

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS**

Roberta Fischer Casagrande

***MERCHANDISING DA NESTLÉ NO PONTO DE VENDA: UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO***

Porto Alegre

2012

Roberta Fischer Casagrande

***MERCHANDISING DA NESTLÉ NO PONTO DE VENDA: UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO***

Trabalho de conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

Porto Alegre

2012

Roberta Fischer Casagrande

***MERCHANDISING DA NESTLÉ NO PONTO DE VENDA: UM
ESTUDO EXPLORATÓRIO***

Trabalho de conclusão de Curso de graduação apresentado ao Departamento de Ciências Administrativas da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Luiz Antônio Slongo

Conceito Final: _____

Aprovado em: _____ de _____ de 2012.

BANCA EXAMINADORA:

Orientador: Prof. Luiz Antônio Slongo (EA/UFRGS)

AGRADECIMENTOS

Agradeço aos meus pais, que sempre priorizaram os meus estudos e de minha irmã e nos ensinaram a ter perseverança e dedicação para alcançarmos nossos objetivos. Agradeço à minha irmã pelo apoio, de sempre, e o carinho constante, sem os quais a tarefa seria mais difícil. O agradecimento maior é dirigido a eles, pais e irmã, pelo amor incondicional, combustível das minhas aspirações e base das minhas conquistas.

Agradeço aos meus amigos, pela ajuda oferecida e pela compreensão da minha ausência em certos momentos. Obrigada aos amigos feitos nesta caminhada acadêmica e àqueles que me acompanham há mais tempo.

Obrigada aos colegas de trabalho pela disposição em apoiar sempre.

Por fim, agradeço ao Professor Luis Antônio Slongo pela atenção a mim dedicada.

RESUMO

Este trabalho analisa a opinião de executivos do varejo de autosserviço que vendem produtos da marca Nestlé e a opinião de executivos da própria empresa em relação ao *merchandising* no ponto de venda da Nestlé. Considera que o *merchandising* no ponto de venda é responsável pela exposição destacada dos produtos nas lojas, visando chamar a atenção do consumidor e influenciá-lo na decisão de compra. Realiza um levantamento bibliográfico sobre varejo, marketing, e, mais aprofundadamente, sobre *merchandising* no ponto de venda. Ainda, aplica entrevistas em profundidade com varejistas e executivos da Nestlé e verifica informações necessárias para a pesquisa. Essas informações são relevantes para verificar a visão que os clientes internos e externos têm sobre a área em questão. Assim, analisa as respostas obtidas e identifica oportunidades para o negócio de *merchandising* da companhia. Julga que os resultados desse estudo serão úteis para o desenvolvimento da área de *merchandising*. Conclui que a área estudada apresenta bom desempenho, com alguns pontos a melhorar.

Palavras-chave: Administração. *Merchandising*. Ponto de venda. Nestlé.

ABSTRACT

This paper analyzes the opinion of self-service retail executives who sell Nestlé branded products and the opinion from executives of the company itself regarding Nestlé's point of sale merchandising. Considers that the point of sale merchandising is responsible for highlighting the exposition of products on stores, in order to catch the consumers attention and influence him to make the buy. Conducts a survey of the literature on retail, marketing, and, further, on the point of sale merchandising. Still, applies interviews with retailers and Nestlé's executives in order to collect the information needed for the research. These informations are relevant to verify the image that inner and outer costumers have about the area in question. Thus, analyzes the responses and identifies opportunities for the company's merchandising business. Considers that the result to this study will be useful to developing the merchandising sector. Concludes that the study area has good performance, with some areas for improvement.

Keywords: Administration. Merchandising. Point of Sale. Nestlé.

LISTRA DE FIGURAS

Figura 1 – Henri Nestlé	12
Figura 2 – Sede Mundial da Nestlé localizada em Vevey - Suíça	13
Figura 3 – Sede Nestlé Brasil (São Paulo)	14
Figura 4 – Organograma das Linhas de Produtos Nestlé	16
Figura 5 – Organograma das Unidades de Negócios Nestlé Brasil Ltda	23
Figura 6 – Crescimento do Varejo Brasileiro	31
Figura 7 – Segmentação Varejo	33
Figura 8 – Participação Faturamento Canais do Varejo	34
Figura 9 – Avaliação dos sentidos humanos na percepção	37
Figura 10 – Planejamento da compra no Brasil.....	38
Figura 11 – Ponto Extra Nescafé	40
Figura 12 – Cantonera	42
Figura 13 – Cartões de preço.....	42
Figura 14 – <i>Cross Merchandising</i>	42
Figura 15 – <i>Display</i> de chão	42

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Cronologia de aquisições no varejo brasileiro	30
Quadro 2 – Classificação do Varejo	32
Quadro 3 – Classificação Varejo Alimentício	33

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	10
2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE.....	11
2.1 HISTÓRICO	11
2.1.1 Histórico no Mundo.....	12
2.1.2 Histórico no Brasil.....	13
2.2 NEGÓCIO	14
2.3 MISSÃO	14
2.4 VALORES	14
2.5 OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO	15
2.6 PRODUTOS	15
2.7 MERCADO DE ATUAÇÃO	16
2.8 MICROAMBIENTE	17
2.8.1 Principais Clientes	17
2.8.2 Principais Fornecedores.....	17
2.8.3 Principais Concorrentes.....	18
2.9 MACRO AMBIENTE	19
2.9.1 Fatores Econômicos.....	19
2.9.2 Fatores Político-Legais	20
2.9.3 Fatores Culturais	20
2.9.4 Fatores Tecnológicos.....	21
2.9.5 Fatores Demográficos.....	22
2.10 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ESTRUTURA FUNCIONAL	22
2.11 NESTLE NA LOJA – <i>MERCHANDISING</i>	23
3 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA	25
4 JUSTIFICATIVA	27
5 OBJETIVOS	28
5.1 OBJETIVO GERAL.....	28
5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS	28
6 REFERENCIAL TEORICO	29
6.1 VAREJO	29
6.1.1 Classificação do Varejo	31
6.1.2 Autosserviço	34

6.2 MARKETING MIX	35
6.3 MARKETING DE VAREJO	36
6.4 MARKETING SENSORIAL	36
6.5 PONTO DE VENDA.....	37
6.6 <i>MERCHANDISING</i>	37
6.6.1 Técnicas de <i>Merchandising</i>	39
6.6.2 Promoção de Vendas.....	41
6.6.3 Material de Ponto de Venda.....	41
6.6.4 Ações Promocionais	43
7 METODOLOGIA.....	44
7.1 POPULAÇÃO	44
7.2 ELEMENTOS DE PESQUISA	44
7.3 TÉCNICA DE COLETA	45
7.4 ANÁLISE DOS DADOS	46
8 ANÁLISE DOS DADOS	47
8.1 IMPORTÂNCIA DO <i>MERCHANDISING</i>	47
8.2 <i>MERCHANDISING</i> NO PONTO DE VENDA DA NESTLÉ.....	55
8.3 OPORTUNIDADES PARA O <i>MERCHANDISING</i> DA NESTLÉ NO PONTO DE	63
VENDA	63
9 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	67
9.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS	68
9.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA.....	68
REFERÊNCIAS	70
APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista	72

1 INTRODUÇÃO

Este trabalho se trata de um estudo exploratório sobre a área de *Merchandising* no ponto de venda da empresa Nestlé Brasil.

O *merchandising* no ponto de venda objetiva aumentar a atratividade dos produtos, marcas ou serviços, e assim, influenciar a decisão de compra do consumidor. De acordo com Blessa (2011, p.8), *merchandising* “é considerado a “mídia” mais rápida e eficaz, pois é a única em que a mensagem conta com os “três elementos-chave” para a concretização de uma venda: o consumidor; o produto; o dinheiro.”

Tanto o varejo, como a indústria, reconhecem que o uso da ferramenta de *merchandising* é fundamental para impulsionar a venda. Estudos apontam que 76% das decisões de compra são tomadas dentro do ponto de venda, o que mostra a importância de atrair o consumidor na hora da compra.

A Nestlé investe em uma grande estrutura de *merchandising*, objetivando conquistar, cada vez mais, seu consumidor no ponto de venda. O objetivo deste estudo é analisar opiniões a respeito do trabalho de *merchandising* da Nestlé no ponto de venda, na visão de varejistas e de executivos da própria empresa.

Primeiramente, apresentou-se a empresa em qual foi elaborada o estudo, afim de que fosse possível compreender a sua trajetória até o presente momento, suas características mais relevantes e, especificamente, a área de *merchandising*. Logo após, caracterizou-se a delimitação do tema e problema, no qual a pesquisa foi baseada. Justificou-se a escolha e significância do tema e definiram-se os objetivos gerais e específicos da realização deste trabalho.

A revisão da literatura conceituou os assuntos abordados no tema da pesquisa, permitindo uma melhor compreensão sob a perspectiva de diferentes autores.

O método escolhido para a pesquisa foi o de entrevistas em profundidade. Foram entrevistados executivos do varejo de autosserviço, que atuam em lojas localizadas na cidade de Porto Alegre, e, também, executivos da empresa. Através das informações coletadas nas entrevistas, realizou-se uma análise e foram identificados os pontos relevantes.

Os resultados obtidos nesse trabalho poderão ser utilizados pela empresa para desenvolvimento e planejamento da área estudada.

2 CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA E SEU AMBIENTE

O presente capítulo tem por finalidade descrever a organização em que o trabalho se realiza. Desta forma, descreve um breve histórico, desde sua criação, evolução e presente momento, no mundo e no Brasil. Citando ainda as áreas de atuação, missão, valores, objetivos, produtos, mercado onde está inserida, fatores do micro e macro ambientes, e sua estrutura organizacional e funcional, com a finalidade de propiciar um melhor entendimento sobre a natureza de funcionamento e estrutura da Nestlé. Por fim, descreve-se a área de *merchandising*, na qual foi realizada a pesquisa.

2.1 HISTÓRICO

O criador da maior empresa de alimentos do mundo, Henri Nestlé (Figura 1), nasceu na Alemanha, em 1814. Formado em química, mudou-se para Vevey, na Suíça, em 1843. Pesquisador dedicado, em 1858 passou a produzir o combustível que mantinha acesos os postes de iluminação da cidade onde morava. Contudo, a grande paixão de Henri Nestlé eram os alimentos. Na pequena fábrica de Vevey na Suíça, ele produzia produtos como licores, vinagre, limonada e mostarda, além de engarrafar água mineral.

Naquela época, a mortalidade na primeira infância era muito elevada nos países da Europa. Com o objetivo de contribuir para a solução deste problema, Henri Nestlé começou a pesquisar o excelente leite de vaca produzido na Suíça. A idéia era obter um alimento que pudesse ser utilizado caso a mãe não pudesse amamentar seu filho.

Para ganhar a vida era necessário trabalhar de quinze a dezoito horas por dia, inclusive crianças e mulheres; as condições de higiene e alimentação eram terríveis; a mortalidade infantil era em torno de 20%, e as mães não tinham tempo para cuidar dos filhos e nem para preparar refeições para a família.

Henri Nestlé dedicou-se, então, à pesquisa de um alimento nutritivo e de fácil preparo, destinado, principalmente, à criança: um produto à base de leite de vaca, altamente nutritivo, destinado a servir em nos casos em que a mãe não pudesse alimentar o filho.

Após longos anos de pesquisa, em 1866, Henri Nestlé conseguiu desenvolver um produto à base de leite e farinha de cereais, de grande valor nutritivo: a Farinha Láctea Nestlé. Além de comprovar as qualidades nutritivas do produto para crianças o pesquisador profetizou, acertadamente: “Minha descoberta terá um sucesso imenso.”

Em 1867, é fundada a Societé Farine Henri Nestlé (Sociedade Farinha Henri Nestlé). Em 1905, a Henri Nestlé Company (Henri Nestlé Companhia) associou-se à Anglo Swiss Condensed Milk Co (Companhia Anglo Suíça de Leite Condensado), formando a Nestlé and Anglo-Swiss Milk Co (Companhia de Leite Nestlé e Anglo Suíça).

Em dois anos, as latas de farinha com o logotipo do ninho, que era o brasão da família de Henri e significa no idioma da sua região de origem “pequeno ninho”, já era conhecido em quase todo o mundo.

Figura 1 – Henri Nestlé



Fonte: (NESTLÉ BRASIL, 2012a)

2.1.1 Histórico no Mundo

Em 1866, Charles A. Page, cônsul americano em Zurique (Suíça), conhecedor da descoberta do leite condensado, por Gail Borden, concluiu que a Suíça oferecia condições ideais para o desenvolvimento de uma indústria de leite condensado. Desta descoberta, fundou a Anglo Swiss Condensed Milk Co, na cidade de Cham, Suíça.

A iniciativa de Page foi titulada de êxito e de 1873 a 1879, foram criadas mais de sete fábricas de leite condensado, situadas perto de grandes áreas de consumo, além de mais duas, na Suíça.

O leite condensado foi designado pela expressão “La Laitière” (A Leiteira), havendo em sua embalagem o desenho de uma jovem moça carregando dois baldes de leite.

Na figura 2, está ilustrada a Sede Mundial da Nestlé, a qual localiza-se na Suíça.

Figura 2 – Sede Mundial da Nestlé localizada em Vevey - Suíça



Fonte: Fonte: (NESTLÉ BRASIL, 2012a)

2.1.2 Histórico no Brasil

No período de 1900 a 1905, já haviam cartazes afixados no Brasil de propaganda de Farinha Láctea importada.

O produto era importado da Suíça, seja diretamente, por parte de grandes importadores, seja por intermédio de agentes independentes, e revendidos no mercado brasileiro.

Obedecendo ao plano de descentralização das atividades comerciais, a Nestlé & Anglo-Swiss Condensed Milk Co (Companhia de Leite Condensado Nestlé e Anglo Suíça) instalou, em 1920, um escritório no Rio de Janeiro para se encarregar da importação dos produtos Nestlé.

Em 1921, iniciou-se a fabricação do leite condensado na cidade de Araras, no interior de São Paulo, com um pequeno número de operários.

Somente sete anos após sua inauguração, em 1928, Araras passou a fabricar leite em pó e produtos dietéticos.

A Empresa, até 1953, só fabricava produtos à base de leite. Iniciaram, naquele ano, a diversificação de sua produção, com o lançamento do Café Solúvel Nescafé.

Hoje, a Nestlé Brasil ocupa o segundo maior mercado do Grupo Nestlé no mundo em volume de produção e o quinto em faturamento. A rede de distribuição dos produtos abrange mais de 1.600 municípios.

A figura 3 ilustra a Sede da Nestlé Brasil, localizada na cidade de São Paulo.

Figura 3 – Sede Nestlé Brasil (São Paulo)



Fonte: Fonte: (NESTLÉ BRASIL, 2012a)

2.2 NEGÓCIO

Conforme consta nos Documentos Corporativos (NESTLÉ BRASIL, 2012a), o negócio da Nestlé é “Promover a cultura da boa alimentação, respeitar o consumidor e a identidade de cada povo, valorizar seus colaboradores e aplicar a tecnologia a serviço da vida.”

2.3 MISSÃO

Conforme apresentado nos Documentos Corporativos (NESTLÉ BRASIL, 2012a) da Empresa, a missão da Nestlé Brasil é “Oferecer ao consumidor brasileiro produtos reconhecidamente líderes em qualidade e valor nutritivo, que contribuam para uma alimentação mais saudável e agradável, gerando sempre oportunidades de negócios para a empresa e valor compartilhado com a sociedade brasileira.”

2.4 VALORES

Segundo consta nos Documentos Corporativos (NESTLÉ BRASIL, 2012a), na Nestlé os seguintes valores são inegociáveis e devem se transformar em comportamentos observáveis:

- a) pessoas em primeiro lugar;
- b) estreito relacionamento de nossas marcas com o consumidor;
- c) liderança de mercado e atitude;
- d) qualidade superior;
- e) performance;
- f) comprometimento;
- g) respeito;
- h) ética;
- i) transparência.

2.5 OBJETIVOS DA ORGANIZAÇÃO

Continuar sendo a mais respeitada e confiável Companhia de Alimentos, Bebidas, Nutrição, Saúde e Bem Estar do país, sempre alavancando a posição de liderança através de um desempenho maior que a dos concorrentes.

2.6 PRODUTOS

A maior companhia de alimentos do mundo atua em vários segmentos. Além de produtos para alimentação e nutrição humana, a Nestlé produz alimentos para animais de estimação. A figura 4 demonstra o organograma das linhas de produtos da Nestlé e suas empresas coligadas. A seguir, exemplos de marcas da Nestlé divididos por segmentos de negócio:

- a) águas: Aquarel, Perrier, Petrópolis, São Lourenço e Pureza Vital;
- b) nutrição Infantil: Mucilon, Farinha Láctea e Nan;
- c) bebidas: Nescau e Nesquik;
- d) biscoitos: Bono, Calipso, Galak, Matinais, Negresco, Nestlé, Passatempo, Prestígio, Tostines e Salclis;
- e) cafés: Nescafé original, Nescafé matinal e Nescafé com leite;
- f) cereais: Nescau Cereal, Snow Flakes, Moça Flakes, Crunck Cereal, Corn Flakes, Nesfit, Snow Flakes Chocolate, Estrelitas, Aveia Neston, Neston Barra, Neston Fruta e Fibra e Neston Vitamina;
- g) chocolates: Barras recheadas, bombons, confeitos, culinários e tabletes;

- h) lácteos: Creme de leite, doce de leite Moça, leite condensado Moça, leites em pó e Moça Fiesta, Molico, linha Fast;
- i) sorvetes: Consumo individual (picolés, cones e copos), leve para casa (massa e sobremesas especiais) e linha para restaurantes;
- j) nutrição Clínica: Nutren Active, Fibre 1, Gold, Powerbar;
- k) culinários: Bases culinárias, caldos, pratos semiprontos, massas instantâneas, molhos, sopas e temperos;
- l) refrigerados: Iogurtes e bebidas lácteas, leite fermentado, petit suisse, queijo, sobremesa e sucos;
- m) foodservices: Produtos, serviços e soluções para segmentos de alimentação fora do lar;
- n) alimento para cães e gatos: Nestlé Purina Petcare.

Figura 4 – Organograma das Linhas de Produtos Nestlé



Fonte: Fonte: (NESTLÉ BRASIL, 2012a)

2.7 MERCADO DE ATUAÇÃO

A Nestlé é a maior companhia mundial de alimentos e bebidas, consagrada também,

como a maior autoridade em nutrição, saúde e bem-estar. Foca-se na melhoria da qualidade de vida das pessoas por meio da oferta permanente de produtos saudáveis e saborosos.

Atualmente, a empresa atua nos mercados da Zona América onde concentra 42,4% do seu negócio, Europa 38,3% e 19,3% na Ásia, Oceania e África.

Em um mercado tão competitivo e rápido, é necessário que aquisições e fusões ocorram, e a Nestlé, como líder no mercado em que atua, tem planos grandiosos para que seus negócios e faturamento cresçam. Hoje, o maior índice de crescimento se dá pela aquisições de outras companhias.

2.8 MICROAMBIENTE

O microambiente abrange sistemas próximos à companhia e que atuam interagindo de forma permanente e forte, fazendo com que gere mais oportunidades de negócios.

2.8.1 Principais Clientes

A Nestlé prima por um excelente relacionamento com seus clientes, bem como lida com os mesmos com transparência e parceria. É em função desses clientes, que os produtos da companhia chegarão ao consumidor. Para tanto, a busca pela máxima qualidade no atendimento aos clientes garantirá oferecer o melhor ao consumidor final, já que garante a possibilidade de acesso aos produtos dentro da melhor relação custo-benefício desejável.

A empresa construiu, ao longo de todos os anos de mercado e história, uma relação de confiança junto aos consumidores, pela garantia de que o consumidor está diante de um produto que atende a elevados padrões de qualidade. Pode-se citar como os principais clientes da Nestlé Brasil:

- a) Wal Mart;
- b) Carrefour;
- c) Grupo Pão de Açúcar;
- d) Americanas.

2.8.2 Principais Fornecedores

A Nestlé Brasil atua com honestidade, integridade e justiça em todos os aspectos dos

negócios e espera o mesmo comportamento nas relações com todos os parceiros comerciais e fornecedores de materiais, bens e serviços. Tratar seus fornecedores como quer que seus clientes a tratem. Tendo como base esse princípio, a Nestlé constrói e conserva o relacionamento com seus fornecedores.

A empresa tem a preocupação de negociar somente com fornecedores que respeitam os Princípios Nestlé de Compras da Companhia e que tenham condições ou potencial para aplicar os padrões Nestlé de Qualidade. As relações com os fornecedores são medidas a partir de parâmetros de excelência, através de indicadores específicos de performance em relação a prazos de entrega, quantidade e qualidade e avaliadas com o objetivo de buscar a melhoria contínua nas áreas da qualidade, serviço, entre outras.

A Nestlé Brasil sempre apóia iniciativas de combate à corrupção. Todas as operações globais são orientadas pelas regras da Câmara Internacional de Comércio, que dizem respeito à extorsão e suborno em transações comerciais internacionais (1996); as Recomendações da Organização para Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE) sobre suborno e transações comerciais internacionais e a Convenção OCDE para Combater a Corrupção, assinada por todos os Países membros, entre eles o Brasil, em 1997. O apoio a essas medidas internacionais demonstra o respaldo em um âmbito muito prático do Acordo Global das Nações Unidas, criado em junho de 2004, que combate à corrupção.

Em 2003, a empresa iniciou um programa mundial de auditoria de fornecedores, realizado com metodologia própria. O objetivo é garantir a melhoria da qualidade e a segurança das matérias-primas adquiridas, mas o programa também possibilita aos fornecedores aprovados abastecer a Nestlé em todos os países em que ela atua.

No Brasil, o relacionamento com os fornecedores foi intensificado a partir de 2003 com a criação do Portal de Compras Nestlé. Acessando-o, os fornecedores podem acompanhar suas informações comerciais junto à empresa, administrar sua carteira de pedidos e consultar os pagamentos, por exemplo. O desenvolvimento do *Supplier Relationship Management* (SRM) também propiciou maior proximidade entre a Nestlé e seus parceiros, ao utilizar os recursos da tecnologia para aperfeiçoar os processos de compras.

2.8.3 Principais Concorrentes

A Nestlé está empenhada e preparada para concorrer com êxito no ambiente em que atua. Sempre fará de acordo e com total cumprimento às leis aplicáveis de antitruste e concorrência.

Pelo fato da Nestlé atuar em diversos segmentos, seus concorrentes são específicos por categorias de produtos. Segue alguns concorrentes por categorias de produtos:

- a) achocolatado em Pó: Pepsico;
- b) caldos: Unilever e Ajinomoto;
- c) lámen: Ajinomoto;
- d) biscoitos: Kraft e Socma;
- e) leite em pó desnatado: Elegê e Parmalat;
- f) achocolatado líquido: Quaker;
- g) achocolatado em Pó: Pepsico;
- h) sopas: Unilever e Yoki;
- i) farinha Láctea: Unilever;
- j) cereal em barra: Nutrimental e Ritter;
- k) café solúvel: Iguazu e Melita.

2.9 MACRO AMBIENTE

No macro ambiente a empresa visa analisar os variados setores que não são controlados pela Nestlé, os quais influenciam em suas decisões e estratégias.

2.9.1 Fatores Econômicos

Em 2008, quando o princípio de uma crise mundial emergiu frente às organizações, os investimentos e projetos foram congelados, até que a grande crise econômico-financeira acabasse. No início do ano 2009, foi o fim de grandes, médias e pequenas organizações, as quais tiveram que demitir seus funcionários e fechar as portas, pois não reagiram e não tiveram controle sobre o que assombrava a economia naquele momento.

Desde o início da crise a Nestlé Brasil teve cuidado, porém não deixou de reagir ao que muitos temiam. Manteve seus projetos, investimentos e aproveitou as oportunidades que o mercado ofereceu.

Segundo afirmou, em comunicações internas, o Senhor Ivan Zurita, presidente da companhia por 11 anos e atualmente presidente do Conselho Consultivo da empresa no Brasil, o início de 2009 foi lento para a empresa, contudo reagiu e no segundo semestre do mesmo

ano ganhou forças, o que a fez fechar o ano com percentuais acima dos esperados, 7% a 10% de crescimento real de faturamento, o que significou R\$ 15,5 bilhões.

No ano de 2011, ainda sob presidência do Ivan Zurita, a empresa atingiu o resultado de 20,5 bilhões de reais.

As perspectivas de crescimento no país e a estabilidade financeira vivida por grande parte da população brasileira motivam a Nestlé a realizar investimentos nos seus segmentos de negócio.

2.9.2 Fatores Político-Legais

A Nestlé respeita as leis em todos os momentos e em todos os países onde atua. Ressalta que todos devem cumprir as leis aplicáveis e garantir o cumprimento dos mais altos padrões de conduta ética e recomendações internacionais que influenciam práticas comerciais e industriais.

Conforme Documento Corporativo da empresa, os colaboradores da Nestlé em todo o mundo vivem e sustentam este compromisso em suas responsabilidades diárias, fazendo com que a reputação da Nestlé seja hoje seu mais importante alvo. (NESTLÉ BRASIL, 2012a).

A empresa possui um código de Princípios Nestlé de Gestão Empresarial disponível para os funcionários que prescrevem certos princípios e valores com os quais a Nestlé se compromete mundialmente. Esse Código de Conduta auxilia na contínua implementação dos princípios, por meio do estabelecimento obrigatório e não negociável de certos parâmetros mínimos de comportamento em áreas essenciais.

2.9.3 Fatores Culturais

Os princípios da Nestlé estão alicerçados aos contidos no Acordo Global das Nações Unidas, e sempre serão respeitados os aspectos culturais de cada local.

Em 1987, foi criada a antiga Fundação Nestlé de Cultura, com o objetivo de contribuir para o aprimoramento cultural do povo brasileiro sob as mais diversas formas (seja por meio de apoios, patrocínios ou desenvolvimento de ações). Graças a sua idoneidade e seu caráter beneficente, recebeu dos Ministérios Público e da Justiça, em 2005, o importante certificado de Utilidade Pública Federal.

Além de projetos culturais (como o Prêmio Nestlé de Literatura e o Concurso Viagem Nestlé pela Literatura, que incentivam novos escritores e leitores, entre outros), a Instituição passou a englobar ações nas áreas sociais e de educação, ou seja: todas as iniciativas de responsabilidade social praticadas pela Empresa – como o Programa Nutrir, Projeto MEC/Nestlé de Valorização da Criança e do Adolescente, e Alfabetização Solidária, entre outros – têm suas atividades agora concentradas na Fundação. Com esta mudança, ela passou a se chamar Fundação Nestlé Brasil.

O foco da Nestlé sempre esteve voltado para oferecer alimentos que levem nutrição, saúde e bem-estar para as pessoas. Essa filosofia também se estende à Fundação: o ser humano precisa não apenas de alimento para o corpo, mas também para a alma. Alimentar o espírito com cultura e educação é, portanto, o desafio da Fundação Nestlé Brasil.

2.9.4 Fatores Tecnológicos

As informações correm cada vez mais rápidas em todos os campos da sociedade. O desenvolvimento de novas tecnologias vem acelerando de maneira incrível, e junto a esses avanços vem o conhecimento e aprofundamento da população em áreas tecnológicas, meio ambiente, fatores sociais e alimentícios. Muitas vezes, isso faz alterar os hábitos de consumo da população, e a Nestlé junto ao seu departamento de Pesquisa e Desenvolvimento está atenta e adaptando-se às tendências atuais.

Por isso também, a companhia tem por objetivo criar valor sustentável para os consumidores, e usar toda a tecnologia para pesquisa e desenvolvimento de novos produtos.

Conforme site interno da empresa é colocado como objetivo da área de Inovação e Renovação oferecer produtos com desempenho superior em termos de preferência de sabor e de qualidade nutricional, melhorar a percepção do consumidor e fortalecer sua tradução, combinando com o *know-how* científico e tecnológico para criar conceitos vencedores, acelerar ainda mais a inovação e aumentar o impacto por intermédio da melhoria dos recursos organizacionais, para, assim, melhor executar projetos de inovação em menor número, porém de maior amplitude, por meio da fertilização cruzada interna mais rápida e da abertura a fontes externas de inovação. Ainda, apoiar a disseminação da especialização em Ciência e Nutrição por todos os níveis da companhia.

2.9.5 Fatores Demográficos

A Nestlé está presente em 99% dos lares brasileiros, desta forma, o controle populacional é muito importante para que a companhia se adéque ao estilo das regiões onde atua.

A contagem da população brasileira realizada no ano de 2000 foi de 169.799.170 habitantes. Segundo contagem populacional realizada em 2010 pelo IBGE, o Brasil era ocupado por 190.755.799 pessoas. (IBGE, 2010).

Censos afirmam que desde 1960, a taxa de crescimento da população vem decaindo, o que se intensifica com a queda da fecundidade. Contudo, o número de jovens e população idosa vem aumento, o que caracteriza oportunidades, crescimento econômico e dinamismo a população.

2.10 ESTRUTURA ORGANIZACIONAL E ESTRUTURA FUNCIONAL

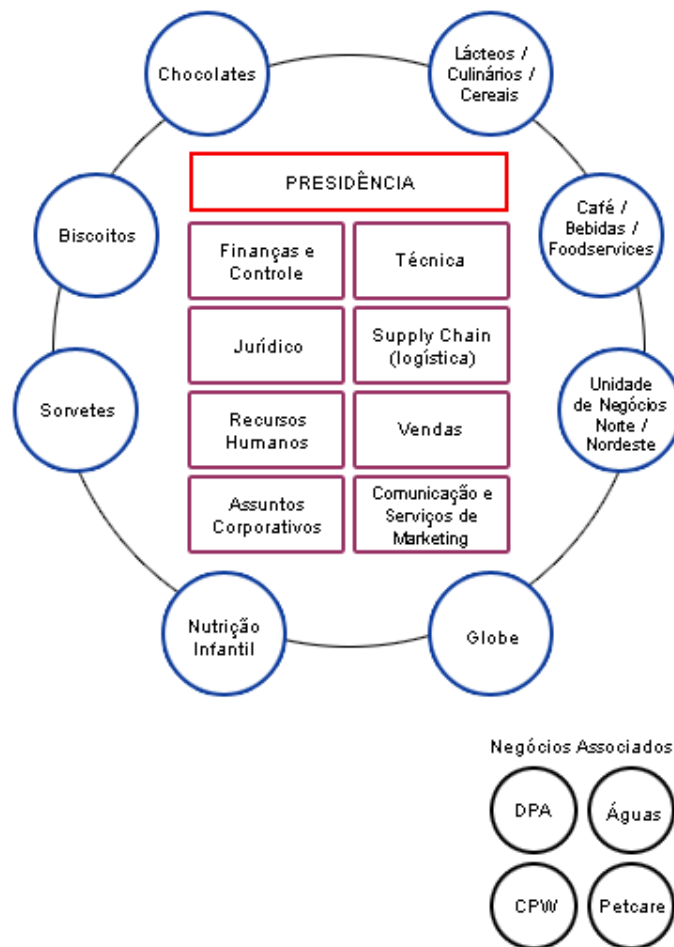
A Sede da Nestlé Brasil Ltda está localizada em São Paulo/SP e juntamente encontram-se todas as Unidades de Negócios. O organograma das Unidades de Negócios pode ser visualizado na figura 5. Além da centralização da Sede, possui filiais em: Belém, Fortaleza, Recife, Salvador, Belo Horizonte, Brasília, Cuiabá, Rio de Janeiro, São Paulo Capital/Metropolitana, Curitiba, Florianópolis e Porto Alegre.

Atualmente são 27 fábricas em território brasileiro, distribuídas pelos estados: São Paulo, Minas Gerais, Bahia, Goiás, Rio de Janeiro, Rio Grande do Sul e Espírito Santo.

A Nestlé conta com 05 centros de distribuição e 04 depósitos.

A companhia emprega mais de 16 mil colaboradores diretos e gera outros 220 mil empregos indiretos, que colaboram na fabricação, na comercialização e na distribuição dos 1.300 itens de 200 marcas que vende no País.

Figura 5 – Organograma das Unidades de Negócios Nestlé Brasil Ltda



Fonte: (NESTLÉ BRASIL, 2012a)

2.11 NESTLE NA LOJA – *MERCHANDISING*

O programa “Nestlé na Loja” foi desenvolvido pela companhia com foco no desenvolvimento dos promotores, profissional designado para divulgar, demonstrar, expor, organizar, alocar e repor produtos dentro do estabelecimento comercial.

Segundo o site interno da empresa, a missão do “Nestlé na loja” é ampliar as oportunidades de negócio no ponto de venda (PDV) impactando diretamente os compradores, por meio do aumento da presença do promotor na loja, da melhor visibilidade dos produtos no PDV e do aprimoramento da qualificação da equipe de *Merchandising* da Nestlé.

“Nestlé na Loja” objetiva as seguintes ações:

- a) desenvolver, implementar e padronizar novos processos e melhoria contínua para as equipes de *Merchandising*;

- b) aquisição e distribuição de materiais de execução;
- c) liderança no desenvolvimento de treinamentos de *Merchandising*;
- d) pesquisa e desenvolvimento de canais eficientes de comunicação entre Sede, Filiais e Equipe de Campo;
- e) criação e acompanhamento dos programas de incentivo e reconhecimento para promotores.

A equipe de *merchandising* é um dos maiores efetivos da Nestlé no Brasil. Ao todo, são mais de 2.400 colaboradores, que correspondem a 14% do quadro total e 83% do quadro de vendas Nestlé, atuando em mais de 4.000 pontos-de-venda.

Um os trabalhos de desenvolvimento da equipe chama-se “Guardião.” O Guardião é um programa de qualificação para promotores de *Merchandising* que busca excelência da execução no ponto de venda, por meio da padronização dos processos, reunião regulares, trabalho contínuo, comunicação eficaz e formação das equipes.

O programa Guardião vai até as filiais de vendas de todo o Brasil, com apoio das equipes de Recursos Humanos (RH) das filiais e também do RH da Sede para treinar os promotores com maior potencial de desenvolvimento, por meio de avaliações e análise profunda dos aspectos técnicos e comportamentais.

Os promotores com melhor desempenho ganham título de “Líder Guardião”, ou seja, estarão líderes por um ano e responsáveis por disseminar entre a equipe de *merchandising* as boas práticas em gestão das lojas e troca de experiências. Eles serão os condutores das “Reuniões-Alvo”, que ocorrem semanalmente. Para as “Reuniões-Alvo”, os líderes utilizam um guia de informações chamado de Boletim de *Merchandising*.

O Boletim de *Merchandising* é um guia de informações criado para facilitar o fluxo de comunicação entre a equipe interna e a equipe de campo da Nestlé. Este possui informações de marketing e vendas, ações da concorrência, treinamentos e boas práticas, que são as fotos de exposição dos produtos no PDV, enviadas pelos próprios promotores de todo o Brasil.

3 DELIMITAÇÃO DO TEMA E DEFINIÇÃO DO PROBLEMA

No varejo, a disputa pela preferência do cliente se torna mais acirrada, visto que, o cliente tem disponível no mesmo espaço, várias opções de um mesmo produto.

O desenvolvimento de ações de comunicação e promoção no ponto de venda se tornou a alternativa mais eficaz para atender essa necessidade de chamar a atenção do cliente na hora da compra.

Segundo Blessa (2011, p.1), “O *merchandising* é qualquer técnica ou ação promocional usada no ponto de venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores.” A autora ainda afirma que o *merchandising* é responsável pela apresentação destacada de produtos na loja, o que faz aumentar a visibilidade, e, consequentemente, aumenta a rotatividade.

Além de ajudar na rotatividade do produto, o *merchandising* ainda reforça a publicidade do produto no ponto de venda.

Blessa (2011) afirma que o ponto de venda representa o lugar onde estão presentes todos os elementos que compõem a venda: o produto, o dinheiro e o consumidor. É a última oportunidade de conquistar o consumidor antes da sua escolha final.

Segundo a pesquisa, realizada no Brasil, do instituto *Point Of Purchase Advertising International (POPAI, 2009)*, 76% das decisões de compra de um produto em relação ao outro em hipermercados e supermercados, são tomadas na hora da compra. E o número de itens comprados chega a ser 125% maior do que o planejado. Por isso, a importância de um bom *merchandising* no ponto de venda.

Assim, ter o produto disponível na loja com uma boa apresentação, o uso criativo de materiais de ponto de venda, criando uma atratividade no *layout* da loja, alavanca as vendas tanto para os fornecedores quanto para os varejistas.

Visto isso, percebe-se a importância de ter nas empresas uma estrutura especializada em estratégias de marketing e sua aplicação no ponto de venda, realizando a união da área de marketing com a área de vendas.

A Nestlé Brasil conta com uma grande parte de seus funcionários focados em seus diversos pontos de venda. A equipe de *merchandising* possui mais de 2.400 colaboradores no Brasil, o que corresponde à 14% do quadro total e 83% do quadro de vendas, atuando em mais de 4.000 pontos de venda.

A Nestlé mantém o programa “Nestlé na Loja”, com foco no desenvolvimento dos promotores e sua atuação no PDV.

Visto a relevância que o *merchandising* no ponto de venda tem atualmente para as vendas no varejo de autosserviço e a força da estrutura da Nestlé dedicada à área, esta pesquisa foi realizada tendo como questão central: **Qual a opinião de executivos de lojas de autosserviço que vendem produtos da Nestlé e de executivos da própria Nestlé sobre o *Merchandising* no ponto de venda da empresa?**

4 JUSTIFICATIVA

A apresentação dos produtos nos pontos de venda é cada vez mais foco de ações de marketing das empresas. A fim de chamar a atenção do consumidor e convencê-lo a escolher determinada marca na hora da compra, empresas investem no *merchandising* feito na loja, onde o consumidor decide a maior parte de suas compras.

Como o impacto das ações nas lojas se reflete na venda, o *merchandising* mostra-se vantajoso tanto para o varejista, que aumenta a venda e lucratividade, valoriza o espaço da sua loja e atrai novos consumidores, quanto para o fornecedor, que aumenta a rotatividade de seus produtos, fideliza seu consumidor e diferencia-se da concorrência.

A Nestlé Brasil vem investindo na área de *merchandising* e já conta com 83% dos colaboradores do quadro de vendas da empresa trabalhando na área e estuda aumentar esse número com a ampliação do programa “Nestlé na Loja”, conforme site interno da empresa.

A importância de saber como é percebido o *merchandising* da Nestlé por executivos de diferentes áreas da empresa se dá pelo fato de que todas as partes da empresa trabalham para atingir os objetivos traçados pela companhia. Assim, quanto mais integradas estiverem as áreas, quanto mais estiverem unidas e com ideias alinhadas, mais fácil de trabalharem juntas em prol de um objetivo. Por isso é relevante às opiniões e visões de outras áreas sobre o *merchandising* da empresa.

Assim como, é de extrema importância saber como o *merchandising* no ponto de venda da Nestlé é percebido e avaliado pelos clientes da Nestlé no varejo de autosserviço. O *merchandising* desempenha uma função relevante nas vendas do varejo, por isso os clientes são exigentes quanto à qualidade do trabalho realizado no ponto de venda. Uma visão positiva do trabalho do fornecedor em uma loja ganha a confiança do cliente e passa a ser um diferencial na negociação entre fornecedor e varejista.

As informações coletadas serão úteis para identificar oportunidades na área e ajudar no desenvolvimento do setor de *merchandising* e do programa “Nestlé na Loja.”

5 OBJETIVOS

A seguir, são apresentados o objetivo geral e os objetivos específicos deste trabalho.

5.1 OBJETIVO GERAL

O principal objetivo deste trabalho é analisar a opinião que o varejo de autosserviço e a própria empresa Nestlé possuem sobre o *Merchandising* no ponto de venda da Nestlé.

5.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para se atingir o objetivo geral, o mesmo foi desmembrado nos objetivos específicos listados abaixo:

- a) analisar a opinião dos lojistas sobre o *merchandising* no ponto de venda da Nestlé;
- b) analisar a opinião de funcionários de diferentes áreas da Nestlé sobre o *merchandising* no ponto de venda da Nestlé;
- c) confrontar as opiniões de ambas as partes;
- d) identificar oportunidades para a área de *merchandising*.

6 REFERENCIAL TEORICO

Para a realização desta pesquisa, foram estudadas teorias e literaturas sobre os pontos principais abordados neste trabalho. Neste capítulo são registrados os conceitos de varejo, setor no qual estão localizados os pontos de venda analisados na pesquisa, e ainda conceitos de marketing mix, marketing sensorial e marketing de varejo, todos esses importantes para entendermos a proposta de comunicação no ponto de venda.

Por fim, é apresentado o conceito principal deste trabalho, o de *merchandising*, e, também, outros tópicos importantes vinculados a este tema.

6.1 VAREJO

Há muitas definições para o varejo. Kotler e Armstrong (2007, p. 330) afirmam que “O varejo engloba todas as atividades envolvidas na venda de bens ou serviços diretamente a consumidores finais para seu uso pessoal, e não organizacional.”

Segundo Las Casas (2004) a American Marketing Association define varejo como uma unidade de negócio que compra mercadorias de fabricantes, atacadistas e outros distribuidores e vende para o consumidor final e eventualmente a outros consumidores.

Para Levy e Weitz (2000, p. 27) “Varejo é um conjunto de atividades de negócios que adiciona valor a produtos e serviços vendidos a consumidores para seu uso pessoal e familiar.”

Todas as definições apresentadas mostram que a condição básica do varejo é a prática da venda para o consumidor final.

Conforme Motta, Santos e Serralvo (2008), existem muitas indústrias que comercializam seus produtos diretamente para os consumidores, porém o principal meio de distribuição de bens de consumo é o varejo alimentício.

No Brasil, a partir da década de 1970, tivemos a entrada de grandes redes do setor. Parente (2000) explica que com a chegada de grupos estrangeiros, com grande capacidade de investimento, o processo de consolidação do varejo brasileiro acelerou. O varejo assumiu importância no panorama empresarial e um número crescente de varejistas aparece na relação das maiores empresas do país.

A globalização do varejo acabou por acelerar o processo de organização do varejo brasileiro em redes, conforme afirma Parente (2000). No Quadro 1 pode-se visualizar a cronologia de aquisições no varejo brasileiro.

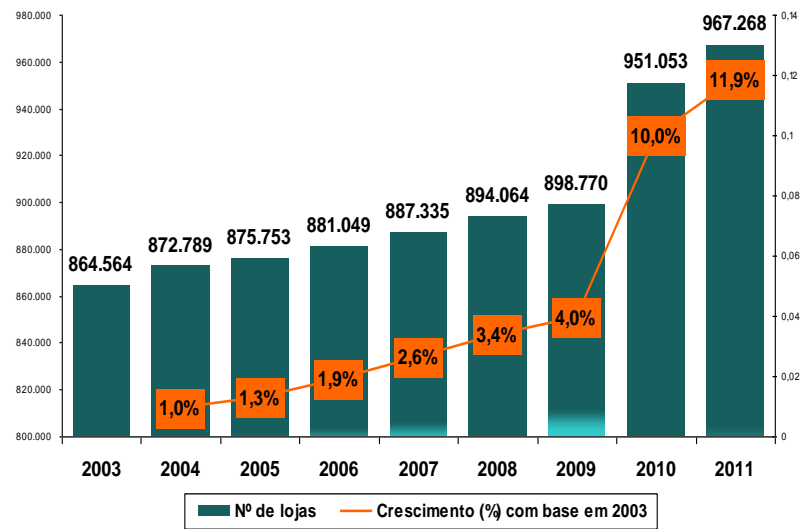
Quadro 1 – Cronologia de aquisições no varejo brasileiro

1972	A Cia Souza Cruz com 38 loja do Peg-Peg
1975	Chega ao Brasil a Francesa Carrefour
1976	O grupo Pão de Açúcar incorpora as 50 lojas da rede Eletroradiobraz
1978	O grupo Pão de Açúcar adquire a rede Peg-Peg
1986	A rede Morita vende suas 28 lojas à rede Peralta
1989	O grupo português Sonae adquire a Companhia Real de Distribuição (RS)
1992	A rede Futurama compra as lojas paulistas da Casa da Banha
1994	A rede Mambo compra cinco lojas da rede Gigante e, dois anos depois, seis lojas do Bazar 13
1995	O Wal-Mart instala sua primeira loja no Brasil
1997	O grupo português Jerônimo Martins adquire a rede Sé
1997	O Carrefour adquire 50% das oito lojas da rede Eldorado
1998	O grupo Sonae compra a rede paranaense Mercadorama
1998	O Carrefour adquire a rede Planaltão
1998	O grupo Pão de Açúcar adquire 32 lojas da rede Barateiro
1998	O grupo Sonae adquire 15% da rede Cândia
1999	O grupo Pão de Açúcar se associa ao grupo francês Casino
1999	O grupo Pão de Açúcar compra a rede Peralta
1999	O Carrefour adquire a rede mineira Mineirão
2000	O grupo Pão de Açúcar compra as lojas do Reimberg, Nagumo e G. Pires
2000	O grupo holandês Royal Ahold compra a rede Bompreço
2002	O grupo Pão de Açúcar compra a rede Sé Supermercados
2004	O Wal-Mart compra a rede Bompreço
2005	O Wal-Mart compra parte do grupo Sonae
2005	O Carrefour compra a operação paulista do Sonae

Fonte: (MOTTA; SANTOS; SERRALVO, 2008, p. 27)

Com o surgimento de enormes redes varejistas, as vendas ficaram concentradas entre os grandes grupos, o que aumentou o poder de barganha dos varejistas em relação aos fornecedores. Nas palavras de Motta, Santos e Serralvo (2008, p. 14), “Mudanças na configuração dos varejistas, em especial a globalização e a consolidação das redes do setor supermercadista [...] fizeram as grandes redes, muito maiores, passarem a ter um grande poder de negociar descontos e serviços com as indústrias.” Indo ao encontro do que afirma Randall (1994, p.3) “Uma vez que, nos mercados de hoje, onde obter distribuição adequada é condição necessária para o sucesso, a balança de poder parece ter se movido em direção aos varejistas.”

A figura 6 mostra que o número de lojas de varejo no Brasil aumentou quase 12% desde o ano de 2003.

Figura 6 – Crescimento do Varejo Brasileiro

Fonte : (NIELSEN, 2012)

6.1.1 Classificação do Varejo

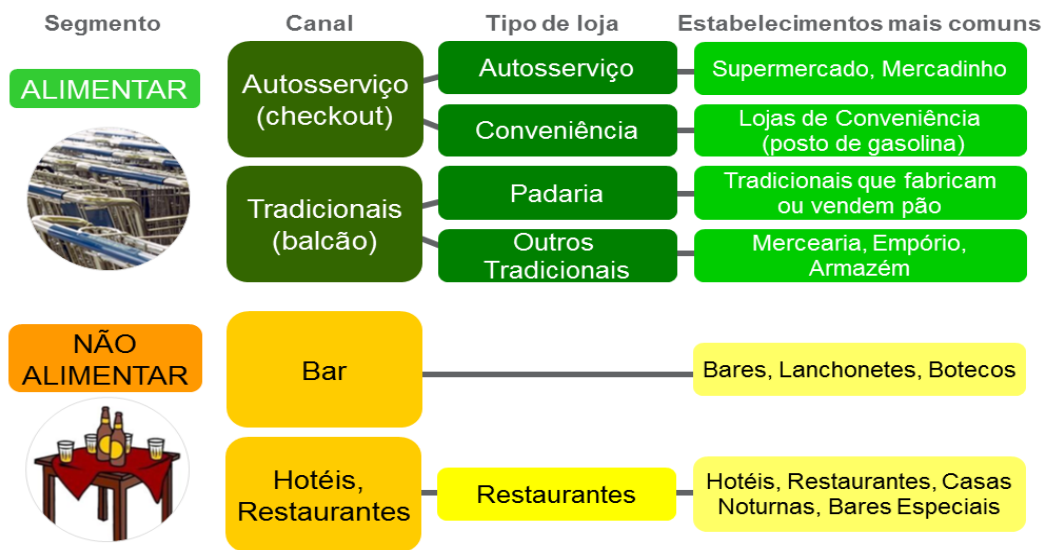
Autores apresentam formas diferentes de classificação. Las Casas (2004) apresenta a segmentação do varejo conforme o Quadro 2 no qual explica e exemplifica-se as características de cada segmento.

Quadro 2 – Classificação do Varejo

TIPO	CARACTERÍSTICA	EXEMPLOS
Lojas especializadas	Formadas por varejistas do tipo independente que oferecem aos consumidores uma linha única. Operam com um número limitado de categoria de produtos.	World Tennis, Habib's, Livraria Cultura
Lojas de departamento	De grande porte, apresentam grande variedade de produtos, como ferramenta, eletrodomésticos, roupas masculinas e femininas, confecções, cama, mesa e banho.	Fast, Extra-Eletro, C&A, Renner
Lojas em cadeia	Define-se como um grupo de quatro ou mais lojas que operam o mesmo tipo de negócios. A economia em escala para compras é a vantagem dessa categoria.	Pão de Açúcar, Renner
Lojas independentes	Caracteriza-se pela simplicidade administrativa e freqüentemente pelo atendimento personalizado aos clientes, devido ao contato mais direto entre proprietários ou gerentes com clientes	Pequena, médias, e mesmo grandes lojas sem pertencer a redes e sem imagem forte no segmento
Coopertivas	Agrupamentos de varejistas independentes, cada um opera sua loja, mas tomam decisões em conjunto, como compras e promoções	Farmacem, Coopercitrus
Supermercados	Estabelecimentos estruturados em departamentos, com estoque	Comprebem, Futurama, Sonda-Supermercado
Hipermercado	A junção em um único espaço físico de lojas de desconto e supermercado, onde são fornecidos produtos alimentícios e não-alimentícios, geralmente com preços menores do que são oferecidos no varejo devida à grande condição de negociação de compras	Extra, Carrefour, Wal-Mart
Lojas de desconto	Linha variada de produtos, exemplo: alimentício, de vestuário, brinquedo. Característica dessas lojas são os preços baixos, oferecendo sempre marcas nacionais tradicionais	Sam's Club
Armazéns/ Mercearias	Lojas que oferecem uma linha básica de produtos de mercearia, frios e laticínios, instalações quase sempre na periferia	Pequenos pontos-de-venda em periferia sem nomes representativos
Lojas de variedades	Lojas varejistas que trabalham com diversidade muito grande de mercadorias populares de baixos valores. Os produtos oferecidos; papelaria, acessórios femininos, brinquedos, utilidades domésticas, etc.	Armarinhos Fernando, Lojas Americanas
Ponta de estoque /Outlets/ Lojas de fábrica	Varejistas que oferecem preços baixos para produtos fora de estação ou com pequenos defeitos, geralmente são operadas pelo próprio fabricante	TNG, Adidas
Loja de conveniência	Lojas que oferecem produtos alimentícios e artigos de primeira necessidade. Preços mais elevados do que os praticados pelos supermercados. Esse tipo de varejista oferece aos consumidores a conveniência de localização e horário, geralmente instaladas em postos de combustível	Am-Pm, BR-Mania, Star Mart
Lojas de preço único	Varejistas que oferecem mercadoria para o lar, presentes e brinquedos, por preços baixos, comum a todos	Lojas de R\$ 1,99

Fonte: (LAS CASAS, 2004, p. 17)

A figura 7 mostra a segmentação de varejo usada pela consultoria Nielsen (2012) em pesquisas de mercado e os estabelecimentos mais comuns.

Figura 7 – Segmentação Varejo

Fonte: (NIELSEN, 2012)

O Quadro 3, classifica-se especificamente o varejo alimentício.

Quadro 3 – Classificação Varejo Alimentício

FORMATO	ÁREA DE VENDAS (m2)	Nº MÉDIO DE ITENS	SEÇÕES
Bares	20 – 50	300	Mercearia, lanches e bebidas
Mercearias	20 – 50	500	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Padarias	50 – 100	1.000	Padaria, mercearia, frios, laticínios, lanches
Minimercados	50 – 100	1.000	Mercearia, frios, laticínios, bazar
Lojas de conveniência	50 – 250	1.000	Mercearia, frios, laticínios, bazar, lanches
Supermercados	300 – 5.000	9.000	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos
Hipermercados	5.000 – 6.000	45.000	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, peixaria, padaria, bazar, têxtil, eletrônicos

Fonte: Adaptado de Brito (1998¹ apud PARENTE, 2000, p. 30)

¹ BRITO, Denise. Qual o formato correto de sua loja. **SuperHiper**, p. 74-75, set. 1998.

6.1.2 Autosserviço

Autosserviços, segundo Motta, Santos e Serralvo (2008), são os estabelecimentos em que os consumidores pegam os produtos que desejam nas gôndulas. São chamados, popularmente de Supermercados ou Hipermercados. Os autores afirmam ainda que, para os estudiosos do setor, esses estabelecimentos são classificados de acordo com seu tamanho e sortimento de produtos: minimercados, supermercados, hipermercados. Ou ainda, podem ser classificados pelo número de caixas registradoras ou *check-outs*.

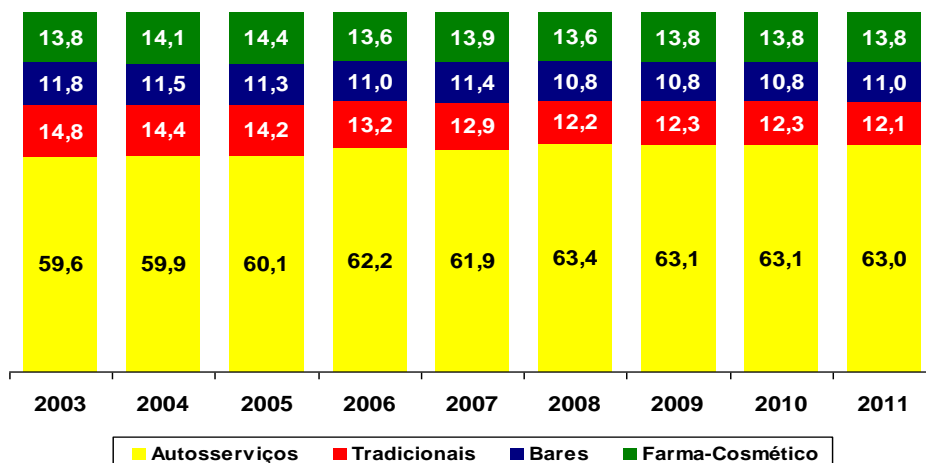
Kotler (2000) explica que esse tipo de varejo atende os clientes que executam o processo de “localizar-comparar-selecionar”, a fim de economizar dinheiro.

Para Motta, Santos e Serralvo (2008), este canal atende as necessidades dos consumidores modernos, que buscam cada vez mais a conveniência e a praticidade, e por isso, cresce e obtém a maior participação das vendas do varejo alimentar.

Conforme Las Casas (2004), a tendência dos supermercados é a de se transformarem em hipermercados, que podem ser considerados uma mistura de supermercados com lojas de descontos, que vendem artigos do lar, eletrodomésticos, alimentos, artigos esportivos, etc. Esse formato de loja, que atende praticamente todas as necessidades do consumidor em um mesmo local, é o formato utilizado atualmente pelas grandes redes de varejo de bens de consumo.

A importância deste canal pode ser visualizada na Figura 8, que mostra que o faturamento dos autosserviços representa mais de 60% do total do varejo brasileiro, conforme consultoria Nielsen (2012).

Figura 8 – Participação Faturamento Canais do Varejo



Fonte: (NIELSEN, 2012)

6.2 MARKETING MIX

Marketing mix é, segundo Kotler (2000), o conjunto de ferramentas de marketing que a empresa utiliza para implementar sua estratégia de marketing. O autor explica que as principais ferramentas do marketing mix são separadas em quatro grandes grupos, que são chamados de os 4Ps do marketing:

- a) produto: a combinação de bens e serviços que a empresa oferece ao mercado.
- b) preço: a quantia em dinheiro que os clientes têm que pagar para obter o produto.
- c) promoção (comunicação): atividades que comunicam os pontos fortes do produto e convencem os clientes a comprá-lo. Segundo Shimp (2002), a comunicação de marketing é fundamental na missão geral de marketing de uma empresa, é um dos principais determinantes do sucesso. As principais formas de comunicação de marketing são: venda pessoal, propaganda, promoção de vendas, patrocínio de marketing, publicidade e comunicação no ponto de venda.
- d) praça (distribuição): envolve as atividades da empresa que disponibilizam o produto aos consumidores-alvo.

Para realizar seu negócio, a empresa deve criar uma oferta ao mercado (produto ou serviço) que satisfaça as necessidades. Então, deve determinar quanto cobrará pela oferta (preço) e como disponibilizará a oferta para clientes-alvo (praça). Por fim, deve anunciar a oferta aos clientes e persuadi-los de seus méritos (promoção). (KOTLER; ARMSTRONG, 2007, p.10).

Para o estudo em questão, os elementos mais relevantes são comunicação e distribuição. A distribuição pode ser considerada o ponto de venda, onde o produto é disponibilizado para o consumidor e a comunicação corresponde, neste caso, aos esforços do *merchandising* para fazer a comunicação do produto ao consumidor. Ainda assim, quanto mais elementos do mix forem considerados na estratégia de marketing, mais fácil será para influenciar a demanda do produto.

Kotler e Armstrong (2007) afirmam que um programa de marketing eficaz combina os 4Ps em um programa integrado desenvolvido para alcançar os objetivos de marketing da empresa por meio da entrega de valor aos clientes.

6.3 MARKETING DE VAREJO

O consumidor está cada vez mais exigente e a concorrência mais acirrada. As lojas de varejo, para manter seus clientes e atrair novos, estão se tornando mais do que apenas um lugar para comprar produtos, elas estão oferecendo experiências visuais excitantes para atrair consumidores, segundo Levy e Weitz (2000).

Segundo Las Casas (2004), no marketing de varejo o centro do processo deve ser o consumidor. O autor cita a necessidade de se buscar informações do consumidor para se chegar mais próximo aos seus desejos e necessidades.

Já Blessa (2011) afirma que o marketing de varejo tem como prioridade o relacionamento estratégico entre o fornecedor e os pontos de venda, criando ainda uma ligação entre as áreas de marketing e vendas, dentro da própria empresa. É uma atividade integrada que tem como objetivo planejar os canais de venda e os clientes- chave, melhorando o posicionamento no varejo e garantindo a atuação da marca junto aos consumidores.

6.4 MARKETING SENSORIAL

O marketing sensorial busca criar um vínculo emocional entre cliente e produto, através de ações que despertem os sentidos dos consumidores.

De acordo com Janjar (2010), o marketing sensorial objetiva estimular o inconsciente das pessoas através da utilização de ferramentas capazes de aguçarem e despertarem seus cinco sentidos biológicos: visão, olfato, tato, audição e paladar.

Na Figura 9, percebe-se a importância da visão nesse processo. Segundo Blessa (2011), a visão é o primeiro sentido humano responsável pelo processo de escolha, pois é o primeiro estímulo que faz o cérebro reagir na direção do produto. A autora afirma que o *merchandising* trabalha essa primeira impressão, e que, sendo positiva, leva o consumidor a atribuir qualidade ao produto.

Figura 9 – Avaliação dos sentidos humanos na percepção

Fonte: (BLESSA, 2011, p.15)

6.5 PONTO DE VENDA

O ponto de venda é um conceito que se insere na distribuição do produto.

De acordo com Blessa (2011), o ponto de venda é qualquer estabelecimento comercial que exponha serviços ou produtos para a venda aos consumidores. São exemplos de ponto de venda: supermercados, shoppings, padarias, lojas, bancas de jornal, bancos, exposições, etc.

Conforme Sant’Anna (2002, p. 23), “Todas as ações da propaganda, promoção, etc. convergem para um único ponto – o ponto de venda. É o momento em que se tem a resposta se se trata de um sucesso ou um fracasso.”

6.6 MERCHANDISING

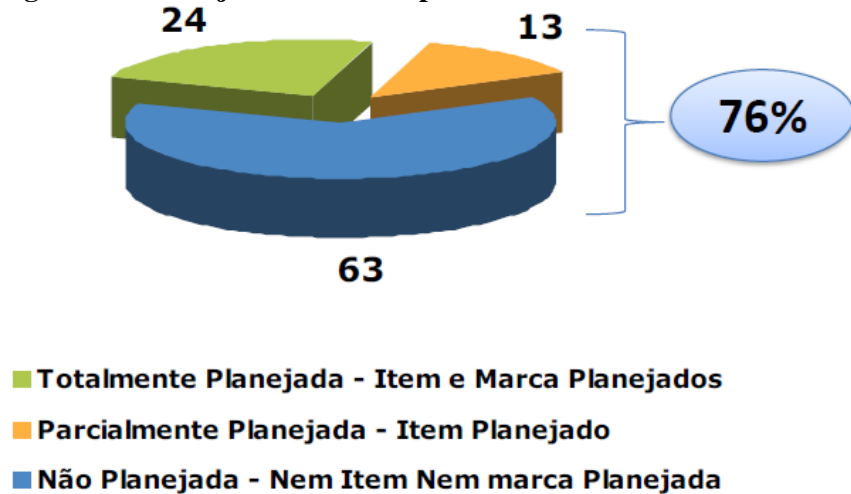
Este trabalho considera o conceito de *merchandising* definido por Regina Blessa (2011, p. 1). A autora define o *merchandising*:

O *merchandising* é qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto de venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores. É o conjunto de atividades de marketing e comunicação destinadas a identificar, controlar, ambientar e promover marcas, produtos e serviços nos pontos de venda.

A exposição adequada e atrativa dos produtos no PDV pode influenciar na decisão de compra do consumidor. Segundo Blessa (2011), se o consumidor não enxergar um produto de determinada marca, vai comprar o do concorrente.

A pesquisa da POPAI Brasil (2009), que analisa o comportamento do consumidor em supermercados e hipermercados, concluiu que 76% das decisões de compra são tomadas no ponto de venda. A Figura 10 mostra que 13% dos itens comprados tiveram a marca escolhida na hora da compra, e 63% dos itens comprados não estavam no planejamento de compra.

Figura 10 – Planejamento da compra no Brasil



Fonte: (POPAI BRASIL, 2009).

Assim, percebe-se a importância do ponto de venda, principalmente para as compras que são decididas dentro da loja, que se pode chamar de compras por impulso. Blessa (2011) define a compra por impulso como um processo decisório não planejado e muito rápido. Essa compra pode ser a quebra de um hábito padrão, pode ocorrer em função de o comprador ter-se lembrado de uma necessidade, de querer aproveitar uma oferta ou ter visto um comercial e recordado de um produto interessante. Ainda, pode ser um impulso provocado pela visão de um produto desconhecido percebido como útil. Ou pode ser um padrão de compra que deixa a decisão final para ser tomada dentro da loja. A missão do *merchandising* é a preparação da exibição dos produtos, vitrines e materiais de divulgação para impulsionar esse tipo de venda.

Além de o *merchandising* beneficiar os fornecedores com o aumento da rotatividade do produto, uma exposição bem feita ainda cria fidelidade ao produto e à marca e serve para bloquear outras atividades da concorrência, segundo Blessa (2011). A autora ainda lista os benefícios trazidos aos consumidores que têm o processo de compra facilitado, economizam tempo e são lembrados de necessidades.

O ponto de venda atrativo também gera benefícios ao varejista. Segundo Blessa (2011), o varejista tem vantagens como fidelização ao ponto de venda, atração de novos consumidores, aumento da lucratividade e valorização do espaço e *layout* da loja.

Outra vantagem para o varejo é que os fabricantes, cientes da importância do PDV para suas vendas, oferecem uma mão-de-obra treinada para desenvolver o trabalho de *merchandising* nas lojas, os promotores, e, assim, os lojistas poupam gastos com mão-de-obra e têm seu PDV organizado.

6.6.1 Técnicas de *Merchandising*

Blessa (2011) apresenta algumas técnicas utilizadas pelo *merchandising*:

- a) *tablóides*: São informativos de produtos ofertados enviados ao consumidor com o objetivo de chamá-lo à loja. *Tablóides* são considerados a melhor mídia do PDV, segundo Blessa (2011). A autora orienta que deve ser considerado o perfil do consumidor da região que recebe o *tablóide*, oferecendo os produtos mais demandados por determinado perfil;
- b) *layout* de loja: De acordo com Blessa (2011) o *layout* de loja é uma planta baixa com a localização dos equipamentos (*Gôndulas*, *checkouts*, *seções* etc) necessários para o bom funcionamento e para a circulação de público. Segundo a autora, o *layout* deve ser montado com a estratégia de incentivar os consumidores a moverem-se por ele para que comprem mais e, também, de criar um clima agradável às compras;
- c) *exibitécnica*: Segundo Blessa (2011), a *exibitécnica* é a principal ferramenta do *merchandising*. Essa técnica consiste em realizar a ambientação da loja e a exposição de produtos bem planejada a fim de chamar a atenção dos consumidores e impulsioná-los a comprar.

A autora explica que as ambientações de loja podem ser promocionais, na qual visam aumentar o giro de produtos. Exemplo: decoração de verão para protetores solar. Ainda, a ambientação pode ser de cunho institucional, a fim de criar clima e cativar a simpatia dos clientes. Exemplo: Decoração de natal.

Sobre a exposição de produtos, Blessa (2011) informa que os principais pontos a serem observados para a exposição são a localização, o agrupamento, o posicionamento, a comunicação e a quantidade. A exemplo de:

- d) ponto promocional ou extra: De acordo com Blessa (2011), é o local onde o produto é exposto por tempo limitado, fora de sua posição normal, com o objetivo de destacá-lo;

Uma técnica de ponto extra utilizada é o *cross-merchandising*, a qual faz uma associação de mercadorias e usos. Por exemplo, usar materiais de PDV especiais para colocar pacotes de queijo ralado pendurados no corredor das massas, com o objetivo de lembrar o consumidor daquele item.

Outra técnica muito usada em pontos extras é o *Merchandising* visual. Essa técnica consiste em trabalhar o ambiente do ponto de venda personificando decorativamente todos os equipamentos que circundam os produtos, conforme afirma Blessa (2011). A utilização deste cria o clima decorativo para ambientar os produtos e a loja. Na Figura 11, é apresentado um exemplo de um ponto extra da categoria de cafés da Nestlé.

Figura 11 – Ponto Extra Nescafé



Fonte: (NESTLÉ BRASIL, 2012b)

Outro exemplo:

- e) arrumação em gôndula: são técnicas de como expor os produtos nas prateleiras. São variadas e levam em consideração o raciocínio do consumidor na loja.

6.6.2 Promoção de Vendas

Promoção de vendas é umas das ferramentas mais poderosas usadas pelo *merchandising* que tem o objetivo de promover a venda através de condições especiais. São exemplos de promoção de vendas: Leve 3, pague 2, brinde anexo ao produto, sorteios, entre outras.

Muitas vezes é feito uma confusão com os conceitos de *merchandising* e promoção de vendas. Blessa (2011) explica que a principal diferença é que a promoção de vendas acrescenta um benefício ao produto por tempo determinado, enquanto um material de PDV tem a duração bem maior que a promoção.

Blessa (2011) afirma que o *merchandising* usa a promoção de vendas como meio para efetivar sua ação. Conforme a autora, o *merchandising* tanto pode usar a propaganda como a promoção de vendas para o aumento de sua estratégia e pode ser considerado a soma das ações promocionais e os materiais de ponto de venda que influenciam na hora da compra.

6.6.3 Material de Ponto de Venda

O material de ponto de venda é considerado praticamente um sinônimo de *merchandising*. Esses têm como finalidade informar, lembrar, persuadir, indicar posição, expor e vender. (BLESSA, 2011).

A pesquisa do POPAI Brasil (2009) sobre comportamento do consumidor em mercados e hipermercados mostra que metade dos compradores aponta lembrança de algum material ou ação promocional.

Blessa (2011, p. 98) afirma que “Os materiais de *merchandising* geralmente ampliam os efeitos da propaganda feita em outros veículos, porque eles complementam as mensagens diretamente ao nível da loja, onde as decisões de compra estão sendo tomadas.”

Nas figuras abaixo são apresentados exemplos dos materiais de ponto de venda utilizados pela Nestlé.

A Figura 12 ilustra exemplos de cantoneiras, que são peças produzidas para serem colocadas na parte frontal das prateleiras (Gôndulas), servindo como delimitador de espaço dos produtos ou como amparador das embalagens.

Os cartões de preço são materiais usados para informar o preço ao consumidor e são ilustrados na Figura 13.

Figura 12 – Cantonera

Fonte: (NESTLÉ BRASIL, 2012b)

Figura 13 – Cartões de preço

Fonte: (NESTLÉ BRASIL, 2012b)

Figura 14 – Cross Merchandising

Fonte: (NESTLÉ BRASIL, 2012b)

Figura 15– Display de chão

Fonte: (NESTLÉ BRASIL, 2012b)

A Figura 14 mostra exemplos de *Displays* de *Cross Merchandising*, que são colocados nas Gôndulas de produtos complementares. Os *displays* de chão são qualquer elemento destinado a promover, apresentar, expor, demonstrar e ajudar a vender o produto ou serviço, podendo ser colocado diretamente no solo. São apresentados exemplos de *display* de chão na Figura 15.

6.6.4 Ações Promocionais

As ações promocionais são feitas quando se tem o objetivo de estreitar a relação entre indústria e as lojas ou entre as lojas e os consumidores final. De acordo com Blessa (2011), abaixo é citado exemplos:

- a) incentivo: Campanhas de incentivo estipulam metas de vendas a serem cumpridas e anunciam prêmios por seu desempenho, com o objetivo de melhorar os resultados. Essas podem se dirigir a varejistas, atacadistas, distribuidores ou aos próprios funcionários da empresa (vendedores e promotores);
- b) amostragem (*sampling*): Ação de distribuição de amostras grátis de produtos. Tem por finalidade tornar o produto conhecido em lançamentos, ou ampliar o número de conhecedores, reforçando sua imagem e aumentando seus consumidores;
- c) degustação: É a ação que permite os consumidores experimentarem algum alimento ou bebida. Segundo Blessa (2011), o índice de percepção desta ação é altíssimo e é a que traz mais retorno ao PDV;
- d) *merchandising* Guerrilheiro: É um *merchandising* planejado e executado conforme as ações da concorrência, que estão em andamento ou que haviam sido espionadas com antecedência.

Visto todas as ferramentas oferecidas pelo *merchandising* evidencia-se sua capacidade de influenciar na decisão de compra do consumidor e gerar vendas extras para a empresa. O *merchandising* faz parte do planejamento mercadológico do produto, e é no ponto de venda que será testado se todos os esforços de marketing e gastos valerem a pena.

7 METODOLOGIA

A metodologia utilizada é um ponto crítico para a efetividade do trabalho. Neste estudo, foi realizada uma pesquisa exploratória, que, de acordo com Lakatos e Marconi (2005), é uma pesquisa voltada para a formulação de questões ou problemas de investigação que aumentem a familiaridade do pesquisador com o assunto abordado.

Para Aker, Kumar e Day (2004) utiliza-se a pesquisa exploratória quando o que se procura é um entendimento geral de um problema, as possíveis hipóteses alternativas e as variáveis relevantes que precisam ser consideradas. Os autores afirmam, ainda, que os métodos para a pesquisa exploratória são flexíveis, não estruturados e qualitativos, permitindo que se investiguem diferentes ideias e indícios sobre a situação.

Neste trabalho foi utilizada a abordagem qualitativa. Segundo Malhotra (2001), pesquisa qualitativa é uma metodologia de pesquisa exploratória baseada em pequenas amostras que proporciona percepções e compreensão do contexto do problema. Essa abordagem permite alcançar uma compreensão maior do que está na mente do entrevistado, suas percepções e ideias, aspectos esses que não podem ser observados nem medidos.

Aker, Kumar e Day (2004, p.206) afirmam que “Sentimentos, pensamentos, intenções e comportamentos passados são alguns exemplos de coisas que só podem ser conhecidas por meio de dados qualitativos.”

7.1 POPULAÇÃO

A população da pesquisa foi composta por pessoas com posições privilegiadas em relação ao tema de estudo, que tenham conhecimento e experiências e interessantes a respeito. Para Mattar (2008), o objetivo do levantamento de experiências é o de obter e sintetizar todas as experiências relevantes sobre o tema em estudo e, assim, tornar o pesquisador mais consciente da problemática, com o intuito de gerar hipóteses explicativas sobre o fenômeno que está sendo estudado.

7.2 ELEMENTOS DE PESQUISA

O foco da população foi varejistas de Supermercados e Hipermercados, bem como, funcionários de diferentes áreas da Nestlé que possuam contato ou atuem diretamente com a área de *merchandising*.

Os entrevistados foram escolhidos conforme sua ligação e conhecimento do tema de estudo.

Foram entrevistados oito executivos que trabalham em supermercados ou hipermercados, com lojas em Porto Alegre. Estes foram selecionados conforme conveniência para o pesquisador, e levando em consideração a disponibilidade dos entrevistados.

Ainda, foram entrevistados quatro executivos da Nestlé, sendo eles:

- a) chefe de Apoio à Gestão da Regional Centro Sul, área financeira;
- b) coordenadora de Marketing da Regional Centro Sul;
- c) supervisor de *merchandising* do Rio Grande do Sul;
- d) supervisor de vendas Região Metropolitana de Porto Alegre.

7.3 TÉCNICA DE COLETA

Para a coleta de dados, foi utilizada uma abordagem direta. De acordo com Malhotra (2001), na abordagem direta os objetivos do projeto são revelados ao entrevistado ou ficam claros pela própria natureza da pesquisa.

A técnica escolhida para realizar a pesquisa foi entrevista em profundidade. Mattar (2008) define entrevista em profundidade como uma entrevista muito pouco estruturada, feita individualmente, para obter dados sobre determinado assunto. Malhotra (2001) afirma que, com este tipo de entrevista, o pesquisador consegue buscar no entrevistado revelações de motivações, crenças, atitudes e sentimentos sobre um determinado tópico. Malhotra (2001) ainda escreve que, apesar de o entrevistador seguir um roteiro predeterminado, o rumo da entrevista é influenciado pelas respostas do entrevistado. O pesquisador pode sondar o entrevistado e pedir mais detalhes para obter respostas mais significativas e desvendar questões ocultas.

Neste estudo, as entrevistas em profundidade foram pouco estruturadas. Foi utilizado um roteiro de entrevista, a fim de se abordar todos os pontos importantes para os objetivos específicos do trabalho, porém durante as entrevistas foi utilizada a técnica de sondagem, tentando explorar bem as respostas dos entrevistados. O roteiro de entrevista pode ser verificado no anexo A.

As entrevistas foram realizadas pessoalmente e gravadas. Após isso foram transcritas e analisadas.

Para garantir a qualidade da pesquisa, os entrevistados foram cuidadosamente selecionados, sendo todos conhecedores da área de *merchandising* e que tenham sua carreira profissional relacionada com a área. O pesquisador conduziu a entrevista de acordo com as respostas do entrevistado, mas mantendo a coerência do tema. As perguntas foram feitas de forma simples e clara, de forma que o entrevistado pudesse compreender o que realmente estava sendo questionado.

7.4 ANÁLISE DOS DADOS

Segundo Malhotra (2011) a pesquisa qualitativa é não representativa e os dados não são analisados estatisticamente. Foi utilizada a técnica de análise interpretativa. A primeira análise foi realizada através da leitura das entrevistas transcritas, onde foi destacados os aspectos mais importantes para os objetivos do trabalho.

Então, com as entrevistas já “filtradas”, fez-se uma análise conjunta das respostas, e foi possível confrontar as respostas dos entrevistados.

Depois de feita a análise, os dados serão organizados em um relatório e divididos em categorias de resultados, que são as seguintes: Importância do *merchandising*, *Merchandising* no ponto de venda Nestlé, Oportunidades para o *merchandising* da Nestlé no ponto de venda.

Para preservar a identidade dos entrevistados, os mesmos serão chamados desta maneira:

- a) chefe de Apoio à Gestão – Entrevistado FIN;
- b) coordenadora do Marketing - Entrevistado MKT;
- c) supervisor de *merchandising* – Entrevistado ME;
- d) supervisor de vendas – Entrevistado VD;
- e) carejistas – Entrevistados A, B,C, D, E, F, G, H.

8 ANÁLISE DOS DADOS

Este capítulo tem como objetivo apresentar os resultados obtidos na pesquisa, a partir da aplicação do método apresentado. Foi elaborada uma análise dividida em três grandes tópicos: Importância do *Merchandising*, *Merchandising* no Ponto de Venda da Nestlé e Oportunidades para o *Merchandising* da Nestlé no Ponto de Venda.

8.1 IMPORTÂNCIA DO *MERCHANDISING*

A pergunta introdutória do roteiro de entrevista questionava os entrevistados sobre o conceito de *merchandising*. Assim, foi possível perceber se o entrevistado estava ciente do que se trata o tema, para que todo o resto da entrevista, que abordava esse tema principalmente, não fosse comprometido. Também é interessante essa questão, pois cada entrevistado definiu de uma maneira, o que pode demonstrar sua visão sobre o assunto.

Como vimos no capítulo 6, Regina Blessa (2011, p. 1) define o *merchandising* com essas palavras:

O merchandising é qualquer técnica, ação ou material promocional usado no ponto de venda que proporcione informação e melhor visibilidade a produtos, marcas ou serviços, com o propósito de motivar e influenciar as decisões de compra dos consumidores. É o conjunto de atividades de marketing e comunicação destinadas a identificar, controlar, ambientar e promover marcas, produtos e serviços nos pontos de venda.

De maneira geral, as respostas da pergunta mostraram noções aproximadas do conceito da autora, com nenhuma discordância. Pode-se notar o conhecimento do assunto adquirido pela experiência de cada um, direcionando o *merchandising* a sua área de atuação. Todas as respostas concordaram que o *merchandising* precisa ser planejado, não se trata apenas de atividades operacionais.

Acerca das respostas com relação ao conceito de *merchandising*, pode-se sintetizá-las nas transcrições literais mostradas abaixo:

Merchandising é o conjunto de atividades desenvolvidas no ponto de venda, visando chamar a atenção do consumidor para um determinado produto e impulsioná-lo a compra. Desde a preocupação com o layout da loja e ambientação até os materiais promocionais fazem parte do dia a dia do merchandising. (Entrevistado A).

Merchandising é uma ferramenta de marketing que está dentro do ponto de venda. É a comunicação com o consumidor no ponto de venda. Então, engloba qualquer atividade que se faça naquele ambiente, por exemplo, comunicação com placas ou com expositores, ou, até mesmo o trabalho de uma pessoa no ponto de venda. (Entrevistado MKT).

Merchandising é uma ferramenta que envolve pessoas, envolve estratégias, envolve materiais de promoção, envolve campanhas. Tem todo um planejamento, uma estrutura que move a área de *marketing*, a área de vendas, a área de planejamento, que no final, o resultado é visto na loja, e é o que vai fazer vender. (Entrevistado FIN).

O foco principal do *merchandising* ainda é o abastecimento do ponto de venda. É fazer o gerenciamento da gôndola, no qual se tem a preocupação com o vencimento do produto, com a exposição, o promotor tem que saber qual a maneira correta de colocá-lo na prateleira, a limpeza do produto e outros cuidados para que a exposição seja positiva. A segunda visão da área é trabalhar a demanda do consumidor, que é o “impulsionar a venda.” Então se trabalha com pontos extras, com expositores, com o *cross merchandising*. (Entrevistado ME).

O básico do *merchandising* é fazer a reposição do produto. É preciso ter uma pessoa que tem que ir ao estoque, pegar o produto e repor, mas, ao mesmo tempo, essa pessoa também tem que saber o planejamento da empresa, onde é melhor expor, onde o produto vai ser mais vendido, então, esse é o direcionamento que essa pessoa deve receber. (Entrevistado C).

Com base nas transcrições acima, pode-se identificar que as opiniões dos varejistas e dos funcionários da empresa sobre o que é *merchandising* não se contradizem. Todos entendem que o *merchandising* é responsável pela boa exposição do produto e que é necessário seguir certas estratégias para ajudar nas vendas.

Observa-se um consenso de que a principal atividade da área de *merchandising* é realizar o abastecimento das gôndulas. Os profissionais de *merchandising* devem manter as prateleiras abastecidas, sem rupturas, com produtos limpos, no prazo de validade. Assim, o produto estará disponível para o consumidor quando esse lhe procurar. As outras atividades serão responsáveis por impulsionar a venda do produto, como ponto extra e o uso de materiais promocionais, o que ajuda a gerar vendas extras.

Também foi possível identificar nessa primeira parte da entrevista o quanto a área é valorizada, tanto pela Nestlé quanto para os lojistas. O *merchandising* é visto como ponto fundamental para facilitar a venda da indústria para o varejo, assim como, do varejo para o consumidor. É uma ferramenta que traz benefícios as duas partes e, por isso, é tão bem aceita. O entrevistado FIN disse que “o *merchandising* é uma ferramenta que, atualmente, a indústria tem a obrigação de ter para se tornar competitiva.” Os outros entrevistados também

valorizaram a área e concordaram que essas atividades beneficiam a indústria e o varejo. Nas transcrições literais abaixo, pode-se ver exemplos:

Na avaliação de vendas, o *merchandising* é o divisor de águas entre vendas e o trade. O trabalho de *merchandising* sendo bem realizado, da maneira correta, com os planogramas bem feitos, irá trazer muito retorno, tanto para o trade, quanto para nós, de vendas, que precisamos muito desse apoio. (Entrevistado VD).

Merchandising é o elo da venda. Se o produto não estiver bem abastecido, não estiver exposto nos melhores espaços, a venda não acontece nem para o fornecedor, e nem para o varejo. Então, o *merchandising* atende expectativas de ambos os lados e influencia no resultado de ambos. (Entrevistado B).

Os entrevistados também foram solicitados a responder, segundo a sua percepção, como o relacionamento entre a indústria e o varejo é influenciado pelo *merchandising*. Todos os entrevistados concordaram que o trabalho de *merchandising* influencia positivamente o relacionamento entre as partes. Isso ocorre, pois o objetivo da indústria e do varejo é o mesmo, vender mais, e, sendo o *merchandising* um facilitador, é visto como um benefício e é bem aceito pelos dois lados. Para exemplificar as respostas dadas pelos entrevistados, serão utilizadas as seguintes transcrições literais:

Influencia muito no relacionamento. Primeiro, o *trade* trabalha muito com a força de vendas de todo fornecedor. Ele necessita muito do *merchandising*. Então, quando a equipe mostra que tem um trabalho eficaz, que atuamos muito na loja dele, que estamos trabalhando diariamente, tudo se torna fácil na negociação. No momento que a gente diz que em tal loja não temos o trabalho de *merchandising*, o *trade* vira a força para outro fornecedor que tenha esse trabalho ou vai buscar a força dele própria para ter um trabalho dentro da loja, o que vai gerar um custo pra ele. (Entrevistado VD).

O principal ponto é que cada vez mais os varejistas estão diminuindo sua mão de obra, ficando dependente dos promotores de fornecedores, um exemplo disso é a rede Carrefour, que, no ano passado tinha um funcionário por corredor, e, atualmente, o abastecimento dos corredores é de responsabilidade somente dos promotores, o que reduziu seus custos consideravelmente. (Entrevistado ME).

O *merchandising* é ponto fundamental para um bom relacionamento. Quando recebemos o atendimento do *merchandising*, nossa venda é maior e a satisfação do cliente também, o que nos dá incentivo e confiança em trabalhar com o fornecedor. (Entrevistado F).

Enxergamos o *merchandising* como algo benéfico, que facilita alcançar os objetivos do fornecedor e consequentemente, os nossos, do varejo. Como o fornecedor usa sua própria força de vendas, para que o trabalho realizado seja mais focado, nós ganhamos com a redução do custo de mão de obra e

com a atratividade da loja, pois o trabalho realizado é mais qualificado. Então, quanto maior é a força do *merchandising*, mais espaço e mais força terá esse fornecedor para negociar. (Entrevistado D).

Podemos observar com as respostas que o *merchandising* é um ponto fundamental na negociação de vendas. A indústria utiliza o trabalho de *merchandising* como um argumento positivo na negociação. Segundo os entrevistados, eles defendem que, sendo todas as atividades da área realizada pela força de vendas do fornecedor, o lojista tem vantagens como a redução do custo da mão de obra, já que não precisa de funcionários para realizar o trabalho de *merchandising*, e ganha em qualidade no trabalho, já que cada fornecedor trabalha focado em sua linha de produto. Ainda, que esse trabalho bem feito, irá propiciar um incremento as vendas. O varejista concorda que facilita a negociação, uma vez que o *merchandising* mais qualificado garante a venda dos produtos comprados, além de que, o fornecedor ganha confiança quando realmente trabalha para impulsionar a venda dos produtos negociados.

Em relação ao questionamento acerca dos efeitos de ações promocionais no ponto de venda, houve um consenso dos entrevistados de que essas ações trazem retorno positivo às vendas. As respostas enfatizaram que o consumidor compra por impulso, por isso, funciona utilizar ações promocionais para chamar a atenção do consumidor. Outro ponto comentado pelos entrevistados é que a promoção funciona também como uma divulgação do produto, fazendo com que este fique conhecido pelo consumidor, por isso é comum fazê-la em lançamento de produto. A seguir são apresentados trechos das respostas dos entrevistados a respeito dos efeitos das ações promocionais no PDV:

O consumidor é muito impulsivo. Ele busca a promoção no ponto de venda, mesmo aquela que não tem o valor percebido, ou seja, está no ponto extra, tem uma placa com o preço, o consumidor já acredita ser um ponto extra, isso já é um alavancador. Somado com as ações de encarte, promoção de final de semana, propagandas na televisão, tudo isso soma e ajuda no nosso trabalho. (Entrevistado G).

Quando se realiza uma ação bem planejada e bem estruturada os retornos são sempre positivos. Exemplo disso é quando algum produto está em encarte, a estratégia é criar pontos extras impactantes em locais de maior fluxo de consumidores, utilizando o material de *merchandising* e principalmente cartazes de preço divulgando a promoção. O importante para o sucesso de uma promoção é a divulgação bem feita para o consumidor. (Entrevistado D).

O efeito é imediato. Se colocar um produto e não promover, se este não for conhecido, por exemplo, um lançamento, vai ter um impacto grande na venda. A promoção impulsiona, é a chave do negócio. Não tendo promoção,

ou ele é um produto que já tem um apelo ou já seja um desejo do consumidor, aí irá acontecer a venda, mas se não for o caso, a promoção que irá alavancar essa venda.(Entrevistado FIN).

Blessa (2011) afirma que o ponto de venda é a mídia que mais cresce. Segundo a autora, investimentos na mídia convencional estão menores, enquanto o ponto de venda é disputado “palmo a palmo.” Entre as razões para isso acontecer, a autora destaca a dificuldade de acessar hoje, de forma competente, os novos consumidores, que estão cada vez mais seletivos em seus acessos a veículos de comunicação. Assim, seguindo a lógica de que é inevitável que, uma hora ou outra, o consumidor passe pelo ponto de venda, as ações no PDV estão sendo valorizadas.

Na opinião dos entrevistados, a mídia tradicional, como televisão, jornal e rádio ainda é muito forte e é o que causa o impacto em grande escala. Esse tipo de comunicação é a maior responsável por levar o consumidor até o ponto de venda. Assim, a maioria concordou que a mídia convencional e ações no PDV se complementam, sendo as ações no ponto de venda, um reforço do que o consumidor já teve contato em outros canais. Ainda, grande parte dos entrevistados, destaca as redes sociais da internet como um meio muito eficaz de se comunicar com o consumidor, atualmente. Os funcionários da Nestlé lembram casos como à volta da comercialização do chocolate Kit Kat, em 2011, e, mais recentemente, do chocolate Lolo, que se tornaram sucesso nas redes sociais antes mesmo de estarem presentes no PDV.

Sobre essa questão, apresentam-se, a seguir, alguns trechos dos depoimentos dos entrevistados:

Eu acho que a abrangência da mídia é muito maior, ela é fundamental para um lançamento, é fundamental para se criar um ícone, para se “tornar moda” no negócio. A Nestlé tem o exemplo do Kit Kat, que, antes de voltar ao ponto de venda, as “redes” já estavam comunicando, o que atingiu milhares de pessoas e chegou a ser o segundo assunto mais comentado no mundo no *twitter*. Então, a mídia é de comunicação em massa, ela se torna mais eficiente do que o ponto de venda, pelo número de pessoas que atinge. A parte de publicidade somente no PDV não terá o mesmo efeito que uma mídia tradicional. Eu sou favorável que tenha a mídia, suportando o ponto de venda. O consumidor tem a característica de fazer a compra para a reposição, de acordo com a necessidade, porém é muito influenciado pela mídia. Então, se na internet estão comentando que o Kit Kat está voltando, que é bom, que a fórmula é boa, o consumidor já vai chegar no ponto de venda com o pensamento: “tenho que levar esse produto.” Outro exemplo é a volta do Lolo, que, esse ano, entrou na mídia, entrou na internet e levou muitas pessoas ao PDV atrás desse produto. (Entrevistado FIN).

Na minha opinião, uma complementa a outra. Quando um produto é anunciado pela televisão, é importante que no ponto de venda o produto

esteja bem exposto: deve estar em corredores de fluxo dos consumidores, com preço visível e em exposição que chame a atenção do consumidor. Sendo assim, as duas formas são muito importantes para o sucesso da ação. (Entrevistado B).

Eu acredito que a mídia tradicional e o PDV trabalham juntas. Precisamos muito da força da mídia. A televisão, na hora certa, traz um retorno muito forte, principalmente se pegar um horário nobre. Pode ter certeza, no dia seguinte o consumidor está no ponto de venda. E hoje, temos também as redes sociais, como aliadas fortíssimas para a divulgação. Nós temos dois cases de sucesso, o Kit Kat e o Lolo. O Lolo, hoje, estamos sem produto pra vender, de tanto que vendemos nos primeiros dez dias. Por quê? Comentários no *Facebook*, no *Twitter* sobre o retorno do produto impactaram tanto que gerou um “bum” de vendas. (Entrevistado VD).

As mídias se complementam. Por exemplo o ADES, da Unilever, concorrente da nossa marca Sollys. Ades tem um trabalho tão forte na mídia, de formação de opinião, que, para o vendedor e o promotor da Unilever conseguirem um espaço melhor na loja, por volumes, por que o consumidor já vai à loja buscar esse produto, ele consegue mais facilmente que o Sollys. Então, o Sollys vai ter uma dificuldade maior de trabalhar o ponto de venda, pelo fato de não estar tanto na mídia quanto o concorrente. (Entrevistado MKT).

Acredito que o *merchandising* no ponto de venda é muito mais para a manutenção do que para a divulgação do produto. É o caso do leite condensado Moça, que teve um trabalho de anos de construção de marca, e, atualmente, uma divulgação não é necessária, mas precisa ser trabalhado no ponto de venda, para que as marcas concorrentes não tomem conta de seu espaço. Então, acredito que trabalhando apenas no PDV, seu objetivo de vendas é alcançado, mas não de construção de marca. Aí seria mais coerente usar a mídia. (Entrevistado G).

Muitas vezes, empresas optam por ações no ponto de venda, por serem mais baratas que outros tipos de mídias. Também, em algumas entrevistas, foi citada a facilidade de mensurar o retorno de investimento no ponto de venda, o que, na percepção destes entrevistados, não ocorre dessa maneira em outras mídias.

Sobre mensurar o retorno de uma ação, o grupo de varejistas, em geral, mostrou que consegue medir de maneira simples o retorno de uma ação: a análise é feita em cima de um relatório de vendas gerado após a ação, considerando o período. O aumento das vendas em relação ao mesmo período de tempo sem ação mostra o quanto alavancou as vendas.

Os funcionários da Nestlé concordam que o básico é o acréscimo no volume de vendas, porém, mostraram ter uma visão mais complexa, que aborda outros índices para medir a ação, o que se pode observar nas transcrições literais abaixo:

Eu considero que, além de medir o acréscimo no volume de vendas durante a ação, o correto é, também, medir depois. Se durante a ação de

merchandising, por exemplo, você tem o acréscimo de 10 unidades na venda, porém, daqui a dois meses a venda volta a ser o que era antes, a ação não foi totalmente eficaz. Só existiu o acréscimo, porque houve aquele estímulo. O acréscimo não seria de 10 unidades sem a ação, mas, deveria existir um aumento na venda. (Entrevistado MKT).

Para medir o retorno, você deve considerar também o custo que você tem para fazer uma exposição, o custo para uma degustação, o custo do produto comparado com o aumento da venda. Esse aumento tem que cobrir os seus custos, para a ação ter valido a pena. (Entrevistado FIN)

Questionados sobre a importância do *merchandising* para as compras por impulso, os entrevistados apresentaram a resposta unânime de que o *merchandising* é fundamental para a compra impulsiva. Os dois grupos, os varejistas e os executivos da Nestlé, enalteceram como ponto importante o trabalho dos promotores nesse aspecto. Apesar de existir, na maioria dos fornecedores, um planograma de como deve ser o abastecimento dos produtos, pode-se observar que, é esperado desses profissionais a análise dos pontos mais visitados pelos consumidores, hábitos do consumo das lojas, estratégias de posicionamento e outros pontos que dependem da criatividade e percepção do promotor. Um profissional que desempenha essas tarefas, além do seu trabalho básico de abastecimento, torna-se um diferencial para empresa, já que gera vendas extras, destacando a sua empresa no ponto de venda. Os varejistas também valorizam os profissionais com essas características, já que ajudam a impulsionar a venda. Além disso, ajuda no relacionamento com o varejo, que passa a ter confiança no trabalho deste promotor e lhe concede mais liberdade para realizar ações pela loja. Podem-se identificar essas opiniões nos trechos das entrevistas a seguir:

O promotor tem que ter a percepção do ponto de venda que ele está trabalhando, ele deve identificar oportunidades e atuar. Para isso, também é interessante, um bom relacionamento com o gerente da loja, para que tenha autorização para usar espaços da loja que ache interessante. Então, ele tem que estar “ligado” para ter essas idéias que geram compras por impulso. (Entrevistado ME).

O promotor é o alicerce da venda por impulso. Ele pode impulsionar a venda, mesmo que o produto não esteja promocionado. (Entrevistado F).

O melhor exemplo de estratégia para a compra por impulso são “papa-filas”, que obriga o consumidor passar por um corredor cheio de produtos até chegar no caixa, fazendo com que ele compre por impulso. O promotor deve colocar neste ponto, itens que, geralmente, o consumidor não passa pelo corredor normal, como, por exemplo, guloseimas. (Entrevistado B).

Ao serem questionados do que se utilizam para avaliar o desempenho dos promotores, houve respostas referentes a questões técnicas, mas também relacionadas a comportamento e personalidade do promotor. Os varejistas se concentraram mais em índices mais concretos, como: como está sendo feita a exposição dos produtos, números de pontos extras colocados, higiene, utilização do material de forma correta. Outro índice abordado foi e de rupturas, ou seja, não ter os produtos nas prateleiras. É considerado falta grave ter o produto em estoque, e este não estar abastecido. Mostra uma falha do promotor.

Os executivos da companhia se atentaram mais aos aspectos comportamentais. O supervisor de *merchandising* relatou características importantes apresentadas por um promotor com bom desempenho: Comprometimento, iniciativa, criatividade, força de vontade e bom relacionamento com os colegas e, principalmente, com a equipe e o gerente da loja.

Outra atividade que envolve o trabalho dos promotores é a confecção de pontos extras com design diferenciado. É uma estratégia de chamar a atenção do consumidor através de pontos extras decorados, temáticos e grandes. Essa prática é utilizada frequentemente pela Nestlé em seus clientes. Os promotores com os melhores trabalhos recebem prêmios da companhia, como uma forma de incentivar o profissional.

Sobre essa prática, os varejistas se mostraram satisfeitos com o retorno deste tipo de ação, e ressaltam que, além de alavancar as vendas, fideliza o cliente à loja, que volta para ver outros trabalhos do mesmo tipo. Porém, alguns deles não são favoráveis a qualquer tipo de exposição, consideram que deve ser analisada a categoria e o tema escolhido para a exposição.

Os executivos da Nestlé garantem que essas ações geram um bom retorno e que cobre o custo dos prêmios aos promotores.

A seguir algumas citações a respeito do assunto tratado acima:

Quando criamos exposições impactantes, utilizando o material de *merchandising*, temos um incremento de venda em torno de 40%. (Entrevistado ME).

O objetivo é chamar a atenção do consumidor. Na maioria dos casos, estamos pagando para ter o espaço de um ponto extra, e, por isso, temos que aproveitar esse espaço e deixá-lo o mais atrativo possível. Também por isso, investimos no promotor, através de premiações, para que ele se esforce para fazer mais que o convencional. (entrevistado FIN).

Acredito que a criatividade deve ser direcionada. A categoria deve ser pensada, junto com a decoração. Ao meu ver, não tem sentido montar um ponto extra de leite condensado, com o design de um carro. Não se

relacionam. Já parreiras de ovos na páscoa, por exemplo, funcionam. (Entrevistado G).

Nessa primeira parte da análise, identificou-se que os entrevistados valorizam a área de *merchandising*, todos reconheceram a importância dessa ferramenta para as vendas. Foi mostrado conhecimento das atividades da área e dos impactos causados por ela, no dia a dia, do comércio varejista. As opiniões do varejo e dos executivos da Nestlé não se contrariaram em nenhum momento desta parte da entrevista, apenas, em alguns pontos, mostram diferentes formas de visão, já que atuam em segmentos diferentes. Porém, não há indícios de dúvidas quanto a eficácia do uso do *merchandising* no ponto de venda.

8.2 *MERCHANDISING* NO PONTO DE VENDA DA NESTLÉ

Nesta parte do relatório serão analisadas as respostas obtidas nas perguntas direcionadas ao trabalho de *merchandising* da Nestlé no ponto de venda.

O entrevistado ME definiu as principais atividades realizadas nos PDVs: Abastecimento dos produtos da Nestlé nos PDVs; melhorar o posicionamento dos produtos, buscando sempre colocar os produtos nas Gôndulas nobres, aos olhos do consumidor; realizar a limpeza das Gôndulas; Montagem de pontos extras impactantes, buscando sempre o aumento das compras por impulso.

Todas essas tarefas são responsabilidades do promotor de vendas da Nestlé, que trabalha diariamente no cliente. Ao coletar opiniões sobre o trabalho no PDV da Nestlé, é inevitável auferir que certas constatações estão diretamente ligadas ao trabalho dessas pessoas. Esses profissionais são os representantes da empresa no PDV e são responsáveis pela qualidade do ponto de venda em que atuam.

No entanto, o roteiro de entrevista utilizado para a pesquisa aborda também outros pontos relacionados ao *merchandising*, como o material de ponto de venda utilizado pela Nestlé, as ações elaboradas pela empresa e o planejamento da companhia direcionado ao ponto de venda.

A avaliação dos entrevistados da Nestlé sobre o trabalho desempenhado pelos promotores da empresa foi coerente entre todos. Todo o grupo exaltou como principal qualidade da equipe dos promotores a identidade que esses têm com a empresa, o que os faz trabalhar mais motivados. Nas entrevistas pode-se perceber que a empresa busca constantemente esse vínculo emocional com os profissionais, valorizando-os e incentivando-

os, com premiações, viagens e, o principal, dando-os perspectivas de crescimento profissional.

O trabalho dos promotores é, em sua maioria, braçal. Porém, cada vez mais, exige-se desses profissionais uma visão mais estratégica do negócio. Em função disso, a empresa investe em treinamentos para que esses estejam preparados para executar seu trabalho. Essa importância dada ao cargo atrelado às oportunidades de crescimento na empresa incentiva esses profissionais a buscarem seu desenvolvimento cada vez mais.

Pode-se observar, nos depoimentos a seguir, o enunciado acima.

A Nestlé sempre teve uma boa força de *merchandising*, o nosso trabalho é muito baseado em paixão, trata-se muito do sentimento de orgulho, a empresa traz isso a todos a seus funcionários, e, principalmente “lá na ponta” isso faz muita diferença. Os promotores da Nestlé, em geral, “vestem a camisa” e fazem belos trabalhos. E quando visualizamos, alguém da concorrência que têm essa qualidade, essa personalidade, tratamos de convidá-lo para trabalhar com a gente. A Nestlé tem essa força, por ser uma empresa que tem algumas vantagens perante a concorrência: a Nestlé tem nome e a Nestlé dá oportunidades e isso faz a diferença. (Entrevistado VD).

Nos últimos 3 anos, nós promovemos promotores á 17 novas vagas. Nós temos muita oportunidade. Exemplos não faltam aqui na nossa região, eu comecei como promotor, todos os nossos vendedores da equipe atual, começaram como promotores, nenhum veio de fora, assim como, nosso Gerente Regional de vendas e nosso Gerente da Filial Porto alegre. (Entrevistado ME).

Eu avalio os promotores de um nível regular para bom, pelo meu conhecimento de ponto de venda. Evoluiu muito. Em um tempo atrás, por estratégia da empresa, nós tivemos promotores terceirizados, mas a empresa acabou decidindo que esses profissionais teriam que ser funcionários da Nestlé e não terceiros. Para, assim, criar um vínculo, criar um conhecimento. Essas pessoas têm que ser muito valorizadas, porque o trabalho é pesado e a linha de produtos é enorme. É muito difícil atingir uma excelência. Hoje a empresa tem todo um pensamento em treinamento, para que se atue também de forma mais estratégica no ponto de venda, através desses profissionais. Têm reuniões periódicas com a equipe, desta equipe se destaca um líder, para que esse receba ainda mais informações e repasse para a equipe dele. São muitas pessoas, muitas regiões, é um trabalho bem difícil. Essa parte do treinamento é muito importante para que se consolide o entendimento. O regular pra bom é isso: são muitos esforçados, muito dedicados, pegaram um vínculo com a empresa, a empresa, realmente, tem uma preocupação com isso e investe bastante. E está em desenvolvimento, eu acredito que, logo estarei avaliando o nosso *merchandising*, na minha escala, como ótimo. (Entrevistado FIN).

Ainda sob a perspectiva dos executivos da Nestlé, foram-se questionados sobre as fraquezas da área. A principal dificuldade citada nas entrevistas foi relacionada à quantidade

de itens que a Nestlé trabalha. Segundo os entrevistados, a quantidade grande de produtos a serem trabalhados no ponto de venda tira o foco do promotor, e, ainda, toma muito do seu tempo com abastecimento, não sobrando para fazer análises e estratégias, conforme citações que seguem:

O ponto fraco do nosso *merchandising* é o número de itens. Isso dificulta o trabalho do promotor, pois ele não consegue dar foco. Coisa que outras empresas, conseguem fazer melhor. Às vezes, nosso produto é melhor, mas não temos foco, não temos um trabalho especializado em cima daquele produto. Quando estamos atacando em um, a concorrência já nos ataca em outro. A Nestlé é atacada por todos os lados, por que em todas as áreas a gente tem produto, e os maiores espaços são da Nestlé, então, todo mundo quer tirar o espaço da Nestlé. Por termos o maior “mix,” essa é uma grande deficiência da Nestlé. (Entrevistado VD).

Eu acho que às vezes o promotor deveria estar mais ciente do que está acontecendo nas categorias, mais conhecedor de estratégias de *marketing* dos negócios, para que ele possa adaptar o trabalho dele. Essas informações deveriam chegar até ele. E eu acho que até chegam, mas o promotor não tem tempo de aplicar isso. Eles têm muitas categorias para cuidar. Ou teria que ter menos categorias, ou mais promotores, assim, eles trabalhariam com foco, e conseguiriam aplicar na prática os seus treinamentos. (Entrevistado MKT).

Na visão do varejo, nota-se mais diversidade nas respostas. Os lojistas conhecem mais o trabalho do dia a dia dos promotores e a avaliação deles baseia-se no que eles enxergam, diariamente, em suas lojas. Porém, há um consenso sobre o profissionalismo dos promotores da Nestlé. Os entrevistados desse grupo acreditam que a empresa orienta bem e os fornece treinamentos, por isso percebe-se uma diferença na postura dos funcionários dessa companhia.

A maioria dos entrevistados foi de encontro com os executivos da Nestlé em relação a motivação dos promotores. O entrevistado F afirma que “A empresa paga em dia o salário, valoriza o trabalho, investe nas pessoas, isso os motiva.”

Entre os pontos fortes citados pelos entrevistados, além do profissionalismo e motivação, está organização, busca constante por melhores espaços, bom relacionamento com a equipe e criatividade.

A seguir, algumas citações dos lojistas a respeito dos promotores da Nestlé:

A Nestlé proporciona a esses profissionais uma boa estrutura de desenvolvimento. Assim, eles atuam na loja com mais profissionalismo.

Chegam nas lojas, já orientados de como é correto se comportar: As roupas, o trato com o consumidor, o relacionamento com o pessoal da loja. (Entrevistado B).

Eu vejo nos promotores da Nestlé a vontade de vender. Isso ajuda, pois, eles não, simplesmente, chegam, realizam seus trabalhos, e vão embora. Eles trabalham pensando em como seu trabalho vai impactar na companhia. Alguns deles né, não podemos aplicar a todos. Mas dá para dizer que é uma característica da empresa sim. (Entrevistado A).

O trabalho deles é bem executado. Acho, que, pelo fato de ter um supervisor de *merchandising*, que visita lojas frequentemente, isso os obriga a deixar o ponto de venda arrumado. Então, eu acredito, que a estrutura da empresa é bem orientada para o merchandising, e isso é refletido no trabalho dos promotores. (Entrevistado H).

Vou dizer que a principal característica dos promotores da Nestlé que já trabalharam em minhas lojas são as buscas por espaços, eles são bem orientados quanto a isso, e utilizam muito a força do nome da empresa para conseguirem o que querem. Não que eles não sejam bons, mas a camiseta que vestem os ajuda bastante no ponto de venda. (Entrevistado F).

Em relação aos pontos fracos, os varejistas concordam que a Nestlé tem um número muito elevado de produtos, e, algumas entrevistas, constataam que a empresa deveria disponibilizar mais profissionais, contudo não é a opinião de todos.

Foi citada por alguns entrevistados a alta rotatividade dos profissionais. Segundo eles, os promotores trocam bastante de lojas. Acreditam que também é benéfico para o trabalho que o promotor crie uma identidade com a loja na qual atua.

Alguns lojistas demonstraram insatisfação com a insistência de alguns promotores em utilizar materiais que, na visão deles, não são interessantes para o varejo e não gerariam resultados positivos.

Abaixo, citações dos varejistas quanto a esses aspectos:

Tem alguns produtos da Nestlé que têm um giro muito alto. Esses, obviamente, ocupam sempre os espaços nobres das Gôndulas. Só que, acontece algumas vezes, desses produtos demorarem muito para serem reabastecidos, e termos rupturas nas prateleiras. E nos melhores espaços ainda. Acho que isso ocorre porque o número de promotor das lojas, às vezes não dá conta de abastecer toda a loja. Seria interessante para uma empresa como a Nestlé, que tem muitos produtos, disponibilizar mais promotores. (Entrevistado G).

O que não gosto é quando trocam os promotores. Acontece bastante. Sei que, muitas vezes, é para cumprir a necessidade do promotor, mas é importante que o promotor que trabalhe na loja adquira o conhecimento do dia a dia, o comportamento daquele consumidor, e, até, adquira uma identidade com a loja. Acho importante estar integrado com o ambiente de trabalho, que é a

loja. E isso acontece depois que já tem um tempo de trabalho. (Entrevistado B).

Os promotores recebem muitos materiais e querem usá-los, às vezes, mesmo sem pensar se isto é mesmo necessário. Acho que muito material polui a loja, tem que ser utilizado de forma estratégica. (Entrevistado C).

Os entrevistados foram solicitados a fazer comparações com o *merchandising* no ponto de venda da Nestlé com o da concorrência. Executivos da Nestlé concordaram que a Nestlé tem um grande diferencial, em relação à união, à qualificação e à motivação da equipe de *merchandising*. Acreditam não haver na concorrência essa característica. Contudo, admitem que a concorrência leva vantagem, por ter menos produtos. Assim, os promotores atuam mais focados. A seguir alguns depoimentos que exemplificam essa análise:

Como temos o melhor salário do mercado e trabalhamos forte na questão dos treinamentos e reuniões semanais, conseguimos formar e ter os melhores profissionais. (Entrevistado ME).

Eu vejo uma união mais forte do *merchandising* da Nestlé, até por conta das reuniões e dos concursos de incentivos, que muitas vezes são em equipe. Eu percebi no trabalho no campo, que, nas outras empresas, os promotores são mais dispersos, não são muito unidos. E também, é um trabalho muito rotineiro, e, na Nestlé, hoje tem muito a cobrança pela parte estratégica do negócio, em que o promotor tem que dedicar uma parte do seu tempo pra pensar, observar o consumidor, sinalizar a equipe de vendas de ações na loja. Então tem um desenho que faz o promotor estar mais motivado, pois está mais participante do negócio. (Entrevistado FIN).

O “amor á camisa”, a identidade com a empresa, isso é muito característico da Nestlé. Claro que na concorrência existe também pessoas assim, mas não é massivo. E na Nestlé já se vê mais essa entrega. (Entrevistado VD).

A maior parte dos varejistas classificou o trabalho da Nestlé como superior a maioria dos concorrentes, porém, foram citadas as empresas Kraft, Unilever e Procter & Gamble, que, ao lado da Nestlé, foram escolhidas para exemplificar empresas com boa estrutura na área. A seguir, alguns depoimentos com essas visões:

A Nestlé tem um *merchandising* preparado, dedicado e faz a marca se destacar no ponto de venda. Em relação aos concorrentes, o trabalho da Nestlé é bem superior ao da grande maioria. Mas a Unilever vem fazendo um excelente trabalho no PDV também. As duas, na minha opinião, são as mais fortes. A P&G também tem feito grandes investimentos no ponto de venda e tem ganhado espaço. (Entrevistado F).

As grandes multinacionais estão muito bem preparadas para realizar trabalhos no ponto de venda. São empresas que oferecem estruturas sólidas para a área, que consegue aproveitar bem seu espaço para promover seu

produto. A Nestlé é fortíssima no PDV e qualquer ação é sinal de sucesso. Mas também, tem outras empresas que estão nesse nível. Por exemplo, na páscoa, tanto Nestlé, quanto Lacta, não sei dizer qual é mais agressiva. Os materiais são excelentes e os promotores são verdadeiros vendedores. (Entrevistado E).

Questionados a respeito do material utilizado pela Nestlé no ponto de venda, os entrevistados, em geral, estão satisfeitos com o material. Consideram que o material impacta positivamente o consumidor e tem o poder de influenciar a decisão dos compradores no PDV. É ressaltada a qualidade dos materiais, os quais possuem uma boa durabilidade, podendo ser reaproveitados em diversas ações, o que gera uma economia para a companhia. Alguns promotores são motorizados, o que permite que se faça a logística dos materiais entre lojas, conforme a demanda, e facilita a disponibilidade dos materiais.

Identifica-se, através das entrevistas, uma resistência do varejo em utilizar alguns materiais do fornecedor. Os varejistas se interessam pelos materiais que impulsionam venda. Cartazes de propagandas e faixas de Gôndulas, por exemplo, estão caindo em desuso, pois as grandes redes não estão mais autorizando sua colocação em loja.

A seguir, citações dos entrevistados a respeito dos materiais de ponto de venda da Nestlé:

Os materiais são eficientes sim. A Nestlé melhorou muito nessa área. Se tornava muito caro utilizar materiais no ponto de venda em algumas ações, pois a confecção de um material bom é mais cara, e ainda, se paga para fazer a colocação na loja, e tinha pouco aproveitamento. Não se conseguia desmontar e remontar isso facilmente, então, geralmente, ficava em uma loja apenas. Hoje, se consegue produzir materiais de qualidade, que possuem uma durabilidade maior, e já são pensados, na sua criação, para serem mais práticos e poder ser utilizado em mais de uma ação, ou, utilizar o mesmo material no ano seguinte. Isso gera uma economia, permitindo investir mais nos materiais, ou, se comprar mais espaços. Então, podemos dizer que a área está mais inteligente e eficiente. (Entrevistado FIN).

Todas as empresas estão sofrendo com a mudança do trade. Hoje o trade não quer trabalhar com materiais específicos da empresa, eles querem vender o ponto extra deles, aproveitar o espaço deles. Eles pregam por menos propagandas dentro das lojas. As grandes redes estão fazendo isso. Ainda, no interior conseguimos utilizar mais nosso material. Antes usávamos muito cartazes, faixa de Gôndulas, móveis, mas hoje esses materiais estão perdendo espaço. (Entrevistado VD).

Nós temos que ser estratégicos. Estamos aqui para vender. Materiais que ajudam na venda são bem-vindos. Muito material acaba poluindo o ambiente da loja. Temos que pensar no nosso cliente, que prefere ver uma loja limpa, com informações claras. Se formos permitir que todo fornecedor use todo seu material, a loja acaba ficando feia. Nós possuímos um material prático e

claro, e, às vezes, preferimos usar nossos recursos, até para padronizar mais a loja. (Entrevistado H).

A Nestlé trabalha muito bem o material no ponto de venda. Uma vantagem é a frota grande de veículos disponibilizada aos promotores motorizados, que conseguem estar sempre com o material disponível, para quando precisar. (Entrevistado A).

Apesar da avaliação positiva a respeito dos materiais de ponto de venda, podem-se identificar pontos a serem melhorados. Um dos mais comentados foi o tempo de entrega desses materiais: acontece de chegarem às lojas depois de já decorrido um tempo da promoção, assim como, chegar depois da divulgação na mídia. Isso diminui o tempo que estes materiais têm para impulsionar a venda. Também se comentou sobre a quantidade dos materiais disponibilizados. Na opinião dos entrevistados, poderia ter uma cobertura maior se a quantidade aumentasse.

Uma dificuldade encontrada é o tempo que esses materiais levam para chegarem na loja. Às vezes, uma campanha de um mês recebe o material e já na metade do tempo da campanha, já está na mídia, já está no encarte, e o material não está na loja para impulsionar a venda. Acho que isso seria um ponto a melhorar. (Entrevistado E).

Pela quantidade de materiais, pela quantidade de lojas, até pela quantidade de campanhas, em muitas categorias, ou até mesmo até a equipe de *merchandising* entender tudo que está ocorrendo, encontra-se dificuldade na logística para entrega de todos esses materiais, e atrasa a entrega nas lojas, não cobrindo toda a campanha. (Entrevistado VD).

Considero ótimo o nível do material de ponto de venda da Nestlé. São criativos e realmente chamam a atenção do consumidor. Faz vender. Minha sugestão é disponibilizar em maior quantidade, para que consigamos utilizá-los em mais lojas da rede. (Entrevistado D).

A ação mais elogiada da Nestlé no ponto de venda foi a ação “Conexão Nestlé no ponto de Venda.” Trata-se de um quiosque de prestação de serviço para o consumidor no ponto de venda, que fica o ano inteiro na loja. Entre outras atividades da “Conexão”, o consumidor consegue acessar, em uma tela sensível ao toque, receitas que se pode fazer com os produtos da Nestlé e imprimi-las. Essa ação foi parabenizada por todos os varejistas que tiveram a “Conexão” presente em suas lojas. A seguir, o depoimento da cordenadora do marketing regional sobre a ação:

É um case do sucesso porque, além de alavancar a venda, ajuda no relacionamento com o trade. O trade sabe que o ano inteiro vai ter ações

dentro daquela loja: para o trade é bom ter degustação, para o trade é bom ter esse serviço prestado ao consumidor dele. Só a Nestlé tem hoje essa estrutura e várias empresas copiam, mas não mantém. (Entrevistado MKT).

Um ponto relevante no trabalho no ponto de venda ocorre fora dele. São os estudos e planejamentos da empresa para se atuar de forma estratégica nessa área. Na Nestlé, através de reuniões semanais, procura-se passar os resultados desses estudos para a equipe de *merchandising*, para que seja aplicado no ponto de venda. Nessa questão, os varejistas se mostraram satisfeitos, enquanto os funcionários da Nestlé acreditam que ainda possam melhorar essa prática.

A seguir, depoimentos dos entrevistados a respeito do enunciado acima.

Percebe-se que isso ocorre. Os treinamentos que a empresa fornece aos promotores faz diferença no PDV. O fato de ter um supervisor de *merchandising* coordenando a equipe ajuda também, para que eles estejam sempre informados dos planejamentos da empresa e do que ocorre no mercado (Entrevistado G).

O promotor precisa ter mais foco, para ser mais analítico. Muitas vezes, o promotor não tem tempo pra aplicar o conhecimento adquirido nos treinamentos. (Entrevistado MKT).

Entender o comportamento do consumidor é um ponto importante para o planejamento do ponto de venda. Segundo os executivos da Nestlé, a empresa possui uma área de inteligência que realiza esses estudos de forma mais abrangente. A empresa atua com departamentos de Marketing Regionalizados, para que as ações sejam planejadas levando-se em conta os hábitos de consumo de cada região brasileira. Análises específicas, no nível de redes ou lojas, são feitas pontualmente, para algumas ações. Para isso se usa o conhecimento da equipe de *merchandising*.

Os varejistas entendem que as ações da empresa são bem direcionadas. Conforme exemplifica a citação a seguir:

Com certeza, algumas ações da Nestlé, que são eficientes em algumas lojas minhas, não seriam em outras, situadas em bairros, ou cidades diferentes. Eles têm esse cuidado. (Entrevistado B).

De maneira geral, o *merchandising* da Nestlé no ponto de venda apresenta um nível satisfatório, sendo considerado pelos executivos da empresa e pelos varejistas como um dos melhores do mercado.

Percebe-se que um diferencial da empresa é o vínculo emocional que cria com seus funcionários, deixando-os orgulhos de fazer parte do negócio da Nestlé. Esse sentimento causado nos funcionários os faz trabalharem mais motivados, e, esse fator, para o trabalho que o promotor de vendas executa, é extremamente importante.

Ainda, identifica-se que a empresa é bem estruturada para o planejamento do ponto de venda. Utiliza materiais de *merchandising* de qualidade, que influenciam na decisão de compra, e realiza, constantemente, estudos voltados ao comportamento dos consumidores, buscando sempre satisfazê-los na hora da compra.

Através das respostas dos entrevistados, identificam-se pontos a serem melhorados no *merchandising* da empresa. Entende-se que a principal fraqueza da área é o número de itens elevados que fazem parte do portfólio da Nestlé, e isso prejudica o trabalho do promotor no ponto de venda, que não consegue dar o mesmo foco para todas as categorias.

Segundo o entrevistado ME, a área esta cada vez mais valorizada e em constante melhora. Na citação abaixo, podemos ver que a empresa está buscando a solução para o que é considerada a principal deficiência da área:

Uma melhora importante está planejada para 2013: Iremos reduzir 33% da nossa linha. Assim, conseguiremos realizar um trabalho ainda mais qualificado no PDV. (Entrevistado ME).

8.3 OPORTUNIDADES PARA O *MERCHANDISING* DA NESTLÉ NO PONTO DE VENDA

Nesta parte do relatório consolidam-se as oportunidades encontradas através do relato dos entrevistados.

A forma de trabalhar *merchandising* foi sendo modificada com o tempo, adaptando-se à novos consumidores, novos hábitos e novas tecnologias. Na Nestlé, também ocorreram mudanças significativas com o tempo, segundo os executivos da empresa entrevistados.

O foco da equipe de *merchandising*, anos atrás, era o abastecimento das Gôndulas. As atividades eram bem operacionais e rotineiras, um trabalho somente de execução de algo que está no papel. Contratavam-se principalmente homens jovens, com um perfil físico que pudesse suportar atividades pesadas, como carregar caixas do depósito até a loja.

Hoje, ocorre bastante contratação de mulheres. Essas têm como características serem mais detalhista, serem mais organizadas para fazer uma reposição e terem mais facilidade de se relacionar com a equipe na loja. Isso já mostra um pouco da mudança do foco do

merchandising. Atualmente, precisam-se de ações mais estratégicas, planejadas de acordo com o consumidor, com as ações da concorrência, com acontecimentos do mercado, entre outras. A seguir, o depoimento do entrevistado FIN a respeito disto:

Para quem trabalha na companhia há 10 anos, essa evolução do *merchandising* é notória. Com os promotores de hoje, você consegue falar sobre preços, posicionamentos, ações. Anos atrás, os promotores só tinham a visão se estava faltando produto e se a prateleira estava abastecida ou não. Isso evoluiu muito. (Entrevistado FIN).

Outra evolução do *merchandising* na Nestlé, foi a implementação do programa “Nestlé na Loja.” Antes do programa, o supervisor de vendas fazia a gestão dos vendedores e dos promotores. E após o programa, existe um supervisor dedicado somente aos promotores, em qual se unifica as informações necessárias, que são passadas aos promotores de uma maneira mais especializada.

Apesar da melhora que a área de *merchandising* da Nestlé apresenta nos últimos anos, constataram-se, nas entrevistas, pontos a serem melhorados, para que o trabalho no ponto de venda seja ainda mais qualificado.

Para manutenção da qualidade do serviço prestado é de extrema importância a continuidade do investimento em treinamentos de promotores. Mudanças no mercado ocorrem com muita frequência, e por isso, é necessário sempre passar esse conhecimento para quem realiza o trabalho no ponto de venda. A seguir, a opinião do entrevistado MKT sobre treinamentos:

Acredito que poderia ter mais treinamentos periódicos de capacitação de promotores. Ensinar, na prática, como expor nas Gôndulas, conversar sobre categorias, sobre benefícios, sobre técnicas de marketing. (Entrevistado MKT).

Identificou-se nas entrevistas, o desejo dos varejistas de que a rotatividade dos promotores entre lojas seja mais baixa. Segundo os funcionários da Nestlé entrevistados, essa preocupação já existe, porém, também é levado em conta o perfil do promotor e a necessidade cada loja. Então, as modificações feitas, são pensando na qualidade do serviço prestado. Pode-se listar, como oportunidade de melhoria, um maior cuidado com a frequência que essas trocas ocorrem.

Sobre os materiais de ponto de venda utilizados, notou-se a tendência de o varejo não liberar o uso de determinados materiais nas lojas. Assim, cabe a Nestlé concentrar seus esforços em investir em materiais bem aceitos pelos seus clientes.

Outra oportunidade de melhoria identificada é a respeito da logística dos materiais promocionais até os clientes. Verificou-se que ocorrem atrasos na entrega dos materiais à equipe de *merchandising*, fazendo com que o material não acompanhe o tempo de uma promoção, ou encarte ou outro tipo de ação. Isso diminui o aproveitamento do material. É necessário que a logística seja mais bem planejada e alinhada com prazo da promoção, para que esse material chegue com antecedência na loja, e seja preparado de forma mais qualificada no PDV.

A quantidade de material disponibilizado também foi um ponto citado pelos varejistas. Esses acreditam que a empresa deveria disponibilizar mais materiais, para que as ações possam ocorrer, com a mesma intensidade, em mais lojas.

A principal oportunidade de melhoria é a redução de número de itens a serem trabalhados no ponto de venda. Acredita-se que, com uma quantidade menor, será possível trabalhar mais focado nas categorias, com um trabalho mais planejado, dedicado e qualificado.

Essa oportunidade já foi identificada pela companhia e planeja-se reduzir 33% da linha de produtos. A seguir, o relato do entrevistado VD sobre essa decisão de diminuição de itens para o próximo ano:

A redução dos itens está sendo planejada para o próximo ano. Eu visualizo uma grande melhora na prestação de serviço quando isso ocorrer. Os promotores terão mais tempo para se dedicar e focar em determinadas categorias. Vendas também terá mais foco, e conseguirá se unir mais com o *merchandising*, planejar e pensar junto, item a item. Itens importantes que paramos de forçar, vamos começar a forçar novamente. Teremos que buscar vender o mesmo o volume, pois a diminuição será nos itens, e não no volume de vendas. A redução de itens visa ajudar a área de vendas a focar em vender produtos mais rentáveis. A Nestlé planeja reduzir 33% dos produtos e comenta-se que esses itens correspondem apenas a 10% da venda. Então já está declarada a grande mudança para o *merchandising* em 2013. (Entrevistado VD).

Observa-se a expectativa para os planos da companhia para a área de *merchandising*. A identificação de oportunidades ajuda no planejamento da área, que busca se desenvolver cada vez mais, visto a importância que o trabalho no ponto de venda representa para o negócio da companhia. O entrevistado FIN comenta das suas expectativas para a área, no trecho abaixo:

A grande oportunidade seria ter mais foco. Ter-se uma quantidade menor de itens para cuidar, mais pessoas, mais formação. Por que eu acho que a parte do apelo da empresa, de “vestir a camisa”, esses aspectos nós já

consolidamos. Hoje, quem visita o ponto de venda, percebe, no geral, que as pessoas trabalham motivadas. Eles se orgulham de vestir a camiseta com o símbolo da Nestlé. Então, aguardamos as mudanças para o ano que vem, que trarão mais qualidade ao nosso PDV. (Entrevistado FIN).

Sobre as expectativas do futuro do *merchandising*, os entrevistados reconheceram a tendência de compras mais dinâmicas e mudanças também no tipo de consumidor. Para exemplificar, a seguir, trechos das opiniões dos entrevistados sobre o tema:

Eu vejo uma tendência de o ponto de venda ter a ilustração do produto, mas não ter o produto físico. O consumidor seleciona seus produtos, fica tudo gravado em um cartão com chip, o pagamento é feito direto com esse cartão, e quando o consumidor chega em casa, sua compra já estará lá. Nesse formato, o *merchandising* vai impactar mais com propagandas, *layouts* diferenciados e mais interativos. Então o *merchandising* será totalmente técnico, não terá mais o trabalho pesado, de abastecimento e reposição. (Entrevistado FIN).

O ponto de venda tem que se modernizar. Tem uma fatia de mercado, que está crescendo muito, que faz compras pela internet. Então, imagina-se que se terá que trabalhar o *merchandising* na internet. Esse será o ponto de venda. E deverá ser pensado em como, na internet, ocorrerão às compras por impulso. (Entrevistado D).

9 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O objetivo do presente trabalho foi realizar uma análise a respeito das opiniões dos executivos de lojas de autosserviço e de executivos da Nestlé em relação ao *merchandising* no ponto de venda da Nestlé. As informações obtidas na pesquisa são úteis para o desenvolvimento e melhora do departamento de *merchandising* da Nestlé.

Através de entrevistas realizadas com executivos de lojas de autosserviço, localizadas em Porto Alegre, levantou-se a opinião desses profissionais sobre o tema do trabalho. Esses profissionais mostraram ter conhecimento sobre o assunto. O *merchandising* faz parte do trabalho diário deles, que acompanham, na loja, o trabalho de *merchandising* de todos seus fornecedores. Como exposto na revisão teórica, 76% das compras dos consumidores em supermercados são decididas na hora da compra. Pode-se observar que o varejo considera fundamental para essas vendas por impulso o trabalho de *merchandising*.

Na análise das opiniões desses executivos, conclui-se que consideram o *merchandising* da Nestlé no ponto de venda eficiente e qualificado, classificando-o entre os melhores do mercado. Observou-se, porém, nas respostas obtidas, diversos pontos que poderia ser melhorado na área.

Os executivos da Nestlé foram solicitados a responder o mesmo roteiro de entrevista que os varejistas. Foi notória a importância que a empresa dá ao ponto de venda. Houve um consenso de que o grande diferencial da empresa é conseguir manter seus profissionais motivados e orgulhosos de fazerem suas tarefas. A empresa investe muito nessas pessoas, e o retorno é dado no trabalho deles no ponto de venda.

Os executivos entrevistados se mostraram satisfeitos com o trabalho da Nestlé no ponto de venda, porém, com unanimidade, concordaram que a linha de produtos é muito grande e isso dificulta atingir uma excelência no planejamento e execução do trabalho.

As opiniões dos dois grupos não, necessariamente, se contrariam. Apenas mostram duas visões diferentes sobre o mesmo trabalho. É interessante a análise das duas visões, pois, ao final das contas, os dois grupos possuem o mesmo objetivo: vender sempre mais.

Ao final da análise das entrevistas, foi possível identificar oportunidades de melhoria para a área de *merchandising* da Nestlé. Entre elas estão: mais treinamentos periódicos para equipe, melhora na logística dos materiais promocionais e a redução de itens da linha de produtos da Nestlé. Esta última, já consta no planejamento da empresa, para o próximo ano.

9.1 IMPLICAÇÕES GERENCIAIS

Esse estudo pode ser utilizado pela Nestlé a fim de verificar como o trabalho da área de *merchandising* está sendo avaliado pelos seus clientes internos e externos.

A integração das áreas da empresa possibilita um fluxo melhor dos processos e facilita o entendimento do negócio com um todo. A troca de informações entre setores é sempre útil, uma vez que todos buscam o crescimento do negócio da empresa. As informações obtidas com diferentes setores da empresa em relação ao *merchandising* podem ser úteis para identificar oportunidades que, por ter-se um foco de avaliação diferente, não tenham sido identificadas anteriormente.

Com acesso a opiniões dos varejistas a respeito do setor, a Nestlé pode planejar-se para atender cada vez melhor os seus clientes. Como foi visto, o *merchandising* influencia no relacionamento com o cliente, portanto, quanto mais satisfeito estiver o cliente em relação ao trabalho executado no ponto de venda, melhor será o relacionamento.

A empresa deve estudar se é possível e rentável promover a melhorias consideradas pelos clientes como necessárias.

9.2 LIMITAÇÕES DA PESQUISA

A principal dificuldade encontrada durante a pesquisa foi o agendamento de entrevistas com pessoas que atuem em cargos importantes no varejo. Muitos se mostraram desinteressados em fornecer as informações. Um fator limitador da pesquisa é que não foi possível entrevistar responsáveis em algumas redes importantes para a Nestlé, opiniões que seriam interessantes para o estudo.

Apesar da dificuldade, conseguiu-se um número satisfatório de entrevistas, e as respostas obtidas nessas foram eficazes e trouxeram informações que enriqueceram o trabalho.

Como a pesquisa ficou limitada a Porto Alegre, um planejamento baseado neste estudo se justifica apenas nesta cidade.

Seria interessante a aplicação desta pesquisa em outras cidades, para que se colem mais opiniões sobre o ponto de venda da Nestlé, e que se possa atuar em cima de novas oportunidades nas outras regiões também.

Após ter-se acesso à opiniões do varejo e do fornecedor, como complemento desta pesquisa, indica-se realizar uma pesquisa qualitativa sobre o *merchandising* no ponto de venda da Nestlé na visão dos consumidores. O consumidor é o elemento que se deseja atingir com essa ferramenta. Com certeza, as informações obtidas nesta pesquisa seriam muito úteis para a companhia.

REFERÊNCIAS

AAKER, D; KUMAR, V; DAY, G. **Pesquisa de Marketing**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

BLESSA, Regina. **Merchandising no ponto de venda**. 4. Ed. São Paulo: Atlas, 2011.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. IBGE. **População: Indicadores**. Disponível em: <<http://www.ibge.gov.br>>. Acesso em: 5 nov. 2012.

JANJAR, Claudia. **Experiências no ponto de venda**. 2010. 136f. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social – habilitação em Publicidade e Propaganda) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2010.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing: a edição no novo milênio**. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip; ARMSTRONG; Gary. **Princípios de Marketing**. 12. Ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

LAKATOS, Eva Maria; MARCONI, Marina de Andrade. **Fundamentos de metodologia científica**. São Paulo: Atlas, 2005.

LAS CASAS, Alexandre L. **Marketing de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2004.

LEVY, Michael; WEITZ, Barton A; **Administração de Varejo**. São Paulo: Atlas, 2000.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing: uma orientação aplicada**. Porto Alegre: Bookman, 2001.

MATTAR, Fauze N. **Pesquisa de marketing**. São Paulo: Atlas, 2008.

MOTTA, R; SANTOS, N; SERRALVO, F. **Trade marketing: teoria prática para gerenciar os canais de distribuição**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.

NESTLÉ BRASIL. Nestlé. Disponível em: <www.nestle.com.br>. Acesso em: 12 out. 2012.

NESTLÉ BRASIL. **Documentos Corporativos**. [s.l:s.n], 2012a.

NESTLÉ BRASIL. **Intranet**. 2012b.

NIELSEN. **Estrutura do Varejo Brasileiro**. 2012. 1. Apresentação em Power Point.

PARENTE, Juracy. **Varejo no Brasil – Gestão e Estratégia**. São Paulo: Atlas, 2000.

POPAI BRASIL. **Comportamento do Consumidor em Super e Hipermercados**. [s.l:s.n.], 2009.

RANDALL, Geoffrey. **Trade marketing strategies**. London: BH, 1994.

SANT'ANNA, Armando. **Propaganda: teoria, técnica e prática.** São Paulo: Pioneira Tomson Learning, 2002.

SHIMP, Terence. **Propaganda e promoção:** aspectos complementares da comunicação integrada de marketing. Porto Alegre: Bookman, 2002.

APÊNDICE A – Roteiro de Entrevista

Qual é o seu conceito de *merchandising*?

Qual a influência do *merchandising* no relacionamento entre fornecedor e varejista?

Quais os efeitos de ações promocionais no ponto de venda?

Você acha que ações no PDV são mais eficazes que outras ações de publicidade na mídia tradicional?

É possível mensurar o retorno dos investimentos no PDV?

Qual a importância do *merchandising* para as compras por impulso?

Quais índices são considerados para avaliar o desempenho do *merchandising* no PDV?

Qual o impacto de exposições criativas e design diferenciado no ponto de extra?

Quais as atividades desempenhadas pela Área de *merchandising* da Nestlé?

Como você avalia o trabalho dos promotores da Nestlé? Citar Pontos fortes e fracos.

Como você classificaria o *merchandising* da Nestlé em relação aos concorrentes?

Você considera eficientes os materiais de ponto de venda utilizados pela Nestlé? Eles influenciam na decisão de compra do consumidor?

Quais ações no PDV são mais eficientes para alavancar a venda? E para fixação da marca?

A Nestlé leva em consideração o comportamento do consumidor da loja para planejar seu PDV? Isso seria um diferencial?

Citar oportunidades de melhoria para o *merchandising* da Nestlé no PDV.

Houve mudanças nas técnicas de *merchandising* nos últimos anos?

Você supõe que haverá mudanças nos próximos anos na forma de trabalhar o *merchandising* no ponto de venda? Quais mudanças?