagship Store Lipton



Anexo C – Posicionamento *Flagship Store* Lipton



Anexo D – Aplicação “My Lipton”



Anexo E – Maquete *outdoor* formato MUPI – versão 1



Anexo F – Maquete *outdoor* formato MUPI – versão 2



Anexo G – Maquete *outdoor* formato MUPI – versão 3



Anexo H – Maquete anúncio de imprensa

