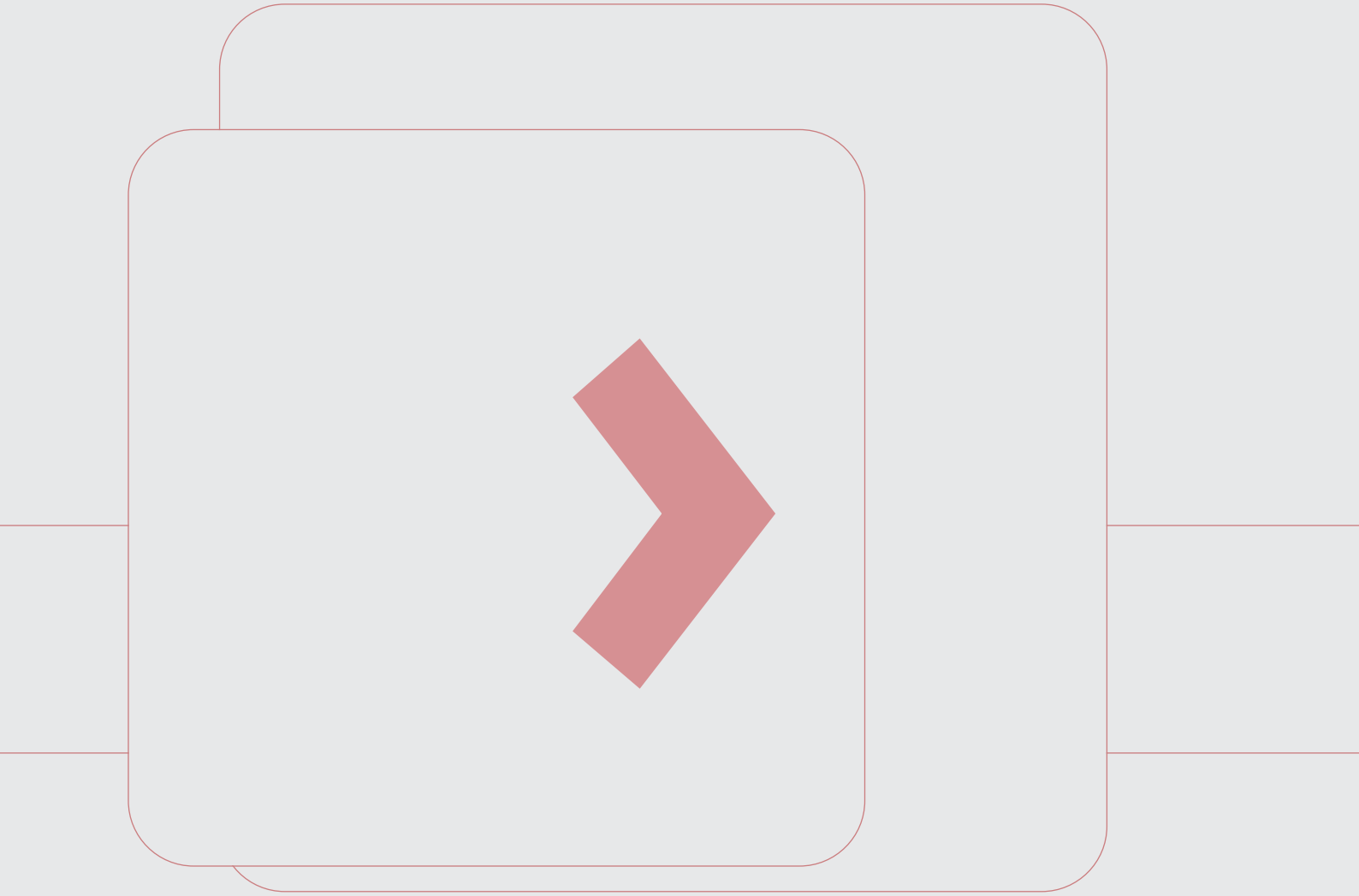
Manual Prático para Implantar Atividades de Livre Serviço



Manual Prático para Implantar
Atividades de Livre Serviço

Índice

1 Enquadramento ... 3
2 A Evolução do Comércio e Distribuição ... 6
2.1 Os Canais de Venda ... 7
2.2 Os *Outlets*, *Retail Parks* e Lojas de Fábrica ... 11
2.3 As Vendas por Catálogo e na Internet ... 14

3 O Comércio Tradicional e os Grandes Espaços Comerciais ... 15
3.1 Opções para a Transição e Mudança ... 22
3.1.1 As Necessidades de Investimento ... 25

4 Caracterização das Práticas do Livre Serviço no Comércio de Materiais de Construção ... 33
4.1 A Metodologia Utilizada na Seleção da Amostra para Recolha e Tratamento da Informação ... 34
4.2 Os Resultados do Inquérito ... 35

5 O Livre Serviço Passo a Passo ... 46
5.1 O Licenciamento Comercial ... 48
5.2 A Conceção do Projeto ... 51
5.3 A Organização do Espaço de Venda ... 52
5.3.1 A Placa de Vendas ... 52
5.3.2 O *Layout* de Loja ... 53
5.3.3 Os Equipamentos ... 59

6 Processos de Seleção, Avaliação e Controlo ... 63
6.1 O Processo de Compra ... 64
6.1.1 A Prospeção de Fornecedores ... 64
6.1.2 Avaliação e Seleção de Fornecedores ... 65
6.1.3 Negociação com Fornecedores ... 65

7 Controlo e Avaliação do Livre Serviço ... 67
7.1 Avaliação da Dimensão das Secções ... 68
7.2 Controlo de *Stocks* ... 69
7.2.1 Implementação de Código de Barras ... 71
7.3 Gestão do Caixa ... 73
7.4 Avaliação das Ações de Promoção e *Merchandising* ... 74
7.5 *Check List* de Práticas de Controlo ... 76

8 Nota final ... 78

9 Bibliografia ... 80

1

Enquadramento

O presente Manual Prático integra-se nas prioridades definidas na estratégia da APCMC, no Eixo de "Elaborar e disponibilizar informação às PME sobre indicadores, mercados e distribuição" para melhorar a organização e competitividade das empresas do comércio de materiais de construção civil.

Assim, este trabalho pretende caracterizar a situação atual do mercado e contribuir, designadamente, para:

- Melhorar a informação especializada sobre processos de comercialização e distribuição;

- Informar e sensibilizar para as mudanças indispensáveis nas abordagens ao negócio dos materiais de construção civil;

- Dar informação sobre as características dos negócios do comércio e distribuição em geral e dos materiais de construção em particular;

- Sinalizar os fatores de evolução e identificar as alterações ocorridas nos últimos anos da atividade do Setor;

- Analisar a influência do comércio e distribuição dos grandes espaços no mercado de retalho;

- Analisar a importância dos novos materiais para atingir novos segmentos de mercado;

- Avaliar as práticas de Livre Serviço (LS) nos negócios do comércio de materiais de construção;

- Recomendar políticas e ações para a melhoria da organização do Setor.

A evolução registada nos últimos anos no comércio e distribuição de materiais de construção fez emergir novas situações, que determinaram alterações profundas na gestão dos negócios, dado que passaram a estar em concorrência direta ou indireta com as pequenas e médias empresas (PME) do comércio tradicional dos materiais de construção e os grupos de grande dimensão, nacional e internacional, tais como Leroy Merlin, Maxmat, Aki, Bricomarché e Bricor.

Esta situação veio ocasionar:

- Aumento da diversidade da oferta;

- Concorrência mais agressiva;

- Mais promoções e *merchandising*;

- Mais espaços de venda na modalidade de Livre Serviço;

- Horários de funcionamento alargados a todos os dias da semana.

As mudanças foram muito rápidas e profundas e nem sempre os pequenos e médios comerciantes se aperceberam da sua dimensão e das novas exigências para os seus negócios. Poder-se-á afirmar que houve uma "revolução" no comércio dos materiais da construção, cujos efeitos carecem de aprofundamento.

Por outro lado, o ambiente de crise económica e financeira da conjuntura veio determinar:

- Quebra na procura de novas habitações e consequente aumento dos *stocks* no mercado imobiliário;

- Diminuição do investimento público em novas obras;

- Dificuldades no acesso ao crédito por parte de particulares e empresas.

Na mesma linha e para percebermos o contexto das novas situações de mercado, é essencial:

a) Ter informação atualizada sobre a evolução registada, tendo em vista adequar as estratégias das empresas;

b) Definir medidas para orientar as ações, tendo em conta:

- O peso crescente no mercado dos grandes espaços de comércio e distribuição;

- A necessidade de interpretar as tendências do comércio bem como as capacidades para melhorar o serviço;

- A inovação da oferta de novos materiais e produtos;

- As necessidades de reabilitação dos edifícios e habitações degradadas;

- As alterações legislativas para o mercado de arrendamento;

- A especialização nas áreas de eficiência energética e ambiental;

- O poder das novas redes de distribuição;

- As exigências da qualidade do serviço na venda e pós-venda.

Acresce referir que, segundo dados do INE, o comércio em geral representa cerca de 22% da população ativa e o valor das atividades correspondem a cerca de 38% do PIB.

Deste modo, com o presente Manual Prático, a APCMC espera obter efeitos úteis para a orientação do setor, empresas suas associadas e, simultaneamente, colmatar necessidades de informação sobre:

- As tendências do mercado dos materiais de construção;

- A importância da qualidade do serviço;

- A diversificação e a especialização dos negócios;

- Como melhorar as condições de gestão das empresas;

- Como implementar o Livre Serviço adequado à dimensão dos negócios.

2

A Evolução do Comércio e Distribuição

2.1 | Os Canais de Venda

A partir dos anos noventa do século passado, as atividades do comércio e distribuição assumem importância decisiva para a generalidade dos negócios, absorvendo elevados recursos humanos e financeiros, aplicando técnicas evoluídas para dinamizar vendas, lançar novas marcas e novos produtos, principalmente através de grandes espaços comerciais e mediante a integração de vários setores (alimentar, vestuário, restauração, calçado, lazer, etc.) do comércio a retalho em espaços partilhados, que se designa por vendas de "Canal em Rede".

A gestão dos referidos espaços passou a assegurar a função logística, especializando-se em processos de criação de ambientes, acessibilidades adequadas e outros meios apelativos ao consumo. Em simultâneo, passou a absorver maior valor sobre as margens de venda e a deter maior poder negocial.

Nem sempre foi assim, mas a evolução dos últimos anos acentuou estas tendências de tal forma que é inquestionável a sua importância e poder para influenciar o comércio e distribuição em geral e o consumo.

Vejamos como evoluíram os conceitos sobre o papel dos canais de distribuição e venda segundo alguns estudiosos do tema:

> **Geysenkens, Steenkamp & Kumar (RU-1999)** definem os Canais de Distribuição..." na perspetiva e necessidades de relacionamentos entre empresas para satisfazer necessidades económicas para obter maior volume de vendas e margens".
>
> Para **Coughlan (EUA-2002)** os Canais são "... um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo para disponibilizar um produto ou serviço ao consumidor final".
>
> **Rosembloom e Berman (RU-2005)** os Canais "… são fluxos de produtos e serviços, comunicações da empresa vendedora para a compradora e fluxos de informação, pedidos de pagamentos em sentido inverso.... desempenham negociações e assumem riscos envolvidos nas transações"

Como se depreende, há conceitos e perspetivas diferentes sobre o tema, de acordo com as atividades das empresas. Vejamos:

> - Para o **Produtor,** a distribuição é uma atividade comercial estruturada para atingir o retalhista/cliente/consumidor. A Logística integra este processo, dado que assegura a adequação dos meios no espaço e no tempo para aquele fim;
>
> - Na perspetiva do **Cliente**, o comerciante é o último elo da cadeia (Transformação/Transportes/Armazenamento). É o estabelecimento que assegura a oferta dos produtos e serviços para o consumo;
>
> - Para o Distribuidor, é uma atividade económica que assegura funções essenciais de intermediação entre produtores, grossistas, retalhistas e consumidores.

Assim, os elementos que integram a cadeia de valor e interesses no comércio e distribuição são distintos, em função das perspetivas de cada agente económico:

a) Para o **Consumidor**, disponibiliza as quantidades de produtos e serviços para satisfazer necessidades, oferece variedade, com regular frequência;

b) Para o **Produtor**, assegura os pedidos de encomendas em quantidade, define as especificações e a gama de produtos, concentra o conjunto de clientes para os quais dirige a oferta;

c) Para o **Comerciante e Distribuidor**, é a capacidade e mobilidade de escolha do produto para a oferta ao mercado, facilita a gestão da produção e otimiza a rotação dos artigos no mercado. A proximidade ao consumidor (intermédio ou final) determina a importância na cadeia de valor e ganhos de poder negocial.

Na mesma linha, mas no sentido de compreender a importância destas atividades nos negócios, haverá que analisar as funções que integram, tal como as conhecemos nos dias de hoje:

- Logística Operacional

Assegura a cada instante, onde e quando, os produtos devem chegar ao cliente (Transportes e movimentos do Produtor para o Comércio e Distribuição).

- Armazenamento

Realiza a gestão dos *stocks* e o abastecimento ao mercado (atualmente, a gestão dos *stocks* é tarefa de todos os intervenientes, dado que é essencial minimizar os custos de imobilização sem prejudicar o cumprimento dos prazos e a rentabilidade das vendas).

- Comercial e Marketing

Ações para aumentar vendas, angariar novos clientes, recolher dados sobre concorrência e tendências do mercado, definir posicionamentos e objetivos de vendas.

O comércio de materiais de construção cumpre as funções acima descritas, fundamentais para o desenvolvimento do setor da produção de materiais para a construção, ferramentas, *bricolage* e outras.

Porém, a maioria das empresas são do comércio tradicional, que se integra na venda de "Canal Simples", que tem vindo a diminuir vendas e a perder influência no mercado.

Em contraponto, tem vindo a aumentar, o comércio em Grandes Espaços Comerciais, também designados por "Nova Distribuição", e outros armazéns vocacionados para o comércio de materiais de construção, jardinagem, *bricolage*, ferramentas e decoração, que se integram em processos de venda **em Rede**, com práticas inovadoras na utilização dos espaços, nas ações de *merchandising* e com serviço para profissionais, *PME* e para o consumidor final.

Estes espaços não apenas criaram novos padrões de consumo e incentivaram o “faça você mesmo” (com os materiais de construção e outros) como permitiram desenvolver práticas de exposição e promoção para:

- Melhorar a Gestão das Encomendas;

- Diversificar a Oferta;

- Aumentar o consumo;

- Melhorar a Logística e *Stocks*;

- Comercializar “*Online*”;

- Realizar Comércio “*Outlet*”.

Sobre estas práticas, importa referir a importância do relacionamento entre empresas de outros ramos de negócio, como, por exemplo, negócios financeiros de crédito ao consumo para aquisição de equipamentos, lazer, decoração e recheio das habitações, negócios de transporte, assistência técnica, etc.

Nesta perspetiva, desenvolveram-se relações indiretas entre empresas de diferentes setores de atividade no sentido de facilitar a venda, ao mobilizar recursos para e, assim, influenciar as opções de compra.

Estes processos pressupõem, como é evidente, a celebração de acordos prévios entre produtores, marcas, prestadores de serviço e instituições de crédito, que procuram conciliar interesses para melhorar a oferta ao mercado.

Hoje em dia, tais processos são rotina para realizar negócios com facilidades de pagamento, fidelizar clientes com promoções e uso de Cartão de Compras, …

Têm uma cultura própria que se baseia na oferta conjugada de condições de “estabilidade”, para impulsionar as vendas e fidelizar clientes.

Para garantir tal “estabilidade”, os comerciantes devem reunir condições essenciais, como:

- Capacidade financeira;

- Preços competitivos;

- Serviço de qualidade.

As novas tecnologias de informação e comunicação também estão presentes para promover o comércio eletrónico, ou seja, facilitar as consultas, divulgar as promoções e vendas através da Internet e Redes Sociais.

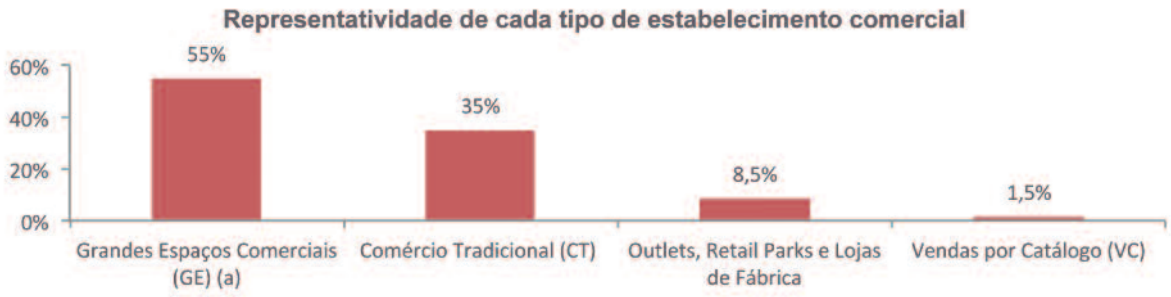
Estes processos criam novas dinâmicas que envolvem conhecimentos específicos sobre *software* informático, logística de entrega, garantias de pagamentos, etc., e requerem a cooperação entre empresas para um mesmo objetivo: aumentar vendas e melhorar o serviço ao consumidor através da venda de **Canal em Rede**.

Em contraponto, verifica-se que o comércio tradicional, na maioria dos casos, não utiliza estes meios, uns por opção e outros por falta de condições, o que limita a ação comercial, principalmente junto dos segmentos jovens que usam as Redes Sociais para conhecer, comunicar e estabelecer contactos com os diversos intervenientes dos mercados.

O que, consequentemente, veio acentuar o declínio dos estabelecimentos do comércio tradicional de venda em **Canal Simples**.

Tudo isto mostra as alterações profundas ocorridas no mercado, umas pela adoção de novos conceitos para a promoção do comércio a retalho, outras devido às novas tecnologias que facilitam o acesso à informação e potenciam o aumento das vendas.

Assim, importa caracterizar a tipologia atual de estabelecimentos de comércio e distribuição e o seu peso percentual, tendo em conta o volume de negócios:



(a) Integram a área alimentar e vendas em Centros Comerciais. Fonte: Consultas diretas e dados da NET; APED (Associação das Empresas de Distribuição) e da APCC (Associação Portuguesa de Centros Comerciais).

Com base em dados de 2008, existiam 102 Grandes Espaços Comerciais, que reuniam 8 288 lojas, cobriam uma Área Bruta Locável (ABL) de 2 416 519 m² e empregavam cerca de 75 000 trabalhadores.

Em 2009/10 estavam previstos mais cerca de 380 000 m² de ABL, dos quais foram realizados cerca de 1/3.

Os Grandes Espaços Comerciais estão classificados de acordo com a seguinte tipologia:

- **Centros Grandes e Muito Grandes:** existem 16 unidades, que correspondem a 16,3% do total, existindo somente dois "Muito Grandes". No conjunto são responsáveis por:

a) 42,5% da Área Bruta Locável b) 36,3% das Lojas
c) 44% do Emprego

- **Centros Médios:** representam cerca de 21,4% do total e detêm cerca de 26% das Lojas e 24,1% do Emprego;

- **Centros Pequenos com "âncora dominante":** são 14,3% do total, com 7% do Emprego e 8% das Lojas;

- **Centros Pequenos sem "âncora dominante":** concentram 22,3% das Lojas e 20,5% do Emprego.

Os dados acima demonstram que:

- Os Centros Comerciais Grandes e Muito Grandes dominam em termos de número médio de Lojas e volume de emprego;

- Os Centros Pequenos com âncora registam valores elevados devido à preponderância da âncora estar ligada a um hipermercado, sendo de referir a importância dos *Retail Park* e dos *Outlet* neste segmento.

É facto que estes valores referem-se, principalmente, aos Shoppings, onde o comércio dos ramos alimentar, vestuário e calçado têm presença dominante.

Mas, um dado importante a sinalizar, é que a venda de materiais de construção também está presente em grandes espaços comerciais detidos por grandes grupos nacionais e internacionais, o que demonstra a compatibilidade entre o comércio de materiais por grosso, artigos de *bricolage*, jardim, ferramentas, decoração e o conceito das vendas em Rede.

2.2 | Os *Outlets*, *Retail Parks* e Lojas de Fábrica

Nos últimos dez anos verificou-se o aumento destes espaços com caraterísticas diferentes. Alguns integram-se nos conceitos de venda em Canal Simples (Lojas de fábrica, por exemplo) e outros no **Canal em Rede** *(Retail Parks)*.

As Lojas de Fábrica e os *Outlets* foram concebidas para aumentar o tempo de exposição de artigos e materiais que não foram vendidos no período de rotação normal ou que apresentavam alguns elementos de desvalorização, como o design, artigos descontinuados, com defeito ou de segunda escolha. A venda é realizada com descontos significativos e, normalmente, sem direito a reclamação pós-venda.

O sucesso registado neste tipo de estabelecimentos determinou mudanças na qualidade dos espaços e do serviço, a tal ponto que hoje concorrem com o comércio e a distribuição em geral.

Os *Outlets* implantaram-se junto dos grandes centros urbanos, em edifícios concebidos para estabelecimentos com oferta de artigos diversificados de marca e atividades de lazer (restaurantes, jogos de diversão, etc), no sentido de captar e fidelizar clientes que privilegiam o preço baixo.

As Lojas de Fábrica vendem artigos da sua produção e de outros fabricantes, associando artigos complementares, com serviço de atendimento diário.

Nos *Outlets* e nas Lojas de Fábrica também se realiza comércio de materiais de construção, embora com reduzida expressão.

Os *Retail Parks* seguem dinâmicas e conceitos da "Nova Distribuição" mas com as seguintes caraterísticas:

- Lojas com dimensão superior a 400 m²;

- Independência das estruturas de forma a cada lojista poder explorar a sua identidade corporativa no espaço que ocupa;

- Possibilidade em personalizar e organizar o seu espaço como se de uma loja independente se tratasse;

- Destinado ao mercado de preço baixo.

As tendências em Portugal estão em linha com as dos principais países da União Europeia (UE). Assim, em 2009, de acordo com o *Magdus - Observatório Europeu de Outlets e Retail Parks*, registaram-se aumentos significativos nos volumes de negócios em países como:

- Itália (13% no Volume de Negócios e 10% em visitantes)

- França (10% e 9%, respetivamente)

- Alemanha (12% e 12%, respetivamente)

- Reino Unido (8% e 7%, respetivamente)

No espaço da União Europeia, a Itália foi o país que mais cresceu neste tipo de estabelecimentos, o que tem sido associado ao facto de haver vasta tradição de Lojas de Fábrica.

Portugal ocupa o quinto lugar no *ranking* europeu em termos de espaço de venda nestes estabelecimentos. O facto de haver tradição de lojas de fábrica está, também, associado ao crescimento de *Outlets* e *Retail Parks*.

O *Magdus* perspetiva um crescimento até 2012, sentimento que é partilhado pelos agentes económicos ligados ao negócio, estimando que naquele ano deverão estar disponíveis em toda a Europa cerca de 2,8 milhões de m^2 de superfície de venda.

Contudo, a evolução prevista irá depender das capacidades financeiras para reforçar a dimensão e a sua atratividade nas áreas de lazer, nos eventos de diversão pública, etc., na diversidade da oferta, nos preços baixos, mas distanciando-se do conceito original (o escoamento de artigos sem rotação), passando para lojas de marca âncora e instalações com ambiente apelativo ao consumo.

O sucesso das vendas nestes espaços tem determinado, também, modificações nos posicionamentos, dado haver situações de produção de artigos que vão diretamente para os *Outlets* e, assim, os objetivos convergem para:

Produtor:

- Ajuda a desenvolver relacionamentos com consumidores; proporciona mais tempo de exposição dos produtos; contribuiu para aumentar vendas.

Comerciante/ Distribuidor:

- Obter lucros com produtos já amortizados; melhorar a relação Intermediário/produtor; dar mais visibilidade às marcas; maior exposição; melhorar vendas.

Os investimentos em *Outlets*, no mercado português, localizam-se junto das áreas metropolitanas de Lisboa e Porto. Pela sua dimensão excecional, são de referir os *Outlets* Freeport (Alcochete), Campera (Carregado) e Vila do Conde – *The Style Outlet*.

O espaço *BriCor*, do grupo *El Corte Inglés*, por exemplo, vocacionado para o comércio de materiais de construção, *bricolage* e artigos para habitação e lazer está localizado no espaço do *Outlet* de Vila do Conde, o que vem de encontro à evolução das tendências globais.

2.3 | As Vendas por Catálogo e na Internet

O catálogo é o meio de promoção e divulgação dos artigos concebido por entidades com experiência e conhecimentos sobre o comércio em geral, que se posicionam como especialistas na preparação de oferta conjugada de artigos para venda ao consumidor final sem prévio contacto direto com os artigos.

Trata-se de processo de venda com especificidades de apresentação em brochura, mostra de modelos de aplicação, facilidades de entregas ao domicílio, processos de compra à distância de quantidades mínimas, oferta organizada por áreas para facilitar a consulta do cliente e normalmente com vantagem de preço mais baixo e rapidez na entrega.

As vendas por catálogo têm vindo a ser reorientadas para a modalidade de venda Loja *Online* através da Internet, explorando as potencialidades de comunicação e divulgação que esta proporciona, mas mantendo o catálogo como meio de promoção.

É a designada "venda à distância", através de Lojas *Online* inseridas nos respetivos Sites.

Esta modalidade tem vindo a crescer devido à adesão de novos clientes, principalmente jovens, pela facilidade de acesso, rapidez na entrega, assistência, fiabilidade e segurança nas transações.

Nos contactos realizados no âmbito deste trabalho verificámos haver algumas *PME* que estão a desenvolver processos para realizar vendas através dos Sites na internet, o que significa o reconhecimento da importância deste meio, em linha com as tendências do mercado.

Os casos mais conhecidos ligados aos materiais de construção são praticados por diversas empresas, como *Maxmat, Leroy Merlin, Ikea e Aki.*

3

O Comércio Tradicional e os Grandes Espaços Comerciais

A análise comparativa entre o comércio tradicional e os grandes espaços comerciais que se dedicam à venda de materiais de construção permitirá caracterizar a evolução, identificar os fatores que a condicionam e perspetivar tendências.

Na mesma linha, será importante analisar os processos de venda, dependências, posicionamentos, etc, e avaliar os impactos no mercado das modalidades de venda ao balcão ou Livre Serviço.

O **COMÉRCIO TRADICIONAL** onde se integra o de materiais de construção tem vindo a diminuir a atividade e a perder peso na distribuição em geral, como se extrai dos dados referidos no capítulo anterior.

A evolução do setor é caracterizada pela desativação e quebra do volume de negócios das empresas. As razões apontadas são as seguintes:

- O ambiente de crise económica da conjuntura;
- A quebra de atividade no setor da construção civil;
- A concorrência dos grandes espaços comerciais;
- A falta de modernização e atratividade das lojas tradicionais;
- A falta de dinâmica na gestão;
- As dificuldades no acesso ao crédito.

A persistência de alguns destes motivos tem ocasionado dificuldades à atividade das empresas e, se nada for feito para os minimizar, poderá pôr em causa a sobrevivência de muitas PME, a curto prazo.

O reconhecimento das dificuldades levou a que, recentemente, as empresas do comércio tradicional tivessem acesso aos incentivos dos programas comunitários *(PROCOM e MODCOM)* para apoiar projetos de modernização dos espaços e de formação profissional, numa lógica de incentivar a qualificação das estruturas dos pequenos e médios comerciantes.

Pesem embora os impactos reduzidos, tem significado um sinal de atenção para os problemas existentes.

O setor do comércio dos materiais de construção tem especificidades que o distinguem do restante comércio tradicional, das quais se destacam:

- O valor elevado dos negócios que movimenta;

- A diversidade do tipo de clientes que serve (pequenos e médios construtores, profissionais de serralharia, trolhas, pintores, picheleiros, carpinteiros, técnicos de revestimentos, consumidores finais, etc.);

- Serem agentes/distribuidores de grandes marcas, produtoras de materiais de construção (cimentos, argamassas, colas, tintas, etc);

- Praticar vendas a crédito.

Acresce ainda o facto de ser dependente do setor da construção para habitação, o que levou vários comerciantes a entrar no negócio da construção, como empreiteiros ou donos de obra, gerando, em vários casos, mais dificuldades para as unidades de comércio devido à retração na venda de casas.

Deste modo, compreende-se que a organização da maioria dos estabelecimentos tenha sido estruturada para a venda de materiais destinada àquele universo de clientes, através do comércio tradicional, por grosso e a retalho, com práticas de venda ao balcão, com ou sem transporte de material ao domicílio.

Na maioria das situações, embora exista *showroom* para exposição de materiais, a ação comercial no exterior é pouco revelante.

A quebra na construção e o ambiente de crise que se instalou, que é anterior à atual crise da dívida soberana dos países da UE, veio determinar dificuldades na gestão das empresas, a gerar processos de reestruturação, de deslocalização dos negócios para outros mercados (por exemplo, países africanos, França, Suíça, Alemanha) na tentativa de ajustar estratégias adequadas a novos mercados.

Os Grandes Espaços Comerciais vieram alterar significativamente os dados da concorrência no mercado dos materiais de construção (grosso e a retalho) ao posicionarem-se para vender tanto ao consumidor final como a profissionais ligados a pequenas empresas de construção que se dedicam a executar arranjos de reabilitação das habitações e a instalar equipamentos de conforto e lazer (jardinagem, mobiliário exterior, decoração, armários de arrumação, etc).

A oferta aumentou e diversificou-se, principalmente junto das grandes áreas urbanas, o mercado “fragmentou-se” considerando a evolução dos níveis de consumo.

Nestes estabelecimentos de comércio pratica-se a venda na modalidade de Livre Serviço, de dimensão excecional, onde os clientes podem escolher entre a vasta gama de artigos em exposição organizada e com assistência prestada no local de venda, numa lógica baseada em preços competitivos, nos artigos de marca própria, campanhas de promoção e ações de *merchandising*.

As vendas poderão ser realizadas através da *Internet* e Redes Sociais com informação comercial e promoções muito agressivas.

Ou seja, os grandes espaços são uma realidade que veio para ficar, pois inovaram os processos de oferta ao mercado, implementaram dinâmicas agressivas de promoção e de *merchandising* e conquistaram quota de mercado, de acordo com os dados disponíveis.

Esta é uma realidade a ter em conta na definição das estratégias para o desenvolvimento do comércio, análise das tendências e dos fatores que as envolvem.

Para as *PME* do comércio tradicional, é importante conhecer a realidade e ajustar posicionamentos de forma a colmatar carências estruturais e estratégicas.

De uma forma geral, já se compreendeu que não há receitas especiais para superar as situações referidas, tanto mais que há fatores que não dependem dos empresários nem das empresas, dado que a forma como o comércio irá evoluir está dependente das tendências da sua envolvente externa, como a seguir veremos.

As tendências de evolução para o comércio e distribuição dos materiais de construção podem ser extrapoladas da seguinte forma:

As da sua envolvente económica global

As próprias do setor da construção, em particular

Estas tendências têm de ser consideradas a nível nacional e internacional, uma vez que o setor da construção está globalizado e, por isso, sujeito às influências dos fatores de expansão ou de austeridade que afetam as economias e a competitividade global.

No que respeita à envolvente económica global, é comummente aceite a continuação das linhas de desenvolvimento que recentemente se têm verificado nas suas vertentes económica, tecnológica, demográfica, social, cultural e política. Deste modo, poderemos perspetivar para os próximos anos:

Quanto aos fatores económicos:

- Um crescimento económico lento, com taxas percentuais abaixo dos 3% e concomitante perda de peso económico relativo da Europa em geral e de Portugal em particular;

- Um crescimento económico dos Estados Unidos da América;

- Uma ligeira desaceleração do ritmo de crescimento económico da Ásia, mas contínuo aumento do peso económico desta zona na economia mundial;

- Um potencial *take-off* da América Latina e manutenção de risco para a maioria dos países;

- A manutenção da estagnação da África e manutenção de risco elevado;

- O crescimento do turismo, principalmente na Europa e na Ásia;

- O incremento da oferta de produtos e serviços com base no conceito *Low Cost.*

Quanto aos fatores tecnológicos:

- A continuação do desenvolvimento e alargamento da utilização das novas tecnologias com oferta de novos produtos e soluções para melhorar a eficiência energética e ambiental;

- A aceleração do desenvolvimento de novos materiais e matérias-primas, devido a aplicações de desenvolvimentos físico-químicos para conforto, eficiência ambiental e durabilidade;

- A aceleração do desenvolvimento de novas tecnologias, designadamente nas áreas da comunicação e distribuição, devido à crescente utilização das Redes Sociais e Redes Móveis para realizar negócios e estabelecer contactos.

Quanto aos fatores demográficos:

- O envelhecimento populacional significativo na Europa e nalgumas regiões da Ásia;

- A desaceleração do ritmo de crescimento populacional nas outras regiões do mundo.

Quanto aos fatores sociais:

- A manutenção do crescimento da classe média mundial, mais marcado na Ásia e noutros países em desenvolvimento da América Latina, devido à entrada maciça no mercado de trabalho industrial de populações vindas da agricultura de subsistência e ao desenvolvimento industrial.

Quanto aos fatores culturais:

- Alargamento das áreas de influência do padrão cultural ocidental moderno e do contínuo aparecimento de padrões culturais pós-modernos, de origem local mas de rápida difusão mundial;

- A valorização do património cultural e habitacional dos centros históricos das cidades portuguesas e europeias.

Quanto aos fatores políticos:

- A manutenção da ideologia mundial dominante, que pode ser designada por abordagem pragmática/tecnocrática da economia de mercado;

- Instabilidade e mudanças nos modelos praticados no mundo árabe e muçulmano.

Do acima exposto, poderemos perspetivar as tendências de evolução para o comércio e distribuição dos materiais de construção e fundamentar as mesmas para os Canais de Venda onde se integram.

No que respeita ao comércio tradicional **"Canal Simples"** temos:

• A procura dirigida ao segmento de mercado "baixo", composto por estabelecimentos tradicionais, onde se integram alguns dos comerciantes de materiais de construção, com os produtos de preço mais reduzido, deverá aumentar por motivos económicos e sociais.

• Para o maior número de pessoas que acede a bens de consumo pela primeira vez, a utilização destes estabelecimentos de comércio e distribuição deverá também diminuir porque o comércio através dos grandes espaços e **via Internet (Redes Sociais)** serão mais atrativos para a nova procura, devido à dinâmica comercial dos canais em rede.

• Os estabelecimentos do comércio de materiais de construção tenderão a desenvolver a diversidade de oferta, a especialização, a valorizar a exposição e venda através do Livre Serviço e a utilizar as Redes Sociais para ir de encontro a segmentos de mercado específicos e de proximidade geográfica à empresa.

• A procura dirigida ao segmento mais alto dos estabelecimentos comerciais especializados (baseados na afirmação da especialidade, alta qualidade do serviço dirigido a clientes mais exigentes e modernos), deve crescer devido ao aumento da procura do segmento mais jovem e ao efeito da valorização do património edificado para fins sociais e turísticos.

Este segmento beneficia da influência das **Redes Sociais**, que passaram a desempenhar um papel importante na informação e no acesso ao conhecimento de novos produtos, novas aplicações, comportamentos de materiais, etc.. Acresce que tais redes permitem não só conhecer como partilhar experiências e opiniões do mercado.

O aumento do turismo favorece a tendência de retorno ao centro das cidades e a valorização dos edifícios, o que alavanca os processos de reabilitação das habitações. Esta tendência verifica-se a nível mundial e os movimentos a nível nacional vão no mesmo sentido.

No que respeita ao comércio e distribuição que integra o **Canal em Rede**, é igualmente de perspetivar:

- Comportamentos diferenciados da procura, em razão da diversificação e do grau de desenvolvimento económico das zonas onde estes estabelecimentos de distribuição se localizam;

- Nos países mais desenvolvidos estes estabelecimentos atingem a maturidade à medida que os espaços comerciais que os suportam também a alcançam;

- Manutenção da influência junto dos consumidores mais jovens.

A taxa de penetração dos estabelecimentos baseada em espaços de distribuição modernos (grandes espaços comerciais, hipermercados, *outlets*, etc) já atingiu o seu valor máximo na generalidade dos países desenvolvidos. Não há margem para crescimentos adicionais.

Nos países em desenvolvimento, como é o caso de Portugal, este canal de distribuição continuará a crescer moderadamente face às restrições de natureza económica dos consumidores.

O corolário desta tendência de diversificação será o aumento dos estabelecimentos especializados de comércio e distribuição de materiais relacionados com as novas tecnologias, a utilização alargada da Internet e das Redes Sociais para divulgação e o desenvolvimento das
vendas na modalidade de Livre Serviço.

Note-se que, quando se fala aqui de novas tecnologias, não nos referimos apenas a máquinas e equipamentos, mas também de tecnologias de novos materiais para a construção, com diversos níveis de aplicação na reconstrução e na reabilitação de edifícios degradados, e de tecnologias de informação.

Os atuais meios de comunicação, como as Redes Sociais, tenderão a deixar de ser apenas instrumentos para as empresas divulgarem os seus produtos aos consumidores e passarão a ser instrumentos para as empresas conhecerem as preferências dos seus potenciais clientes, para poderem preparar uma oferta individualizada à medida de cada um.

Nestas circunstâncias, o comércio e distribuição dos materiais de construção deverá manter-se, mas há que implementar processos de mudança, principalmente nas PME do comércio tradicional no sentido de:

- Redefinir estratégias de abordagem aos mercados;

- Dinamizar os espaços de exposição e venda;

- Implementar processos de promoção e divulgação;

- Investir na organização e na dinâmica comercial.

Na mesma linha, há que pensar na dimensão das empresas e dos espaços onde se desenvolvem as atividades e analisar a compatibilidade de algumas práticas de promoção e modalidades de venda implementadas pelos Grandes Espaços para atrair novos clientes.

Com isto queremos sinalizar, principalmente, a modalidade de Livre Serviço, mas ajustada à dimensão das PME e ao potencial do mercado que pretendem atingir. No mesmo sentido, há que analisar as opções para a mudança necessária.

3.1 | Opções para a Transição e Mudança

A evolução do setor da construção e do comércio de materiais de construção deverá manter a tendência de diminuição da atividade nos próximos anos, em consequência da recessão económica e de outros fatores derivados do excesso de oferta no mercado e das políticas de arrendamento.

Contudo, é importante analisar, em termos concretos, como se irá comportar a procura dirigida aos pequenos e médios comerciantes de materiais de construção nos tempos mais próximos e quais as caraterísticas sobre:

- ✓ a dimensão da oferta?
- ✓ a composição da oferta?
- ✓ a proveniência da procura?
- ✓ os requisitos para satisfazer essa procura?

Para a procura, pode-se prever a continuação das tendências recentes:

- Aumento da concorrência e continuação da perda de competitividade das PME e aumento da procura nos produtos indiferenciados e de menor valor acrescentado;

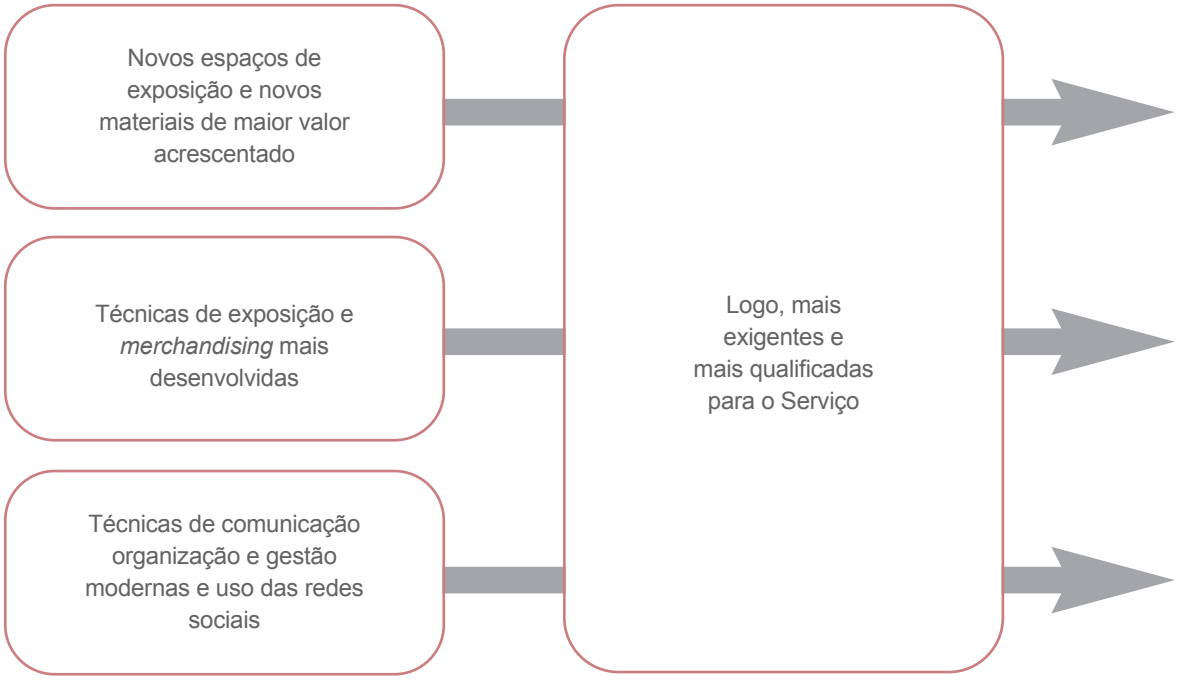
- Aumento da competitividade e da concorrência nos produtos de maior valor acrescentado;

- Aumento da diversidade da oferta através de espaços ligados a grandes grupos de distribuição de materiais na modalidade de Livre Serviço;

- Aumento da exigência dos recursos de qualidade do serviço para satisfazer as necessidades da procura;

- Crescente influência da internet e das Redes Sociais nos negócios e na informação ao mercado.

Estas tendências exigem mudanças que requerem recursos difíceis de obter, como:



Naturalmente que o custo das modificações leva a equacionar várias opções. Entre elas poderá estar a alternativa entre manter ou desativar os negócios face ao risco e ao ambiente de incerteza dos mercados.

Contudo, o maior risco é nada fazer para alterar o rumo dos negócios ou minimizar os efeitos da crise da conjuntura que veio determinar:

- Crescimento dos movimentos de concentração de unidades de comércio e distribuição em geral.

- Diminuição do número de pequenos e médios estabelecimentos em atividade.

Como se depreende, a situação existente evidencia uma dualidade de níveis de desenvolvimento para o comércio de materiais de construção:

O negócio familiar de quase sobrevivência

Os modelos ligados a grandes empresas fortemente competitivas, inovadoras e inseridas em cadeias nacionais e internacionais de distribuição e comércio por grosso e retalho.

Tudo isto influencia a tendência para redução da quota de mercado dos estabelecimentos de pequena e média dimensão, em contraste com o crescimento dos vários formatos relacionados com os conceitos comerciais dos grandes espaços.

As situações em confronto tornaram percetível a necessidade de privilegiar as lógicas de integração de comércio intersectorial que se destinam a melhorar a qualidade do serviço, dos processos de venda, dos serviços via *Internet*, promoções e *merchandising*, com apoio dos fornecedores.

Daí que a tendência mais significativa nos processos de distribuição e comércio de materiais de construção está no aumento das interdependências entre empresas de diferentes setores para realizar negócios.

Dito de outro modo,

A evolução do setor tenderá a ser sustentada pela especialização e qualidade do serviço, pelos novos materiais e equipamentos dos diversos setores ligados à construção (madeiras, ferragens, cortiça, poliestirenos, cimentos e argamassas, materiais de cerâmica, tintas, colas, ferramentas, revestimentos, …), no sentido de melhorar a oferta e as condições do serviço ao cliente.

A importância do comércio dos materiais de construção passará a ser valorizada pelo serviço e pela integração e diversidade da oferta adequada ao mercado onde se move.

É essencial para os estabelecimentos das PME compatibilizar a qualidade do serviço e a diversidade. E quando se sinaliza a orientação para as práticas de Livre Serviço, significa que esta modalidade requer serviço específico e que é compatível para o comércio por grosso e a retalho, para profissionais e consumidor final.

Os comerciantes tradicionais têm a vantagem da experiência, do conhecimento do mercado e de possuir estruturas vocacionadas para o comércio de proximidade dos clientes, o que deve ser explorado em qualquer modalidade de venda.

Porém, as posições não são estáticas, pelo que é importante analisar as tendências de evolução e procurar respostas para manter e valorizar as vantagens competitivas.

Ou seja:

É necessário fazer transição e mudança no sentido de melhorar o serviço e orientar posições, em linha com as tendências de evolução que apontam para:

- Aumento das obras de reabilitação de habitações (requer preparação, conhecimentos e proximidade dos locais de intervenção);

- Investimento na conservação das habitações arrendadas para garantir a atualização das rendas, considerando as perspetivas de reforma do modelo económico para o arrendamento (determinará novas condições dos contratos de arrendamento e impõe condições para a conservação).

3.1.1 | As Necessidades de Investimento

Quando se constata a necessidade de fazer mudanças nas empresas para alterar posições, comportamentos e adequar as estruturas e o serviço às tendências do mercado, é normal que se levantem necessidades de investimento.

A realização de investimentos deve ser encarada de forma seletiva e com o objetivo de melhorar o serviço ao consumidor e obter ganhos de competitividade.

Mas, quando se investe, é fundamental ter presente que o mercado diminuiu significativamente e que a prazo não se vislumbra alteração significativa da situação.

Um dos aspetos a ter em conta são as despesas com a arquitetura do interior da loja e obras de adaptação de instalações para melhorar a exposição dos artigos, que, como mais adiante se explicita, deve ser apelativa para os clientes e apoiada por colaboradores treinados para a venda na modalidade de Livre Serviço, que poderá complementar a de outros materiais, como cimentos, argamassas, ferro, telhas, blocos e inertes, que requerem serviços de atendimento específicos.

Dito de outro modo:

O investimento em infraestruturas é essencial para realizar mudanças e deve ser acompanhado de novas estratégias comerciais, porque:

- Há necessidade de comunicar ao mercado as alterações introduzidas no serviço;

- Deverá fazer com que os clientes venham mais vezes ao estabelecimento (o acesso aos locais de exposição e a informação sobre os materiais deve ser fácil, fiável e completa);

- É importante satisfazer a procura com nova oferta de serviço moderna, diversificada e com materiais inovadores, de eficiência ambiental.

Será, igualmente, importante considerar que o investimento não resolve o problema do mercado, mas contribui para melhorar as condições comerciais em várias vertentes: atendimento, exposição, reposição, logística, assistência na venda e pós-venda, informação e comunicação ao cliente.

Nestas condições será possível:

- Aumentar o potencial de venda;

- Aumentar as visitas dos clientes ao local de exposição e venda dos materiais;

- Transmitir ao mercado as mudanças realizadas;

- Tirar partido da divulgação na Internet e Redes Sociais.

As mudanças também contribuem para melhorar a confiança e “conforto” dos clientes e criar condições de prosperidade para os negócios.

Naturalmente, para se atingir patamares de “conforto” e confiança é necessário possuir ambiente adequado para o envolvimento dos colaboradores, clientes e fornecedores, numa perspetiva de “cooperação institucional”.

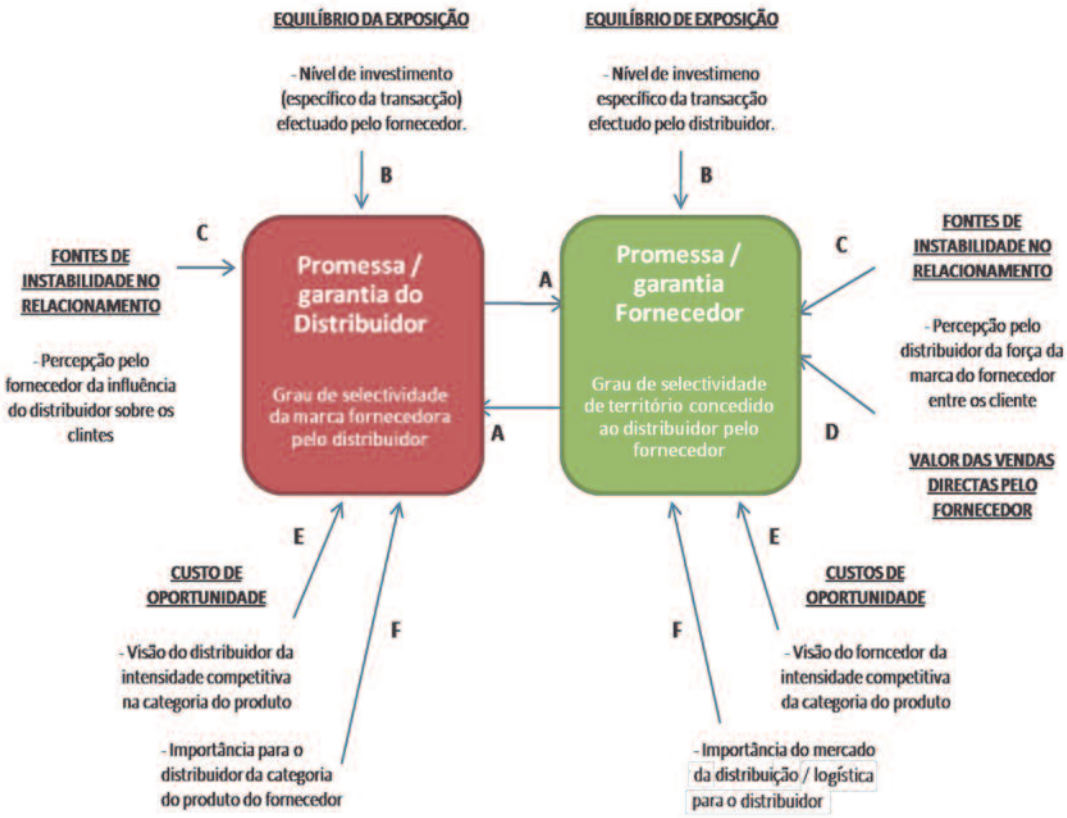
As estratégias de mudança devem convergir para:

- Obter credibilidade;

- Estimular a venda e obter vantagens em relação a outros estabelecimentos.

Isto pressupõe maior exigência e põe à prova as capacidades dos pequenos e médios comerciantes para enfrentarem a forte concorrência dos grandes espaços comerciais.

A seletividade e a credibilidade (entre produtores, comerciantes e clientes) devem assentar no equilíbrio das garantias ou compromissos de qualidade e assistência na venda e pós-venda, conforme se descreve no quadro seguinte:



As estratégias de *Marketing* aplicadas às Redes de Distribuição e Comercialização *(segundo Dubois and Ortmeyer, Information Tecnonology and Distribution Strategy)* sinalizam que as relações entre produtores, comerciantes e clientes devem ser sólidas, e que são decisivas para obter lucros.

O objetivo da relação comercial é o aumento da rentabilidade das vendas. Contudo, o que se tem verificado, nos últimos anos, é que a rentabilidade das vendas tem diminuído e o preço de venda é colocado em permanente "pressão em baixa", implicando ações para reduzir custos e, em simultâneo, maior flexibilidade para os prazos de pagamento. **O RISCO DOS NEGÓCIOS AUMENTOU E INSTALOU-SE MAIOR PRECARIDADE NOS NEGÓCIOS.**

Assim, a orientação é analisar o risco e só depois pensar no lucro.

Deste modo, as questões que se colocam aos responsáveis, na atual situação, são difíceis de responder, uma vez que os objetivos para assegurar o retorno do investimento dependem de fatores de mercado, cuja evolução é imprevisível, mas há que melhorar a organização para vender.

a) como vamos conseguir vender?

A atual situação dos mercados é complexa e é necessário reunir um conjunto de condições importantes, tais como:

- A empresa tem de ser conhecida e ou dar-se a conhecer (Redes Sociais, Participação em eventos, Site na internet, brochuras, material PLV, etc);

- O posicionamento no mercado deve estar em linha com as tendências da oferta e da procura;

- Ter condições para que o cliente visite mais vezes o estabelecimento e contacte com os artigos e os profissionais habilitados para prestar o serviço de venda e pós-venda;

- Trabalhar bem o processo de venda e ter serviço especializado para os novos materiais;

- Ter preço e diversidade de oferta.

Outro aspeto importante a ter em conta é o ambiente de “Interação” com o cliente, de forma a estabelecer:

- A confiança imprescindível à realização da venda;

- Capacidade de oferta ajustada ao cliente;

- Acompanhar os processos de venda e pós-venda de princípio ao fim.

Acresce ainda que para vender é importante:

- Perceber as exigências e atitudes de quem compra;

- Avaliar a dinâmica do mercado e a sua tendência;

- O “Jogo” da concorrência.

b) Que lugar irá ocupar a nossa empresa no meio da concorrência?

Para responder a esta questão é importante ter presente que:

- Os detentores das marcas dos principais materiais de construção têm vindo a seguir políticas de concentração (por via da redução) de intermediários na comercialização;

- Os grandes espaços de comércio de materiais de construção estão em áreas geográficas de maior concentração do mercado consumidor e desenvolvem políticas comerciais agressivas, com recurso a meios de informação e comunicação intensivos.

Assim, as empresas dos pequenos e médios comerciantes ficam condicionadas pelas políticas seletivas dos fornecedores e pela concorrência dos grandes espaços, que utilizam critérios de preços de promoção só possíveis numa lógica de dimensão da oferta e promoção de artigos de marca própria.

Porém, tal condicionamento não esgota as possibilidades de obter competitividade junto dos clientes mais exigentes, porque:

- O serviço é cada vez mais valorizado na venda e na assistência pós venda;

- A especialização, a representação de marcas com notoriedade no mercado, os equipamentos e novos materiais para a eficiência ambiental têm procura assinalável. Isto requer conhecimentos específicos e diálogo técnico, que os pequenos e médios comerciantes têm condições para explorar;

- A proximidade geográfica, a observação de soluções já utilizadas, o aconselhamento de alternativas, são fatores de competitividade, dado que permitem otimizar a oferta integrada e o serviço completo.

Por outro lado, o conhecimento do mercado e a experiência no fornecimento de materiais a pequenos e médios construtores e profissionais independentes, favorecem a posição no abastecimento de materiais para as obras de reabilitação de habitações, na conservação e no aconselhamento para a aplicação dos novos materiais com eficiência ambiental.

Assim, as PME devem posicionar-se face à concorrência em **Diversificação da Oferta, Qualidade do Serviço, Confiança, Especialização, Proximidade e Flexibilidade operativa**.

c) Como apresentar a oferta dos materiais e a imagem?

Não obstante a experiência e conhecimento do mercado, a maioria está estruturada para o serviço centrado no espaço geográfico limitado à região de localização do estabelecimento, o que reduz, por vezes, a visão sobre as necessidades de mudança.

Assim, os estabelecimentos do comércio tradicional de materiais de construção devem estar organizados para:

- Ter oferta diversificada de materiais;
- Ter espaços de exposição para facilitar as opções de escolha dos clientes;
- Ter condições para vender de novos produtos e equipamentos de eficiência energética;
- Transmitir boa imagem comercial;
- Alargar a área geográfica de intervenção;
- Utilizar a Internet e as Redes Sociais para comunicar e promover a venda;
- Ter *Showroom*.

d) Porquê optar por um Livre Serviço?

O Livre Serviço tem vantagens em relação ao atendimento em balcão que é usualmente estático e sem dinâmicas comerciais de exposição e venda, e não tem acompanhado a evolução dos tempos.

Os tempos mudaram e, com eles, as exigências e preferências dos consumidores por processos de venda com maior envolvimento pessoal nas escolhas dos artigos.

A evolução do comércio tem demonstrado que o consumidor privilegia cada vez mais esta modalidade para realizar as compras. Estudiosos referem algumas vantagens para justificar a preferência:

- Colmatar inibições no ato da compra (comparar preços, mudar de ideias, ler instruções, ver alternativas, tomar decisões livre de pressões…);

- Necessidade de compra rápida e objetiva (privilegiando os locais onde pode efetuar a compra sem ter de esperar por um atendedor, a quem vai ter que explicar o que pretende, como pretende e qual o montante que está disposto a pagar, esperar que ele ou outro colega lhe entreguem a mercadoria e depois ir pagar ao balcão).

Se pensarmos como estas operações podem ser demoradas, vemos que o balcão apresenta desvantagens que são incompatíveis com os modos de vida moderna, onde o fator tempo é essencial.

O Livre Serviço aparece como alternativa ao atendimento ao balcão para:

- Melhorar as vendas;

- Reduzir custos (pessoal, logística de *stocks*,…);

- Aumentar receitas de pronto pagamento;

- Criar dinâmicas comerciais para vendas por impulso;

- Aumentar o espaço de exposição.

Deste modo, as suas vantagens estão logicamente ligadas às desvantagens do atendimento ao balcão.

Para o cliente, o Livre Serviço passou a representar uma nova forma de abordar a compra, com mais liberdade de escolha, sem “pressões" da parte do retalhista e podendo dispensar-lhe o tempo que entender.

É importante referir que, assim, o cliente passou a ter acesso direto a todos os produtos, mediante a exposição dos produtos que anteriormente estavam em armazém.

Estudos revelam que 80% das vendas em regime de atendimento é feita com base nos produtos que o cliente vê, ou seja, os que estão expostos e que, normalmente, representam 20% dos artigos disponíveis para venda.

Por vezes são artigos em armazém que têm margens mais elevadas e cujo potencial de venda é afetado pelo fato de não estarem visíveis ao cliente.

A implementação de um Livre Serviço requer:

- Análise do mercado envolvente;
- Definição clara do posicionamento estratégico;
- Investimento na formação dos colaboradores e nas instalações;
- Divulgação através de meios modernos de comunicação.

Na mesma linha, tem exigências operacionais específicas, designadamente:

- Formação dos colaboradores;
- Adaptação de horários;
- Aumento do portfólio de oferta em materiais de *bricolage*;
- *Software* de leitura ótica e integração com gestão de *stocks* por código de barras;
- Políticas de promoção e de *merchandising*;
- Sistemas de segurança antirroubo e proteção aos consumidores;
- Controlo da rendibilidade das vendas.

4

Caracterização das Práticas do Livre Serviço no Comércio de Materiais de Construção

No sentido de obter consistência para as recomendações descritas no presente Manual Prático e validar, tanto quanto possível, as tendências que se perspetivam para os mercados, realizou-se uma consulta junto de várias empresas do setor no sentido de:

- Avaliar o impacto das experiências realizadas na modalidade de Livre Serviço;

- Perceber as ideias dos responsáveis sobre a evolução do mercado;

- Recolher informações sobre as perspetivas de desenvolvimento para o Setor.

O trabalho focalizou-se na recolha de informação sobre as experiências das empresas e o sentimento dos responsáveis relativamente às modalidades de venda praticadas nos estabelecimentos, bem como nas medidas para melhorar os processos.

A recetividade foi excelente, permitindo:

- Efetuar abordagens sobre políticas e problemas práticos (clientes, fornecedores, cobranças, concorrência, etc.);

- Visitar as instalações, observar a dimensão dos espaços, os tipos de exposição e divulgação das atividades;

- Auscultar opiniões sobre as opções para o setor do comércio de materiais de construção.

4.1 | A Metodologia Utilizada na Seleção da Amostra para Recolha e Tratamento da Informação

A recolha da informação, efetuada junto de empresas que têm experiência na modalidade de Livre Serviço e de outras que não o dispõem, foi precedida de seleção que determinou a amostra, constituída por 19 empresas, distribuídas geograficamente pelo Norte, Centro e Sul do País, com volumes de negócios diferenciados, diversidade na dimensão das estruturas e na oferta em materiais de construção, ferramentas, decoração e *bricolage*.

Para o efeito, foi elaborado um questionário descrito no ponto seguinte, cujas respostas foram obtidas, em entrevista pessoal, junto dos principais responsáveis das empresas.

Durante as entrevistas foi esclarecido o enquadramento do trabalho e a razão sobre a abordagem de diversos temas para o futuro do setor, sendo de realçar o seguinte “sentimento” dos responsáveis:

- Apreensão sobre a evolução dos negócios nos próximos anos;

- Necessidade de repensar estratégias comerciais;

- Expansão da atividade para outros mercados;

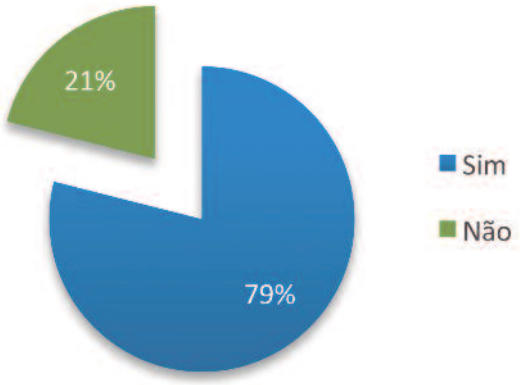
- Carências formativas a nível comportamental e de liderança.

As respostas ao inquérito que a seguir apresentamos foram tratadas em base de dados, no sentido de evidenciar, percentualmente, os resultados de acordo com a incidência das respostas aos itens propostos.

4.2 | Os Resultados do Inquérito

Questão 1 – Tem Livre Serviço implantado no seu estabelecimento?

Tem Livre Serviço implantado no seu estabelecimento?

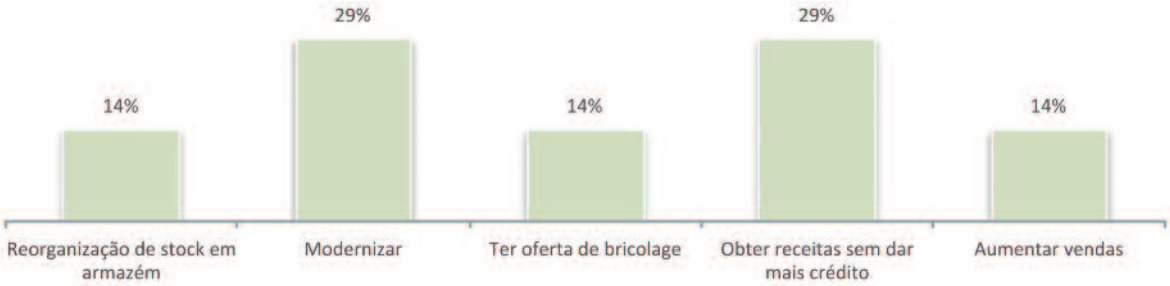


Se respondeu "Sim", selecione as 3 razões que determinaram a sua opção:

Se tem Livre Serviço quais as Razões para essa Opção?

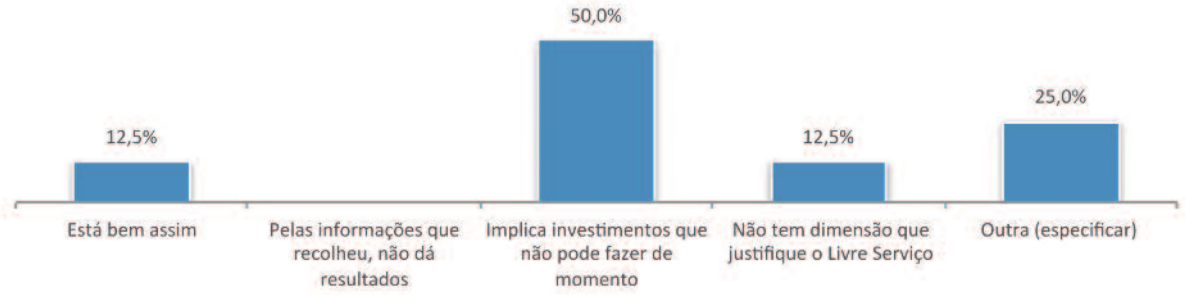
Outra (especificar):

Outras Razões para Optar pelo Livre Serviço:



Se respondeu “Não”, diga quais as principais razões:

Quais as Razões para não ter Livre Serviço?



Outra (especificar):

Outras Razões para não optar pelo Livre Serviço:

A implantação de um Livre Serviço foi, para 79% das empresas, opção para:

- Conquistar novos clientes	26%
- Diversificar a oferta de produtos aos clientes	24%
- Modernizar o espaço de armazém	19%
- Responder à concorrência	17%
- Outras razões	14%

Como se pode constatar, o Livre Serviço foi importante para criar novas dinâmicas comerciais - mais clientes e mais oferta - e modernizar os espaços para responder a desafios concorrenciais.

Um outro motivo referido foi alargar a oferta de artigos de *bricolage* e obter mais receitas a pronto pagamento.

As empresas que responderam não ter Livre Serviço representam 21% da amostra e apontam as seguintes razões:

- Implica novos investimentos que não podem fazer no momento	50,0%
- Não tem dimensão que justifique o Livre Serviço	12,5%
- Não tem necessidade	12,5%
- Afirma haver na sua área geográfica muita oferta de Livre Serviço	12,5%

Questão 2 - Se já tem Livre Serviço, tem sido positivo para o seu comércio dos materiais de construção?

Se já tem Livre Serviço, tem sido positivo para o seu Comércio dos Materiais de Construção?

Se respondeu “Sim”, selecione as 3 razões que considera mais importantes:

Quais as Razões que considera mais importantes para implantar o Livre Serviço:

Todas as empresas - 100% - informaram que o Livre Serviço tem sido positivo para os seus negócios.

As razões que consideram mais importantes para o efeito são as seguintes:

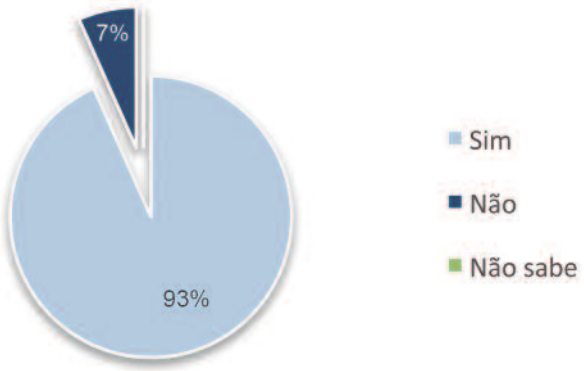
- Os produtos têm melhor exposição	21,0%
- Permitir vender mais artigos a pronto pagamento	17,0%
- Permite ao consumidor a livre escolha do produto e observar as condições de utilização por iniciativa própria	14,5%
- Melhora a diversidade dos produtos na área de *bricolage* ou outras	14,5%
- Permite vender produtos com maior margem	12,5%
- O cliente passou a vir mais vezes à loja	10,5%

A leitura conjugada da incidência das respostas evidencia fatores importantes a ter em conta no comércio, tais como:

- A exposição;
- Venda a pronto pagamento;
- Dar iniciativa ao consumidor;
- Aumentar margem;
- Diversificação.

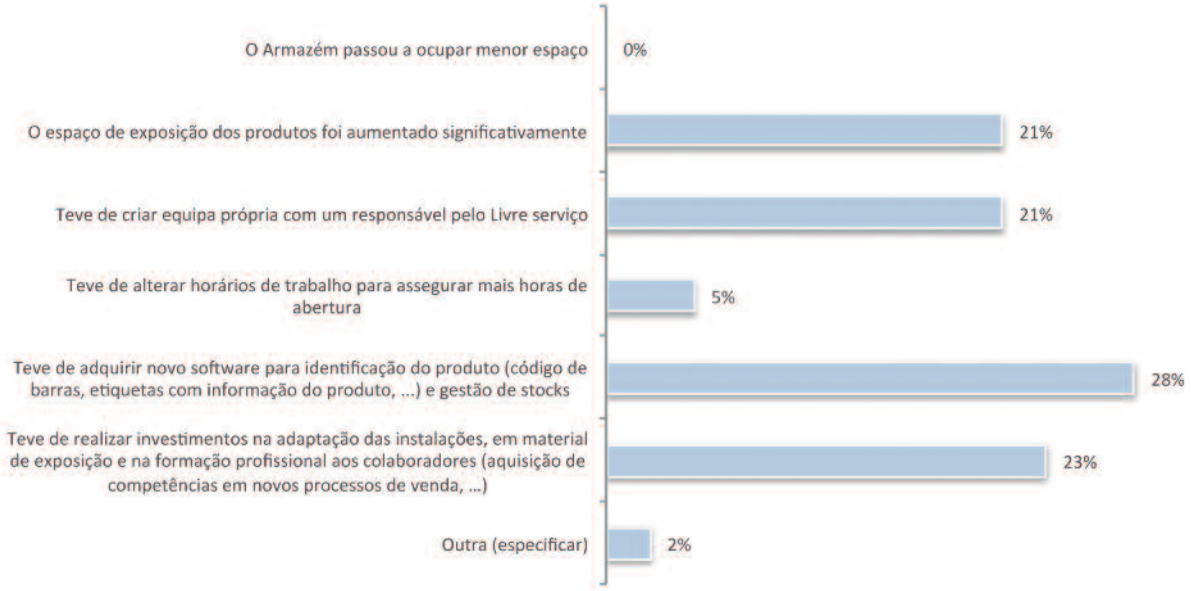
Questão 3 - O Livre Serviço determinou alterações internas significativas na organização da empresa?

O Livre Serviço determinou alterações internas significativas na organização da empresa?



Se respondeu “Sim”, selecione as 3 alterações que considera mais relevantes:

Quais as alterações internas mais significativas na implantação do Livre Serviço:



Se respondeu “Não” diga porquê:

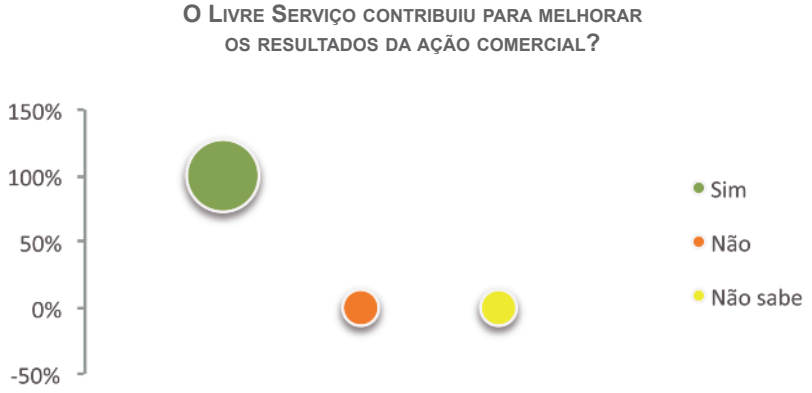
“…A empresa sempre foi organizada e por isso os seus métodos de trabalho não se alteraram…”

As alterações internas mais significativas que o Livre Serviço veio determinar foram as seguintes:

- Adquirir novo *software* para identificação do produto 28%
- Investimentos na adaptação de instalações, material de exposição e formação profissional 23%
- Criação de equipa própria com responsável por Livre Serviço 21%
- Maior espaço para a exposição dos produtos 21%

Os efeitos do Livre Serviço na modernidade dos processos de organização e nas competências profissionais são claros.

Questão 4 - O Livre Serviço contribuiu para melhorar os resultados da ação comercial?



Se respondeu "Sim" selecione 2 ações que considera terem produzido melhores resultados na venda:

Como se pode verificar, 100% das empresas responderam que o Livre Serviço contribuiu para melhorar os resultados da ação comercial.

Sobre a contribuição das ações para os resultados, as respostas foram as seguintes:

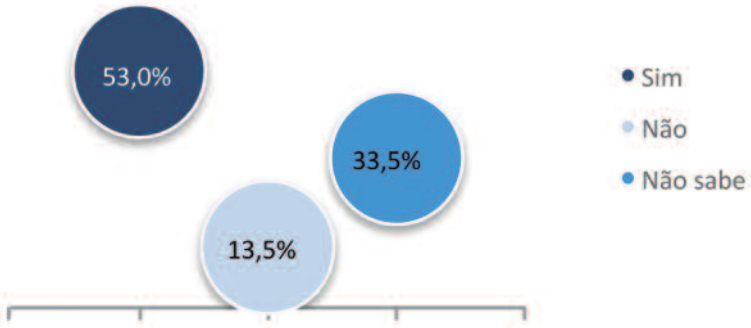
- Promoções pontuais 41%
- Campanhas com pacotes de oferta 38%
- Divulgação por email, SMS, *merchandising* 21%

Os dados mostram que a implantação da modalidade determinou ações de *merchandising* e sistematização de processos modernos de estímulo ao consumo através de campanhas e promoções. Com isto, as empresas têm em vista obter maior rotação de *stocks* e mais receitas a pronto pagamento sobre artigos, normalmente em fase de fim de ciclo.

A melhoria da organização deu resultados positivos e desenvolveu a ação comercial.

Questão 5 - As empresas concorrentes reagiram à implantação do seu Livre Serviço?

As empresas concorrentes reagiram à implantação do seu Livre Serviço?



Se respondeu "Sim", selecione o que considera mais relevante:

Como é que a concorrência reagiu face à implantação do seu Livre Serviço?

Se respondeu "Não", diga quais as razões, na sua perspetiva, para a falta de reação por parte da concorrência ao seu Livre Serviço:

Quais as razões para a falta de reação por parte da concorrência ao seu Livre Serviço:

As reações da concorrência fizeram-se notar em 53% dos casos. A reação fez-se sentir através de:

- Baixaram preços	29%
- Publicidade dirigida a segmentos de mercado	29%
- Tentaram fazer coisas parecidas	24%
- Procuraram saber como estavam a correr os negócios	18%

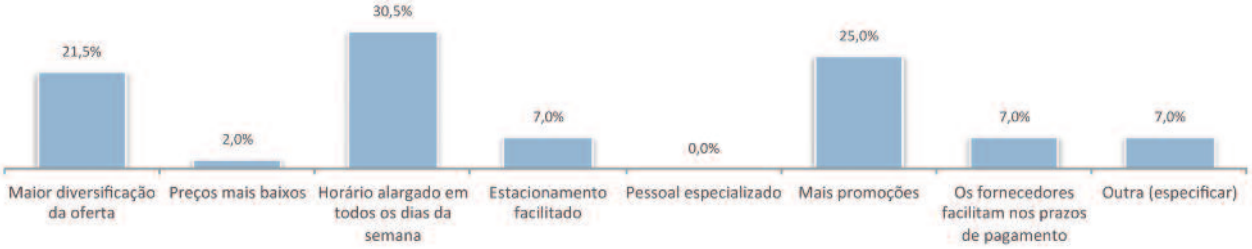
Os 13% que responderam não ter havido reação, apontam a seguinte razão:

- Por se tratar de empresas que se especializaram a comercializar material por grosso 50%

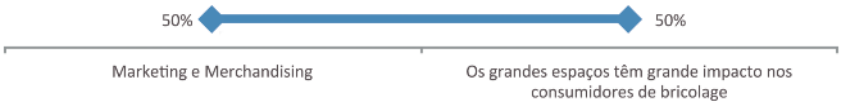
Questão 6 - A concorrência das grandes superfícies (Maxmat, Leroy Merlin, Aki, ...) tem vantagens e desvantagens em relação ao Livre Serviço. Selecione as 3 mais importantes:

6.1 - Vantagens:

Vantagens da concorrência das grandes superfícies (Maxmat, Leroy Merlin, Aki, ...) em relação ao Livre Serviço:

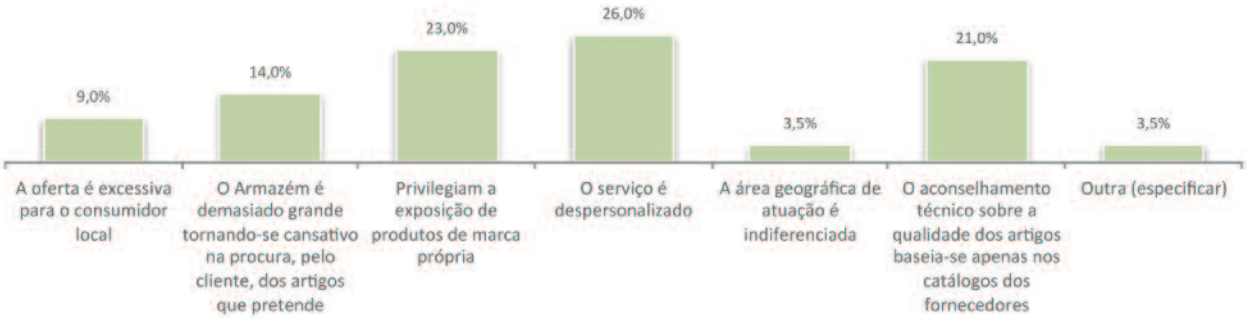


Outra (especificar):



6.2 - Desvantagens:

Desvantagens da concorrência das grandes superfícies (Maxmat, Leroy Merlin, Aki, ...) em relação ao Livre Serviço:



Outra (especificar):

Outras desvantagens da concorrência das grandes superfícies (Maxmat, Leroy Merlin, Aki, ...) em relação ao Livre Serviço:

Na abordagem sobre a concorrência das grandes superfícies ao comércio praticado pelas empresas de materiais de construção, foram identificadas principalmente as seguintes vantagens:

- Horário alargado a todos os dias da semana	30,5%
- Oferta de mais promoções	25,0%
- Maior diversidade de oferta	21,5%

No que se refere às desvantagens da concorrência das grandes superfícies, foram apontadas as seguintes:

- O serviço é despersonalizado	26%
- Privilegiam a exposição de produtos de marca própria	23%
- O aconselhamento técnico baseia-se no catálogo dos fornecedores	21%
- Os armazéns são demasiado grandes e cansativos para os clientes	14%

Constata-se que as empresas da amostra reconhecem as vantagens e as desvantagens das grandes superfícies e dos seus efeitos, mas denotam capacidades para explorar as referidas desvantagens através da oferta com melhor qualidade do serviço.

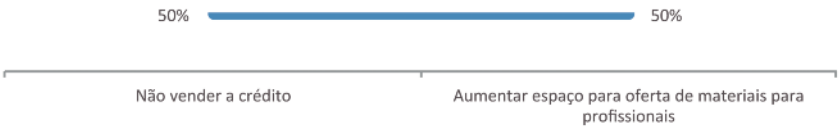
É relevante o facto de as grandes superfícies não praticarem preços mais baixos em relação a estas empresas.

Questão 7 - Se tivesse de implementar agora o Livre Serviço na sua empresa, o que é que faria de diferente? (Selecione 3 casos mais importantes)

Se tivesse de implementar agora o Livre Serviço na sua empresa, o que é que faria de diferente?

Outra (especificar):

Outras opções que tomaria em relação ao Livre Serviço:



A experiência permite diagnosticar o que se poderia fazer de diferente caso fosse hoje essa a opção. As empresas indicaram o que fariam hoje para implementar o Livre Serviço:

- Mais formação profissional aos colaboradores	23,0%
- Melhor arquitetura do espaço	21,0%
- Mais parecerias com fornecedores para exposição de produtos	12,5%
- Mais divulgação com publicidade local	12,5%
- Mais espaço de exposição	11,0%

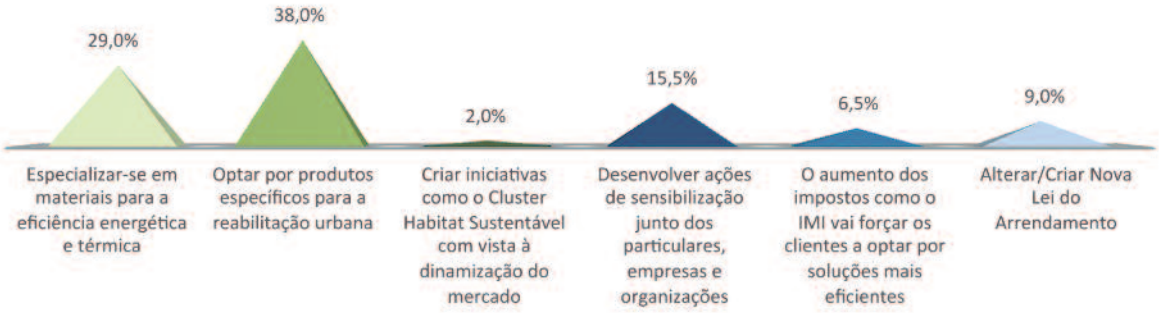
Constata-se que é na formação profissional dos colaboradores que a maioria das respostas aponta, para melhorar.

Este facto vem confirmar as apostas feitas através dos programas de Formação PME ou outros.

A melhoria do espaço, a exposição de produtos com parcerias de fornecedores e a divulgação correspondem a cerca de 45% das opções atuais dos responsáveis, no sentido de melhorar o Livre Serviço.

Questão 8 – Se, na sua opinião, o Livre Serviço não é solução, diga quais as alternativas para o Setor:

Se, na sua opinião, o Livre Serviço não é solução, diga quais as alternativas para o Setor:



Foi consensual que a modalidade não é a solução para o setor; contudo, é uma aposta para continuar dado que vem colmatar os efeitos negativos do comércio tradicional, cria novas dinâmicas comerciais, aumenta as vendas a pronto pagamento, melhora margens e diversifica a oferta de artigos.

Contudo, as respostas foram as seguintes:

- Optar por produtos específicos para a reabilitação urbana	38,0%
- Especializar-se em materiais para a eficiência energética e térmica	29,0%
- Desenvolver ações de sensibilização	15,5%
- Alterar/criar nova Lei do Arrendamento	9,0%

Os dados evidenciam as alternativas para ultrapassar as dificuldades atuais, em linha com as opções estratégicas definidas para o setor, e sensibilidade para a importância dos materiais de construção que contribuam para a eficiência ambiental e técnica dos edifícios.

5

O Livre Serviço Passo a Passo

Os resultados do inquérito efetuado junto das empresas mostram que a modalidade de venda de Livre Serviço foi muito positiva para os negócios, dado que determinou:

- Diversificação da oferta;
- Aumento das vendas a pronto pagamento;
- Modernização dos espaços de venda;
- Alargar o leque de clientes;
- Formação profissional dos colaboradores;
- Maior dinâmica comercial (ações de promoção e *merchandising*)

Os dados denotam ainda que foi de encontro às preferências do consumidor e que, ao mesmo tempo, impulsionou a ação comercial e a oferta alargada de materiais de *bricolage*, entre outros.

A análise cruzada das respostas evidencia que o Livre Serviço tem sido complementar à atividade de venda de materiais por grosso e, em alguns casos, potenciou novos negócios.

Dito de outro modo,

Os resultados evidenciam que a modalidade do Livre Serviço é uma opção de melhoria dos negócios, mas tal não significa o abandono dos negócios por grosso da divulgação em *Showrooms*, que deverão ser mantidas, como fatores de diferenciação e notoriedade face à concorrência.

Também se extrai dos mesmos resultados que, não sendo a solução para os problemas do mercado, contribui para melhorar as condições de funcionamento das empresas, pelo que deverá ser uma medida a recomendar.

Por consequência, consideramos importante dar a conhecer as implicações da instalação de um estabelecimento desta natureza, apresentando os passos legais e estruturais para o efeito.

Antes de mais, salienta-se:

- A criação de um Livre Serviço é um passo importante para a modernização, aproximação e conhecimento do mercado;

- A organização deverá ser tratada como se de uma nova empresa se tratasse, em razão de implicar novas opções e alterações internas e externas;

- A modalidade a implementar deverá diferenciar-se pelo Serviço (atendimento, acompanhamento e controlo).

Sinteticamente, vejamos:

- Opções de Gestão: qual a dimensão do estabelecimento, quais as áreas de negócio a implementar, qual o publico alvo que se pretende alcançar, ... (as experiências apontam para áreas a partir dos 400 m^2);

- Legislação aplicável: necessidade de cumprimento de diversos normativos, nomeadamente os relacionados com questões de Licenciamento e cumprimento de normas de Higiene, Ambiente, Saúde e Segurança;

- Modalidade de venda: requer processos de trabalho diferentes, novas políticas comerciais, ações de divulgação mais intensas, *merchandising*, ..

- Infraestruturas e equipamentos específicos: espaços apropriados em dimensão, luminosidade e facilidades de acesso ao público, equipamentos de exposição e apoio à venda, *software* específico de gestão de *stocks*, equipamentos de higiene e segurança, …

5.1 | O Licenciamento Comercial

No caso de haver necessidade de licenciamento para alterar ou adaptar instalações tendo em vista a implantação de um Livre Serviço, os processos correm nos Municípios da área de localização das instalações da empresa.

O licenciamento de pequenas obras no interior dos estabelecimentos de comércio está simplificado, mas recomenda-se prévia consulta junto dos serviços municipais a fim de acautelar consequências de eventuais ilegalidades.

Contudo, há normas que são de âmbito nacional e que convém dar a conhecer.

O licenciamento dos estabelecimentos comerciais é atualmente, regra geral, da competência exclusiva da Administração Local, sendo-lhe aplicável o regime jurídico da urbanização e da edificação e igualmente a legislação aplicável, para efeitos das licenças de construção e de utilização, às obras particulares, constante do Decreto-Lei n.º 555/99, de 16 de Dezembro, republicado pela Lei n.º 60/2007, de 04 de setembro.

Existem, todavia, dois regimes especiais de licenciamento de estabelecimentos comerciais que, pela sua relevância prática e em termos empresariais, merecem uma menção particular:

A) O primeiro, diz respeito à instalação dos estabelecimentos de comércio ou armazenagem de produtos alimentares, bem como dos estabelecimentos de comércio de produtos não alimentares e de prestação de serviços cujo funcionamento envolve riscos para a saúde e segurança das pessoas, cujo regime se encontra previsto no Decreto-Lei n.º 259/2007, de 17 de Julho. *

** O DL nº 259/2007 foi quase todo revogado pelo Decreto-Lei nº 48/2011, de 1 de abril, publicado no âmbito da iniciativa "Licenciamento Zero", cuja entrada em vigor plena deverá ocorrer em abril de 2013, data em que se prevê possa estar operacional o "Balcão do Empreendedor".*

B) O segundo, previsto no Decreto-Lei nº 21/2009, de 19 de Janeiro, que se refere à instalação e à modificação dos estabelecimentos de comércio a retalho e dos conjuntos comerciais que:

Estabelecimentos de comércio a retalho:

a) Com uma área de venda igual ou superior a 2 000 m²; ou
b) Que pertençam a uma empresa que utilize uma ou mais insígnias ou estejam integrados num grupo, que disponha, a nível nacional, de uma área de venda acumulada igual ou superior a 30 000 m².

Conjuntos comerciais:

Com uma área bruta locável igual ou superior a 8 000 m².

Estão fora deste regime os estabelecimentos:

a) de microempresas, juridicamente distintas, mas que utilizem uma insígnia comum;
b) de sociedades cujo capital seja subscrito maioritariamente por micro empresas.

De acordo com estes regimes - de declaração prévia -, o titular da exploração deverá apenas, até 20 dias antes da abertura ou modificação do estabelecimento, apresentar uma declaração na respetiva Câmara Municipal e cópia na Direcção-Geral das Atividades Económicas (DGAE), na qual se responsabiliza que o estabelecimento cumpre todos os requisitos adequados ao exercício da atividade ou do ramo de comércio.

Após a entrega da declaração, cujo modelo é disponibilizado eletronicamente ou em papel pelas Câmaras Municipais e pela DGAE, estas devem emitir um comprovativo da apresentação da declaração e, na posse deste, o titular do estabelecimento pode desde logo proceder à sua abertura ou modificação.

No caso de haver obras de adaptação:

A abertura ou modificação só podem ocorrer após o deferimento da autorização de utilização ou de alteração da mesma.

A instalação e funcionamento destes estabelecimentos devem, em função dos produtos comercializados, obedecer a requisitos específicos, que constam de diplomas legais próprios (veja-se o Decreto-Lei nº 48/2011, de 1 de abril).

No que respeita aos horários de funcionamento:

É necessário efetuar a sua comunicação prévia à Câmara Municipal, bem como das respetivas alterações através do "Balcão do Empreendedor", devendo ainda o mesmo ser afixado em local bem visível do exterior.

O pedido de inscrição no cadastro comercial dos estabelecimentos comerciais, através do "Balcão do Empreendedor", impõe-se sempre que se esteja na presença de:

- Abertura do estabelecimento;
- Encerramento do estabelecimento;
- Alteração da atividade económica exercida no estabelecimento;
- Mudança do titular do estabelecimento;
- Mudança de nome ou de insígnia do estabelecimento.

Importa referir, sempre que aplicável, o registo de nome, insígnia de estabelecimento, marca de produtos e/ou serviços, deverá ser feito junto do Instituto Nacional da Propriedade Industrial:

INPI
Serviço de Atendimento
Campo das Cebolas
1149-035 Lisboa
Tel.: 218 818 100
Fax: 218 869 859
Linha Azul: 808 200 689
Site: www.inpi.pt

5.2 | A Conceção do Projeto

Como referimos anteriormente, a tendência de evolução do comércio é no sentido da passagem do atendimento ao balcão para processos de atendimento na modalidade de Livre Serviço.

Assim, ao empresário colocam-se, normalmente, duas opções:

- Adaptar as instalações existentes;

- Investir numa nova instalação.

Qualquer que seja a opção, há que proceder a um estudo prévio sobre as condições existentes para o efeito:

- Espaços interiores e exteriores disponíveis e passíveis de adaptação, tendo em conta as obrigações legais;

- Cumprimento dos normativos relativos à segurança antirroubo (a iluminação, as portas exteriores, a localização do cofre ou caixa-forte, os circuitos de alarmes, de vigilância interna, os detetores, os espelhos antirroubo, etc.) e contra o fogo (localização dos materiais combustíveis, os alarmes antifogo e redes de sprinklers, os extintores, as bocas de incêndio, as saídas de emergência, as portas corta-fogo, etc.);

- Disponibilização de áreas para estacionamento e cargas e descargas;

- Dimensão do estabelecimento;

- Seleção dos diversos materiais para exposição;

- O *layout* adequado ao do projeto em vista;

- Equipamentos a instalar;

- Materiais adequados para revestimentos (pisos, tetos e paredes) resistentes ao desgaste.

O estudo da implantação da loja deverá ter ainda em conta fatores como:

- As unidades concorrentes;

- Os acessos exteriores para clientes e fornecedores;

- As características do consumidor;

- A divulgação ao mercado;

- A imagem global do estabelecimento.

5.3 | A Organização do Espaço de Venda

As modalidades de Livre Serviço foram popularizadas no nosso país a partir dos anos 80 pelos hipermercados, pelo que tomaremos, como exemplo inicial, com as devidas adaptações, as práticas e experiências conhecidas.

Nestes estabelecimentos, o cliente é levado a percorrer um caminho feito por corredores centrais e transversais, cuja localização e disposição foi cuidadosamente pensada para divulgar o produto e estimular a compra.

Como se poderá constatar, a disposição destes espaços comerciais é concebida de forma a potenciar os efeitos de exposição e rotação dos produtos e sucesso nas vendas, merecendo, por isso, atenções especiais na sua conceção e arquitetura (mobiliário, lineares, iluminação, …)

> Deste modo, a implantação de um Livre Serviço para os materiais de construção deverá ter em conta a mesma filosofia de orientação, sendo, assim, importante estudar o trajeto de circulação dos clientes adequado à tipologia de produtos a expor e à dimensão do estabelecimento.

Por exemplo, tendo em conta a natureza dos materiais a comercializar, poderá ser útil analisar a lógica dos *layouts* já implementados pela concorrência, principalmente nas áreas da *bricolage*, ferramentas, tintas, colas e madeiras.

Logicamente que não há "receitas" para a organização do espaço de venda - *layout* -, devendo o mesmo ser pensado caso a caso e tido em consideração logo no projeto de arquitetura.

No entanto, existem técnicas já usadas com sucesso e conceitos para a exposição dos artigos que deverão ser tidos em conta para efeitos de conceção do espaço.

5.3.1 | A placa de vendas

A placa de vendas é o espaço onde se desenvolve toda a dinâmica comercial, porque integra:

- A exposição da mercadoria disponível;
- Os elementos de atração e comodidade para o cliente;
- A orientação estratégica dos percursos;
- Os fatores de potenciação da rendibilidade das vendas.

Por definição, deverá contemplar espaços amplos, bem iluminados e com mobiliário adequado, no sentido de facilitar a informação e a circulação dos clientes. Apenas em situações especiais de promoção de produto poderão ser derrogados estes pressupostos por conveniência comercial.

A placa de vendas é, por si só, um projeto que deverá ter em atenção detalhes organizacionais, como:

- Área disponível para exposição e circulação em função das diferentes secções a implantar;
- Lógica de arrumação dos produtos: por gamas, por marcas, …;
- Pontos de visibilidade e controlo geral da loja;
- Sinalética adequada numa lógica de orientação para o cliente;
- Enquadramento no mercado envolvente;
- Condições de ambiente e segurança tendo em vista o trânsito médio de clientes;
- Localização da área de armazenagem de apoio à loja;
- Localização estratégica de produtos de elevado valor ou perigosidade;
- Dinâmica de reposição que permita uma eficiente gestão de *stocks*;
- Etiquetagem de informação sobre preços e especificidades dos produtos e código de barras.

Também deverá ter em conta fatores de dinâmica comercial, como:

- O controlo da frequência de visitas;
- O valor da compra por visita;
- As preferências do cliente;
- Os produtos de maior rotação;
- Serviço de apoio ao cliente;
- Disponibilidade de material de divulgação e informação (Publicidade e Venda).

5.3.2 | O *LAYOUT* DE LOJA

O *layout* de um estabelecimento é a forma como as diferentes áreas da placa de vendas estão distribuídas e orientadas para a circulação dos clientes. Dito de outro modo, a distribuição das áreas é orientada à medida dos efeitos a produzir no processo de decisão dos consumidores e, portanto, nas vendas.

O *layout* deve:

- Fazer o consumidor circular pelo maior número de secções e produtos;
- Complementar os materiais de oferta ao consumidor;
- Permitir a exposição do maior número possível de produtos;
- Facilitar a circulação fluida dos clientes (o sentido de marcha na loja é habitualmente a entrada pelo lado direito e virar à esquerda no primeiro corredor para percorrer a loja longitudinalmente).

O *layout* do Livre Serviço deve ser dinâmico e flexível, permitindo realizar alterações nas secções e na localização dos produtos a partir das experiências de compra e do conhecimento dos percursos dos clientes.

Os tipos de *layouts* mais utilizados são os seguintes:

- **Em rede ou grelha *(grid)*:** assume uma disposição que permite diminuir os custos de construção, simplificar a segurança e maximizar a área de venda. Os expositores são colocados em filas paralelas formando ângulos retos e criando corredores de circulação;

- **Em fluxo livre *(free-flow)*:** os expositores são colocados em círculo ou quadrado, permitindo a circulação dos clientes entre eles, (são em regra utilizados na restauração na modalidade de self-service.

Recentemente, algumas empresas têm adotado esquemas alternativos aos *layouts* acima referidos, procurando inovar a exposição e a gestão de artigos por categorias, colocando ilhas de mobiliário para apresentação de artigos complementares.

Entrada em Loja

Integrada no próprio *layout*, a entrada da loja é um espaço fundamental, dado que é a primeira imagem que sugestiona o cliente.

Por isso, é um espaço privilegiado para promoções ou ações de *merchandising* e, por norma, fica localizado no lado direito do estabelecimento, seguindo uma lógica de orientação natural do consumidor.

A entrada deve ser ampla para permitir fluidez dos movimentos dos clientes, Deve, ainda, transmitir simplicidade e equilíbrio em função da dimensão do estabelecimento.

As Secções da Loja no desenvolvimento do espaço

A divisão de um estabelecimento em secções tem como objetivo a exposição dos produtos com critérios de homogeneidade e complementaridade, percetíveis pelos consumidores, pelo que devem ser desenvolvidas tendo em vista facilitar as escolhas.

Ao implementar as secções deveremos considerar alguns objetivos, tais como:

- Rentabilizar cada m^2 de área de venda, fazendo passar por elas o maior número possível de clientes;

- Considerar a localização de equipamentos especiais, como, por exemplo, a área de corte, por forma a evitar um distanciamento das máquinas;

- Ter a possibilidade de expansão no futuro, caso o potencial de vendas o justifique;

- Controlar visualmente os clientes, diminuindo a possibilidade de roubo;

- Gerar à-vontade, mobilidade e conforto no cliente;

- Otimizar a largura dos corredores, por forma a garantir fácil circulação;

- Instalar equipamento sonoro para informação.

Das secções de um Livre Serviço, destacam-se entre outras, *Bricolage*, Eletricidade, Ferragens, Artigos de WC, Fixação, Equipamentos de Proteção Individual, Colas, Aditivos, Queima, Tintas, Pintura, Decoração, Ménage, Auto, …, que se integram no *layout* da loja.

O *layout* de um Livre Serviço deverá ter em conta todos os aspetos referidos e criar ambientes que facilitem a compra racional ou impulsiva, seguindo critérios de exposição e comunicação apelativos ao consumidor.

Ou seja:

- Os produtos mais procurados devem estar localizados no fim do circuito de modo a que o cliente seja induzido a passar pelo maior número de produtos expostos;

- As ações de promoção e *merchandising* devem ser destacadas nos topos dos corredores ou à entrada, de forma a obter maior visibilidade;

- O material publicitário deve estar colocado junto aos carrinhos/cestos de compras para que, naturalmente, o cliente seja induzido à sua leitura antes de iniciar as compras;

- Os artigos de *bricolage*/decoração devem situar-se na primeira linha de entrada, dado que são suscetíveis de atração e apelativos ao consumo;

- Os materiais de complementaridade na utilização, como, por exemplo, os relativos à Pintura (tintas, solventes, pincéis, rolos e fitas isoladoras, decapantes,…), devem estar localizados, se possível, numa única secção, dado que facilita a escolha do cliente e previne esquecimentos. Esta metodologia é extensível a outros materiais, como a eletricidade, jardinagem, ferragens, …;

- Colocar junto dos materiais de maior rotação outros produtos de maiores margens de comercialização por forma a otimizar a rendibilidade das vendas.

O Linear

Entende-se por Linear o espaço de exposição em linha, normalmente por famílias ou gamas de artigos.

Ao linear corresponde, normalmente, uma superfície, formada pela parte da frente das gôndolas ou móveis de exposição.

Quando o consumidor se aproxima do linear, o espaço deverá permitir a visualização imediata de produtos e marcas, que, expostos na quantidade ideal, contribuem para a animação e desencadeiam a vontade de comprar.

Ou seja, o linear contribui não só para facilitar as compras premeditadas, porque é uma forma de possibilitar a memorização do produto e sua localização, como desperta a atenção para estimular as compras impulsivas, porque transmite uma imagem visual de todos os produtos disponíveis.

Na mesma linha, é importante saber gerir a evolução das quantidades e referências de produtos a disponibilizar (no sentido de evitar ruturas de *stock*) e o investimento na imobilização de *stocks* mínimos.

Daí a relevância da criação de um linear bem estruturado, com espaço sempre cuidado numa logica de organização definida (por famílias, por gamas ou outros), que poderá ser considerado como "substituto" aparente do vendedor tradicional, ao apresentar o portfólio de artigos para venda, organizado no sentido de levar o potencial cliente a escolher o que procura e, em simultâneo, mostrar as alternativas complementares aos artigos que procura.

Este tipo de organização facilita a avaliação da rendibilidade das vendas, que é fundamental para o controlo do negócio.

Saliente-se que:

- A exposição vertical é a que apresenta maior vantagem, por dar uma maior noção de organização e sistematização e porque leva o cliente a parar, contrariamente à exposição horizontal, que capta menos a sua atenção.

- Deve ser tida em conta a possibilidade de o cliente visualizar as marcas que mais interessam vender ou de maior notoriedade, sem prejuízo do equilíbrio estético da exposição.

São três os níveis de exposição dos produtos no linear:

- **Nível das mãos:** nível intermédio de fácil acesso, bastando estender a mão para aceder ao produto;

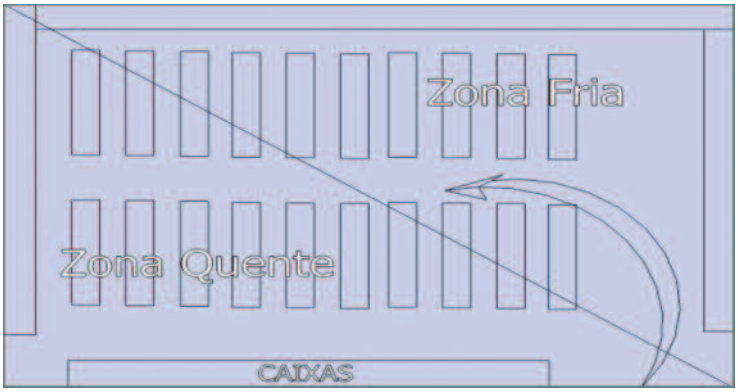
- **Nível dos olhos:** ponto de atração, principalmente para implantação dos produtos impulsivos;

- **Nível do solo:** difícil visibilidade, normalmente utilizado para produtos de maior dimensão.

A exposição do produto ao nível dos olhos é, de facto, aquela que mais suscita a venda. De acordo com estudos sobre o tema, é responsável por aproximadamente 60% das vendas, seguido do nível das mãos, com 30%. Ao nível da cabeça e do solo, o cliente recorre por necessidade, restando-lhes apenas 10%.

Zonas Quentes e Zonas Frias

Por norma, o cliente vem orientado para fazer compras tendo em vista satisfazer determinadas necessidades. Contudo, a lista de compras que traz em mente pode ser alterada em função dos estímulos recebidos pela exposição dos materiais na placa de vendas - é a chamada compra por impulso, como atrás referido.



Nestes termos, foram designadas duas zonas de localização estratégica nas lojas e que são intuitivas dentro desta modalidade:

- **Zona fria:** local de circulação onde o cliente só se desloca se tiver necessidade de o fazer;

- **Zona quente:** zona de maior circulação, e que se integra no trajeto da usual lista de compras do cliente.

Para ultrapassar a natural tendência do cliente para não circular nas zonas frias, há que desenvolver processos que tornem essas zonas mais apelativas, nomeadamente:

- Topos com promoções;

- Vídeos de apresentação e de experiências;

- Iluminação mais apelativa;

- Expositores de grande dimensão;

- Ações de *merchandising* (oferta de brindes, experimentação e pacotes de ofertas pontuais).

Estudos efetuados sobre tendências e comportamentos dos consumidores mostram que 85% dos clientes visitam menos de um terço da loja e 15% a percorrem mais de metade.

Daí que seja importante utilizar técnicas de *marketing* para contrariar esta tendência e, assim:

- O cliente visitar a totalidade da loja;

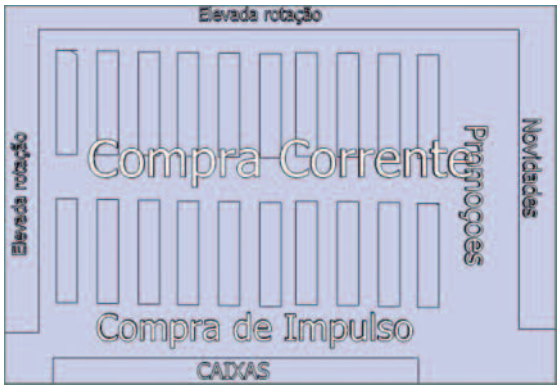
- Criar no cliente a ideia de complementaridade na utilização;

- Aumentar as vendas.

Para o desenvolvimento das referidas zonas, as diferentes secções que as integram devem estar organizadas para servir a estratégia comercial definida.

Se, há alguns anos atrás, era possível fazer uma definição da implantação do produto em função do valor da margem de comercialização, hoje em dia não será possível porque a margem média de um produto é ditada pelo mercado e qualquer localização poderá ter de ser rapidamente reformulada com as alterações impostas pelo mercado.

Se algumas regras subsistem para a colocação dos artigos nas zonas, outras devem ser repensadas tendo em conta a melhor rentabilidade da gama de artigos.



Assim, recomendamos a colocação dos artigos de maior rotação nos corredores do fundo da loja para que o cliente tenha que percorrer toda a placa de venda até lá chegar.

Alternativamente, poderão ser colocados alguns produtos âncora em pontos “mortos” para tentar reanimar os espaços e aumentar a rotação dos artigos.

No meio da loja deverão ser colocados produtos de compra corrente, normalmente objeto de lista de compras, com produtos complementares ao lado (estes não fazem parte da lista e poderão ser comprados se forem vistos associados aos primeiros).

O espaço próximo dos *checkouts* (caixas de pagamento) deverá ser utilizado para produtos de compra por impulso, normalmente de preço baixo e margem mais elevada, pois é um local onde o cliente não volta para trás para procurar um substituto.

Todos os outros produtos deverão ser implantados em função das compras premeditadas, criando uma «obrigatoriedade» ao cliente de percorrer pelo menos dois terços da loja. Há que ter ainda em conta a rotação e o tipo de produtos mais escolhidos, associando-lhes preços que aumentem a rendibilidade média.

Os produtos em promoção deverão ficar à entrada, os que estão em campanha, e colocados junto às respetivas famílias a que pertencem, em topo de gôndola ou em destaque no linear.

Qualquer tentativa de definir pontos quentes e frios a priori será apenas isso, tentativa. Estes pontos ou áreas deverão ser objeto de análise atenta no decorrer da operação e irem sendo aproveitados de forma estratégica para melhorar a rentabilidade da instalação.

5.3.3 | Os equipamentos

Analisemos agora algum do equipamento necessário para exposição e apresentação dos produtos.

Expositores

Gôndolas:

O principal elemento de exposição, base de toda a estrutura de venda em Livre Serviço, é a Gôndola.

Consiste numa estante de duas faces, com prateleiras, com altura que varia em 1,5 e 2 metros, que facilita a circulação e permite a exposição dos produtos, em níveis sucessivos, logo a partir do chão. O seu comprimento é variável, consoante a dimensão da secção e da loja.

A gôndola não deve ser demasiado extensa para permitir a circulação do cliente entre os diversos pontos de exposição.

Ilhas:

Verticais ou horizontais, com ou sem prateleiras, as ilhas permitem a exposição de grande quantidade de produtos de forma isolada sem prejuízo da complementaridade da gama de artigos que integra.

Displays:

Expositor normalmente individual, da loja ou fornecido pelo fornecedor como *merchandising* de apoio à venda de determinado produto. Identifica a marca dos artigos expostos como metodologia semelhante à dos catálogos dos fornecedores.

Expositores de massa:

Normalmente são utilizados para apresentar o produto em forma de pilha, em contentor ou palete. Servem para chamar a atenção do cliente para um produto em campanha transmitindo a imagem de baixo preço através da massificação da exposição temporária.

Expositores ocasionais ou especiais:

São expositores móveis, criados para uma ação específica, com o objetivo de chamar a atenção para uma atividade especial, lançamento de um novo produto ou campanha promocional, referente aos produtos de uma dada secção. Normalmente são concebidos pelo próprio fornecedor do produto em questão.

As suas características de forma, tamanho e cor são muito variadas. Devem ser colocados à face de colunas, frente às caixas de saída, em intervalos de gôndolas, …

Estantes murais:

Estas estantes são colocadas junto às paredes laterais da loja. São amoníveis e fixadas nas paredes a intervalos regulares, evitando o risco de queda com o peso dos materiais, favorecendo a exposição frontal.

Topos:

São as estantes que se colocam nos extremos das gôndolas. As suas medidas devem coincidir com as das gôndolas.

Os topos são fundamentais para promoção no interior da loja (campanhas, lançar novos produtos, ofertas especiais em grupo, preços de oportunidade, consumos sazonais, etc.), dada a maior visibilidade no espaço.

Recipientes especiais:

Feitos em malha metálica ou plástica, possuem grande variedade de formas e tamanhos, sendo geralmente colocados de forma isolada ou ao nível dos pés, quando a gôndola o permita. Têm aplicação diversa e são alternativas para os expositores de massa referidos.

Material de Transportes

Carros de compras:

Podem ter maior ou menor capacidade consoante o tipo e a dimensão do estabelecimento, e são em material metálico ou plástico. Em regra, deve haver um por cada 5 a 15 m² de loja.

Cestos de compras:

Utilizados para compras de artigos de pequeno porte.

Mobiliário de Atendimento

Móveis de caixa de saída (*checkout*):

O seu número depende da dimensão da área de exposição e venda, devem contemplar preocupações de ordem ergonómica e estar preparados para incluir o leitor ótico e o POS.

Podem ter ou não tapete rolante e mecanismo de ensacamento automático dos produtos.

Atualmente, já existem no mercado os *self-checkout,* ou seja, equipamentos através dos quais o próprio consumidor executa a leitura dos produtos adquiridos, os ensaca e paga sem qualquer intervenção de um operador de caixa.

No entanto, este conceito ainda não se encontra instalado em muitos dos estabelecimentos de comércio de materiais de construção.

6

Processos de Seleção, Avaliação e Controlo

6.1 | O Processo de Compra

A metodologia utilizada no processo de compras, bem como a negociação e a seleção de um quadro de fornecedores em regime de partenariado, são decisivos para o êxito.

A decisão de compra de um produto é muitas vezes o resultado da intuição do gestor ou dos condicionalismos da procura. Mas, cada vez mais, a decisão é tomada pelo mercado, pelo que é imperioso reduzir ao mínimo os fatores de incerteza e subjetividade.

Por outro lado, não raras vezes os clientes vêm à procura de um produto que descobriram na concorrência ou na internet e o empresário deverá ter os conhecimentos e o domínio das ferramentas necessários à busca de novos produtos.

Por isso, da prospeção de mercado necessária à operação de compra, faz parte o conhecimento dos produtos, que em tudo melhora a qualidade da tomada de decisão. Muito embora boa parte das vezes sejam os fabricantes, através do seu vendedor, que apresentam as suas propostas, o comprador deverá saber avaliar, quer a nova oferta para o negócio, quer as garantias de rendibilidade da mesma.

Para comprar bem, é preciso conhecer o produto, selecionar os fornecedores e avaliar permanentemente as condições negociadas.

O objetivo da função compra é conseguir o equilíbrio entre qualidade, quantidade, prazo de entrega e preço.

6.1.1 | A prospeção de fornecedores

No processo de compra de materiais, o primeiro passo é a definição rigorosa do que se pretende. Para tal, é necessário estabelecer:

- **As caraterísticas do produto pretendido** (forma de apresentação, número de referências, especificações comerciais/tolerâncias aceitáveis, marcas/referências concorrentes em comparação, propriedades essenciais, exigências de transporte e conservação, aplicações específicas, tipologia de cliente a que se aplica, secção a que se destina, local de implantação face ao tipo de produto e sua dimensão, tipo de publicidade e de promoção desenvolvida habitualmente);

- **A forma de produção** (componentes de produção/custo, matérias-primas incorporadas, processos de fabrico, mínimos de produção, imagem do fabricante, qualidade das matérias-primas, controlo de qualidade, ciclo de vida do produto, resistência do produto);

- **As estimativas de consumo** (consumo geral ou especifico face à utilização, consumo global por tipo de utilização, desenvolvimentos das vendas em valor e quantidade);

- **As caraterísticas da distribuição** (outros distribuidores onde o produto está à venda, preços, posicionamento no mercado, concorrência direta).

É, também, essencial manter permanentemente atualizados os seguintes elementos:

- Relação das fontes de informação sobre fornecedores;

- Ficha de produto;

- Caraterísticas e funções;

- Controlo de níveis de qualidade e tolerâncias;

- Controlo de preços e mecanismos que o condicionam;

- Prazos de validade.

6.1.2 | Avaliação e seleção de fornecedores

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

- **Prospeção de mercado de fornecedores**, apurando quais os que reúnem as condições mínimas para se qualificarem como tal, tendo em conta os seguintes fatores:

  - Capacidade de produção
  - Eficácia na entrega
  - Nível de serviços prestados
  - Rapidez na resposta a reclamações
  - Rapidez na entrega
  - Condições de pagamento
  - Estabilidade da empresa
  - Imagem da empresa no mercado

- **Seleção de fornecedores**, criando um ficheiro próprio com organização que permita análises ao desempenho dos produtos e nível de serviço dos vários fornecedores.

6.1.3 | Negociação com fornecedores

A negociação é a fase mais importante do processo de compra. O “poder” e a capacidade negocial requerem experiência, conhecimentos técnicos e disponibilidade de meios.

Nas atuais condições de concorrência agressiva, é um dado adquirido que o valor da margem se faz mais na compra que na venda.

Também é um facto que, excetuando os casos de diferenciação do produto, o preço de venda terá que ser o ditado pelo mercado, pois qualquer tentativa para o aumento do preço pode constituir perda de quota de mercado.

Assim sendo, poder-se-á dizer que **A COMPRA VALE O QUE VALER A CAPACIDADE DE NEGOCIAÇÃO.**

Daí que seja essencial proceder à análise cuidada das propostas recebidas dos fornecedores, por comparação ponderada dos critérios estabelecidos (preços, prazos de entrega dos produtos, prazos para pagamento, nível de qualidade do produto, …), estabelecendo quais os pontos fortes e fracos de cada uma delas e quais os aspetos que necessitam de melhor esclarecimento.

Após a preparação, há que proceder à negociação, que deve ser orientada em cinco fases:

1. Contacto: início da conversa com o vendedor, tendo como objetivo a criação de um ambiente agradável e descontraído;

2. Conhecimento: o comprador deve dar a conhecer ao vendedor os seus objetivos e motivações;

3. Argumentação: discussão dos diversos pontos de vista, esclarecimento de dúvidas e apresentação de objeções. À medida que a negociação avança, deverá o comprador fazer o possível por vincular o vendedor a decisões específicas, que serão objeto de um contrato de fornecimento;

4. Conclusão: é o fecho do negócio. Também aqui a negociação vale o que valerem as condições do fecho e, por isso, há que maximizar e integrar variáveis nos resultados pretendidos: sucesso do produto no linear, bem como a respetiva rendibilidade;

5. Consolidação: definição dos apoios disponíveis para desenvolvimento do espaço, bem como o tipo de acompanhamento que irá ser feito pelo fornecedor no linear.

Uma negociação pode ser sempre o início de uma relação de parceria, pelo que é importante manter um conjunto de atitudes que criem um bom ambiente, centrado na ajuda, benefícios mútuos e proatividade. Em compras repetidas é fundamental celebrar acordos parciais com os fornecedores tendo, em vista objetivos por escalões de venda e definição de eventuais prioridades.

Negociar não é convencer, é motivar para uma relação conjunta, rentável, equilibrada e duradoura.

7

Controlo e Avaliação do Livre Serviço

Como foi recomendado anteriormente, a implementação de um Livre Serviço deve ser encarada como se de uma nova empresa se tratasse e, por isso, deverão ser criadas condições autónomas para o controlo desta área de negócio.

Mais, é importante sustentar que um estabelecimento nesta modalidade tem especificidades muito próprias que o diferem de outro de atendimento ao balcão em formato tradicional.

Assim, neste capítulo, entendemos por bem abordar alguns aspetos essenciais para controlar e avaliar esta modalidade:

- Organização dos espaços de venda
- Controlo dos *stocks*
- Gestão do caixa
- Avaliação das ações de promoção na venda

De seguida apresentamos ferramentas que poderão auxiliar na monitorização de alguns indicadores de controlo e avaliação.

7.1 | Avaliação da Dimensão das Secções

Em virtude do custo elevado que os espaços de venda representam atualmente, é muito importante conhecer a rentabilidade de cada seção na placa de vendas e, concomitantemente, do contributo de cada família de produtos para a respetiva secção.

Para tal podemos recorrer ao cálculo de alguns indicadores de rentabilidade adaptados para este tipo de situação.

Uma forma de calcular essa rentabilidade pode ser através da análise do volume de negócio por m², comparativamente ao benefício bruto por m² e às margens de lucro por secção.

Podemos assim definir, um exemplo teórico:

	Secção	Volume Negócios/m² (área de venda/ano)	Benefício bruto/m² (área de venda/ano)	Margem %	Observações
Setor Casa	*Bricolage*	5.000€	2.500€	50%	
	Decoração	7.500€	3.750€	50%	
Setor Construção	Tijolo	50.000€	2.500€	5%	
	Pavimento	10.000€	2.000€	20%	

Os resultados destes cálculos poderão recomendar alterações ao *layout* previsto para o estabelecimento, tendo em conta uma melhor distribuição das famílias de produtos.

Da mesma forma, é possível determinar a implantação das secções tendo em conta o sentido de circulação mais habitual do cliente.

O quadro abaixo é mais um exemplo teórico que se poderá utilizar para monitorizar a rendibilidade de uma família de produtos, ou mesmo de um só produto, e determinar a área correspondente a ocupar em função daquela.

Indicador	Referência A	Referência B	
Unidades Vendidas (un)	100	200	
Unidades Vendidas na Família (%)	20%	80%	
Preço de Venda (€)	16	17	
Preço de Compra (€)	10	11	
Área Ocupada (m^2)	40	50	
Volume Negócios (€/m^2)	40	68	
Benefício Bruto (€/m^2)	15	24	
Observações			

De uma forma geral, os *softwares* de venda e controlo de *stocks* com inventário *online*, conseguem já dar um valor exato de alguns destes indicadores que poderão fazer parte de um *tableau* de *board* ou mapa de controlo e acompanhamento da gestão.

7.2 | Controlo de *Stocks*

É consensual que a atividade do comércio aplica sobre o preço de compra dos produtos que vende um "*mark-up*" (variável conforme os artigos), que se reflete no valor da margem bruta do negócio, que é uma variável essencial para a gestão económica por ser, naturalmente, o suporte dos restantes encargos do negócio.

Contudo, para a formação da margem bruta contribuem diversas variáveis que são, não raras vezes, subestimadas: é o caso dos *stocks.*

É essencial que a empresa possua inventário permanente que permita controlar:

- O volume de vendas (diário, semanal, mensal ou outro);
- Os produtos mais vendidos (*ranking* de produtos);
- A melhor localização dos produtos na placa de vendas;
- A sazonalidade das visitas e das compras;
- As margens (gastos com mercadorias, inventário permanente de *stocks*,…);
- Os gastos diretos e indiretos (eletricidade, seguros, pessoal,…).

Para o comércio na modalidade de Livre Serviço é essencial a implementação de um sistema eficiente de gestão de *stocks*, que permita a minimização de gastos, tendo em conta:

- A correta identificação e codificação de todos os produtos;
- Definição cuidada das famílias de produtos;
- Organização de procedimentos a cumprir.

Para tal é importante ter um sistema de inventariação de *stocks* e *software* integrado de vendas, compras e *stocks*, que nos permita responder às seguintes questões:

- **Quanto encomendar?**
- **Quando encomendar?**
- **Quais os *stocks* de segurança?**

O que se pretende é o equilíbrio entre a minimização dos custos de "*stockagem*" e a anulação do perigo de ruturas.

Se estiver bem implementado, o sistema de gestão de *stocks* poderá facilmente e em tempo real dar informação sobre:

- Rentabilidade das Vendas por produtos, famílias, secções, ….;
- Níveis de *Stocks* e necessidades de reforço;
- …

Estes indicadores deverão ser avaliados periodicamente para analisar variações homólogas, detetar falhas a corrigir.

7.2.1 | Implementação de código de barras

As premissas atrás referidas são válidas para o comércio tradicional de materiais de construção mas acentuam-se no Livre Serviço, uma vez que o cliente pode manusear e deslocar produto involuntariamente. Daí a necessidade de criar métodos para simplificar e organizar o trabalho no dia-a-dia. A utilização do código de barras é essencial para o efeito.

Os Códigos de Barras são uma tecnologia cuja génese remonta há 50 anos atrás e cuja primeira utilização data de 1974. Atualmente é uma ferramenta imprescindível na organização das empresas e universalmente reconhecido.

(http://educacaotecnologica.2000pt.net/codigodebarras.pdf)

Contém um conjunto de informação que é válida e única em qualquer parte do mundo.

A CODIPOR - Associação Portuguesa de Identificação e Codificação é a entidade portuguesa responsável pelo registo dos códigos em Portugal.

Os produtos codificados em Portugal têm como prefixo “560”, que é o código do país a que pertence o aderente.

Os Códigos de Barras podem ser:

- **Numéricos:** que representam números;

- **Alfanuméricos:** para além de números, permitem representar letras e caracteres de função especial.

As etiquetas de códigos de barras podem incluir-se em duas categorias:

- **Pré-impressas:** a solução mais económica e a forma de obter códigos de barras de alta qualidade. No entanto, isto coloca algumas restrições porque os dados têm de ser definidos antes da impressão;

- **Impressas localmente:** esta solução deve ser usada quando o código de barras deve ter dados cuja origem é controlada e mantida localmente, como, por exemplo, o nome e a data de validade.

Os Códigos de Barras permitem a identificação dos produtos, de uma forma eficiente, precisa e rápida, não comparável aos processos tradicionais de identificação manual. Com um aparelho de leitura ótica ligado à caixa registadora é possível conhecer preços e referências dos produtos, sendo um sistema de controlo fundamental para:

- Maior eficiência na gestão de *stocks*, encomendas, promoções, entregas, …;
- Automatismo das operações;
- Recolha de dados em tempo real;
- Diminuição do tempo das operações de identificação dos produtos (etiquetagem);
- Redução dos tempos de espera no processo de compra;
- Identificação fiável dos produtos, com redução exponencial das probabilidades de erros;
- Simplificação de tarefas administrativas, por se tratar de uma codificação universal;
- Aumento da rastreabilidade de produtos, permitindo identificar a origem e o percurso dos produtos, em caso de anomalia.

Consequentemente, redução de custos e melhoria de rentabilidades.

Leitores de Códigos de Barras

A função principal de um leitor de códigos de barras (ou scanner) é "ler" a imagem representada pelo código de barras e converter a informação de forma a ser reconhecida pelo computador.

Estes equipamentos de recolha de dados podem ser de feixe de luz fixo ou móvel, leitores portáteis ou fixos ou de contacto ou leitura à distância

Impressoras de Códigos de Barras

Existem várias tecnologias de impressão de códigos de barras, nomeadamente impressoras dedicadas, impressoras laser e jacto de tinta e Impressoras de etiquetas.

Sistemas de Segurança Anti-furto

Em relação à segurança com o roubo externo, os sistemas de deteção e vigilância têm sido grandemente desenvolvidos nos últimos anos, proporcionando agora produtos relativamente baratos e eficazes na proteção de artigos.

Normalmente associados ao Código de Barras, estes produtos ajudam a solucionar as limitações e segurança de um estabelecimento nesta modalidade.

As etiquetas de segurança, normalmente colocadas em produtos de maior valor, são identificadas pelas antenas de segurança que sinalizam (sinal luminoso e/ou sonoro) a passagem do produto (furto ou circulação indevida) e indicam aos terminais o produto em causa.

7.3 | Gestão do Caixa

Um dos problemas que atualmente os comerciantes de materiais de construção têm que enfrentar é o Controlo do Crédito a clientes. Aliás, esta situação traduz a realidade sentida em todo o tecido empresarial português e tem determinado grandes entraves à liquidez das empresas.

As dificuldades de tesouraria acabam por se repercutir na gestão de toda a organização, pois a falta de disponibilidades implica necessariamente:

- Redução do poder negocial junto de fornecedores, por falta de meios;

- Dificuldades na satisfação de encomendas;

- Contrariedades no cumprimento de obrigações face a Pessoal, Estado, Segurança Social,…;

- Sérias dificuldades na gestão financeira.

Como foi sinalizado pelas empresas que participaram no Inquérito integrado neste Estudo, o Livre Serviço acaba por ser uma alternativa no sentido de obter recursos para a satisfação das necessidades de tesouraria, pois, por premissa, pressupõe recebimento a pronto.

Por isso, na implantação deve ser prestada a máxima atenção ao princípio:

A Venda deve realizar-se a pronto pagamento.

Mesmo tratando-se de uma adaptação de um estabelecimento anterior, o comerciante deve aproveitar a oportunidade para marcar a transição para novas políticas, sob pena de arrastar as dificuldades que procurou colmatar.

Caso entenda criar, em casos específicos, políticas de concessão de crédito, deve ser estabelecido um plano rigoroso das condições: prazos, *plafonds*, juros, penalizações, …para se salvaguardar de potenciais situações de incumprimento por parte dos clientes.

7.4 | Avaliação das Ações de Promoção e *Merchandising*

Como já foi referido anteriormente, a grande diferença entre comércio ao balcão e o Livre Serviço reside na área comercial. O Livre Serviço exige do comerciante uma dinâmica comercial muito mais intensa e que deve incluir, obrigatoriamente, operações promocionais sistemáticas, que podem ser:

- Redução de preço por desconto promocional ou pack especial;
- Organização de concursos;
- Coleção de provas de compra;
- Folhetos publicitários;
- Material de ponto de venda, ilhas e topos de gôndola;
- Vales de desconto e cupões;
- Utilização de promotoras no ponto de venda;
- Oferta de produto grátis e banded pack;
- Amostras gratuitas;
- Feiras e salões, …

Contudo, as ações comerciais não podem, nunca, ser introduzidas de forma aleatória, pois têm que fazer parte de plano comercial definido para o negócio.

As operações de promoção devem ser planeadas e executadas exigindo, para o seu sucesso, uma coordenação perfeita entre os intervenientes, nomeadamente direção, força de vendas e aprovisionamentos. São processos importantes da ação comercial e por isso devem avaliadas.

Podemos definir três momentos de avaliação:

1º Momento de avaliação: **Avaliação ex-ante**

- Diagnosticar as necessidades de ação promocional e em que áreas;
- Definir o objetivo da promoção: aumentar vendas, eliminar concorrência, aumentar notoriedade da marca, introduzir o consumo de determinado produto,...;
- Avaliar se todas as condições (técnicas, humanas,…) estão reunidas para a realização da ação;
- Calendarizar o espaço temporal da ação.

2º Momento de avaliação: **Avaliação on going**

- Aferir se todos os intervenientes estão a desempenhar as tarefas que lhes foram atribuídas;
- Analisar se estão a ser cumpridos os *timings* definidos para a ação;
- Verificar a necessidade de introduzir ajustamentos nas práticas e a sua tempestividade.

3º Momento de avaliação: **Avaliação ex-post ou do impacto da ação**

- Verificar se as expetativas criadas para a ação tiveram correspondência na prática;

- Determinar se os objetivos definidos no primeiro momento de avaliação foram alcançados;

- Analisar os desvios e correções a implementar em próximas ações.

Geralmente os dois primeiros momentos são utilizados, embora por vezes de forma um pouco empírica, pelas empresas.

A prática leva-nos a dizer que o terceiro momento de avaliação - a avaliação da eficácia da ação - é, geralmente, desvalorizado, não permitindo a quantificação do real impacto da ação.

O comerciante tem que conhecer o efeito que determinada ação teve nas suas vendas, para saber se "valeu a pena" e se no futuro a deve implementar novamente, quais os ajustamentos a realizar ou se simplesmente não deverá ser repetida por não ter os efeitos pretendidos.

Existem três grandes métodos possíveis para medir a eficácia de uma operação promocional:

1. Medição da taxa de participação

A taxa de participação é um instrumento simplificado de medição da eficácia de uma operação promocional pois, por norma, uma taxa de participação elevada não prova, só por si, que os objetivos reais da operação tenham sido atingidos. Poderá, contudo, constituir um auxiliar à avaliação da ação promocional.

Exemplo:
Taxa de participação: Nº de clientes que participaram na ação / Nº de clientes alvo da ação

2. Medição da evolução e tendências das vendas

1º As vendas nos estabelecimentos

Tendo como suporte o volume e tipologia das vendas do estabelecimento, pode estudar-se a evolução do produto antes, durante e depois da execução da operação, com o objetivo de avaliar se se conseguiu fidelizar o cliente após a ação de promoção.

2º Os inquéritos junto dos consumidores

Para as operações promocionais que têm por objetivo alterar hábitos de consumo, os resultados podem ser obtidos através de inquéritos junto dos consumidores, que possam mostrar:

- Número de novos compradores de um produto;

- Evolução das quantidades consumidas;

- Aumento da notoriedade de uma marca;

- Origem das pessoas que compraram o produto,...

3. Medição da rentabilidade financeira

A rentabilidade é o objetivo último de um negócio. Por isso, quando é levada a efeito uma ação promocional para além de aferir se os restantes objetivos foram cumpridos, é fundamental avaliar se conduziu à melhoria da rentabilidade do produto ou grupo de produtos.

De qualquer forma, note-se que, muitas vezes, a rentabilidade a que nos referimos é a pós-ação pois, durante o período em que esta decorre poderá, logicamente, originar custos mais elevados.

7.5 | *Check List* de Práticas de Controlo

Tendo em vista sistematizar um conjunto de procedimentos práticos para implementar o Livre Serviço, sinalizamos alguns aspetos a ter em conta antes da abertura do estabeleciumento e que, como mostra a experiência, são por vezes descurados.

Lay-out

- Pontos mortos do armazém: ocupar ou vedar (nunca devem ser deixados pontos vazios).

Relações com Fornecedores

- Apurar se os fornecedores receberam a encomenda de abertura;

- Verificar as condições das promoções.

Equipamentos e Manutenção (deve ser avaliada a estrutura e a organização)

- Testar quadro elétrico à carga máxima;

- Se a cobertura for plana, testar a impermeabilização;

- Testar as UPS do sistema informático;

- Ter registadoras de fita preparadas;

- Analisar *software* de caixas;

- Verificar compatibilidade com os *softwares* existentes;

- Verificar se todos têm a codificação dos produtos;

- Criar códigos de caixa para artigos sem preço (prever que alguns artigos poderão não estar etiquetados e assim a operadora de caixa poderá introduzi-los nas respetivas famílias);

- Dar preferência aos códigos por família e distribuir uma folha para cada *checkout*;

- Verificar os sistemas de segurança da loja, não só os de superfície como os de artigo;

- Certificar-se que toda a sinalética está colocada.

Recursos Humanos

- Analisar o quadro de pessoal para a abertura evitando surpresas (baixas de última hora);

- Nomear responsáveis por áreas ou corredores;

- Avisar operadores para não deixarem faturas ou guias de fornecedores na loja;

- Finalmente, ter o cuidado de planear a última limpeza de loja com a antecedência necessária para o chão secar antes da abertura.

8

Nota Final

Em primeiro lugar cumpre-nos agradecer a colaboração prestada pelas empresas que participaram no Inquérito através do qual foi possível obter informações importantes para fundamentar as recomendações sobre o Livre Serviço.

Ao mesmo tempo, foi possível recolher dados sobre as experiências e constatar que as atividades do comércio de materiais de construção são beneficiadas pela introdução de práticas inovadoras de exposição, divulgação e diversificação da oferta que propicia.

Contudo, as soluções para os problemas que o Setor atravessa requerem ações mais profundas e abrangentes que ultrapassam o âmbito da organização dos estabelecimentos e das modalidades de venda.

Nesta linha, poder-se-á sustentar que o Livre Serviço, não sendo solução para os problemas de mercado do Setor, contribui positivamente para melhorar a gestão operacional e o reposicionamento estratégico das empresas.

É nossa convicção que, dentro dos parâmetros e objetivos a que a APCMC se propôs, o presente Manual será útil aos empresários do Setor e contribuirá para criar dinâmicas adequadas aos novos desafios do mercado.

9

Bibliografia

- Beirolas, Mário; Almeida, Rui; ***Merchandising a nova técnica de marketing***, 1992, Texto Editora

- Rousseau, José António, ***Manual de Distribuição***, 2008, Princípia Editora

- LSA, n.Q 1518, Dezembro de 1996

- LSA, n.Q 1528, Fevereiro de 1997

- Brito, Pedro Quelhas; ***Como fazer promoção de vendas***, 2000, McGraw-Hill Portugal

- Chias, Josep; ***O mercado ainda são as pessoas***, 2000, McGraw-Hill Portugal

- Machuret, Jean-Jacques; Deloche, Dominique; d'Amart, Jacques Charlot; ***Comerciator***, 1996, Publicações D. Quixote

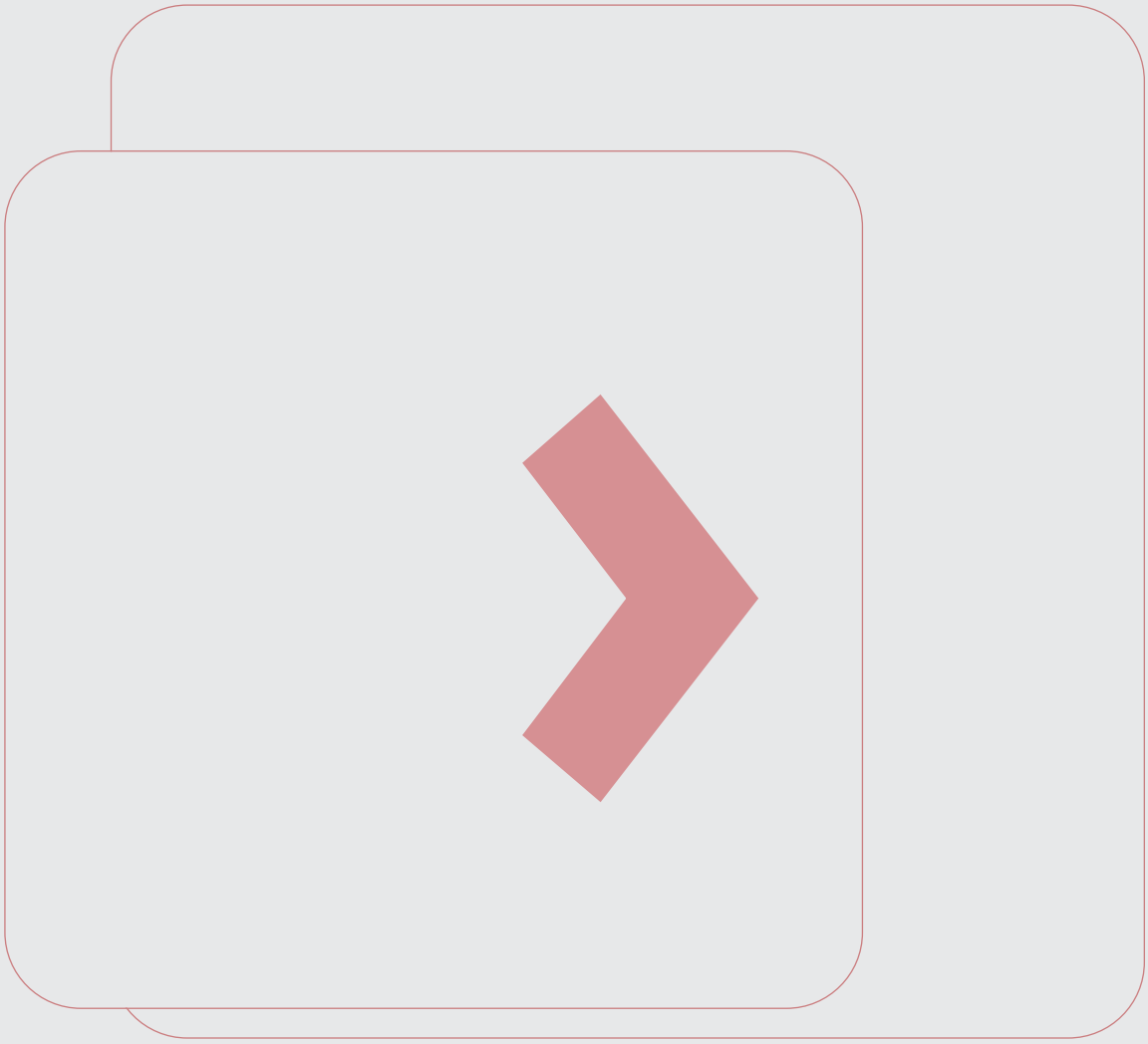
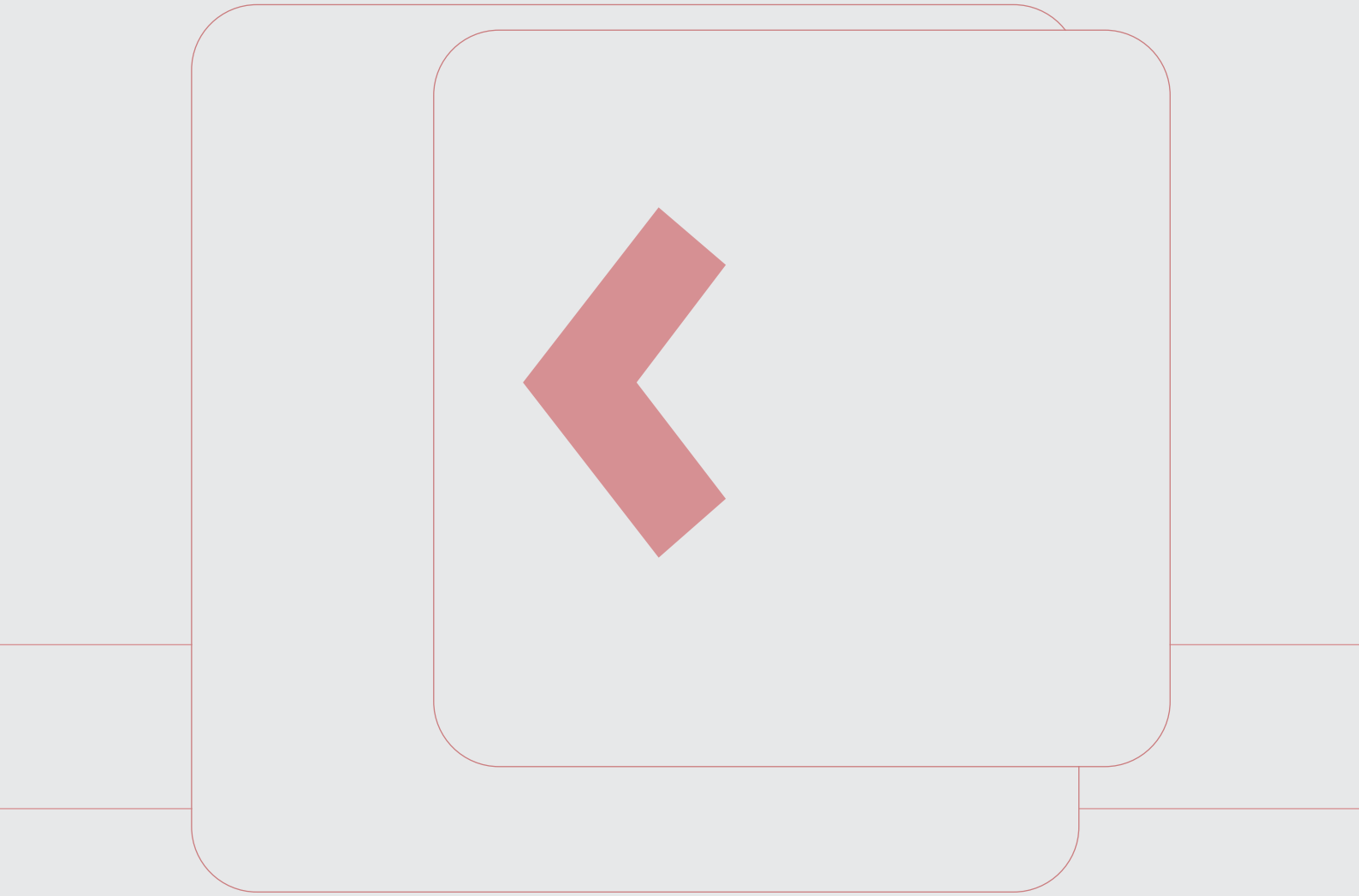
- Lendrevie, Jacques; Lindon, Denis; Dionísio, Pedro; Rodrigues, Vicente; ***Mercator***, Publicações Dom Quixote

- Masson, J.E.; Welloff, A.; ***Que é o merchandising***, Edições CETOP

PAMÉSA

Textos: Julia Brito, Eduardo Pereira, António Sousa e Tiago Santos

APCMC COMPETE QREN QUADRO DE REFERÊNCIA ESTRATÉGICO NACIONAL PORTUGAL 2007.2013 UNIÃO EUROPEIA Fundo Europeu de Desenvolvimento Regional



Manual Prático para Implantar
Atividades de Livre Serviço