

UNIVERSIDADE FEDERAL DE OURO PRETO  
DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS ADMINISTRATIVAS  
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO

BRUNA CONTARINI DELGADO

**EXPOSIÇÃO DOS PRODUTOS NO VAREJO SUPERMERCADISTA**

MARIANA

2018

**BRUNA CONTARINI DELGADO**

EXPOSIÇÃO DOS PRODUTOS NO VAREJO SUPERMERCADISTA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto como requisito parcial para obtenção do título de Bacharel em Administração.

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli

MARIANA

2018

D352e Delgado, Bruna Contarini.  
Exposição dos produtos no varejo supermercadista [manuscrito] / Bruna Contarini Delgado. - 2018.

20f.:

Orientador: Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli.

Monografia (Graduação). Universidade Federal de Ouro Preto. Instituto de Ciências Sociais Aplicadas. Departamento de Ciências Econômicas e Gerenciais.

1. Varejo - Teses. 2. Supermercados - Teses. I. Ceribeli, Harrison Bachion. II. Universidade Federal de Ouro Preto. III. Título.

CDU: 658.87

Catálogo: [ficha.sisbin@ufop.edu.br](mailto:ficha.sisbin@ufop.edu.br)

**FICHA DE APROVAÇÃO**

**BRUNA CONTARINI DELGADO**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado junto ao Curso de Administração da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP, como requisito à obtenção do Título de Bacharel.

Orientador: Professor DSc. Harrison Bachion Ceribeli

**COMISSÃO EXAMINADORA**



---

Professor DSc. Harrison Bachion Ceribeli  
Orientador e Presidente da Banca



---

Professora DSc. Simone Aparecida Simões Rocha  
Membro Avaliador



---

Professora DSc. Carolina Machado Saraiva  
Membro Avaliador

Mariana, 28 de novembro de 2018.

## AGRADECIMENTO

A Deus, por mais uma etapa concluída;

À Universidade Federal de Ouro Preto e ao Instituto de Ciências Sociais Aplicadas por proporcionarem o curso;

Aos professores do curso de Administração, pela dedicação;

Em especial, ao meu orientador, Prof. Dr. Harrison Bachion Ceribeli, pelo privilégio que tive em ser sua orientanda. Sua dedicação em ensinar é admirável e me faz ser amante da administração;

Ao Prof. Dr. Diego Luiz Teixeira Boava, pelas palavras que me fizeram pensar e a sair do lugar comum;

Aos meus pais, irmãos e sobrinhos, Bernardo, Sofia e Yasmin, por estarem sempre ao meu lado e serem fontes de inspiração;

Ao meu namorado, Sérgio, por não ter me deixado desistir do meu sonho nos momentos que me faltaram forças para o concílio da faculdade com o trabalho, por ser este companheiro excepcional;

E a todos que contribuíram de alguma forma para que mais este sonho se tornasse realidade;

Muito obrigada!

## RESUMO

O setor supermercadista caracteriza-se pela existência de um número elevado de concorrentes e pela severa pressão competitiva imposta pelas maiores redes. Nesse cenário, torna-se essencial que as organizações gerenciem de maneira adequada suas operações, o que inclui, entre outros pontos, a exposição dos produtos no ambiente de loja, que tem sido, até o presente momento, uma temática pouco explorada na Ciência Administrativa. Por isso, definiu-se como objetivo de pesquisa descrever as técnicas de exposição dos produtos utilizadas por uma rede supermercadista de grande porte atuante no Brasil. Para atingir tal objetivo, realizou-se um estudo de caso em uma rede supermercadista que possui dezenas de unidades no país e se encontra em processo de expansão. Para coleta de dados, empregaram-se três técnicas: observação *in loco*, análise documental e entrevistas em profundidade. Para análise dos dados, utilizou-se a técnica de análise de conteúdo. Entre os resultados, verificou-se que a rede estudada aloca as categorias “destino” no fundo das lojas para ampliar o espaço de cobertura dos clientes e intensificar as compras não planejadas. Ademais, observou-se que as extremidades das gôndolas, as ilhas e os espaços localizados na altura dos olhos são destinados para atrair a atenção dos consumidores para determinados produtos. Acompanhando uma tendência mundial, a rede trabalha com uma série de produtos de marca própria, utilizando, para expô-los nas gôndolas, a mesma estratégia adotada para as marcas líderes. E, para evitar a ruptura nas gôndolas, dá-se grande ênfase na gestão de compras e estoques, aliada a uma rotina de reposição contínua.

**Palavras-chave:** Varejo. Supermercados. Sortimento. Exposição dos produtos. Ruptura.

## ABSTRACT

The supermarket sector is characterized by the existence of a large number of competitors and the severe competitive pressure imposed by the largest networks. In this scenario, it is essential that organizations manage their operations in a proper manner, which includes, among other points, the exposure of products in the store environment, which until now has been a subject rarely explored in Administrative Science. Therefore, it was defined as a research objective to describe the techniques of exposure of products used by a large supermarket chain operating in Brazil. To achieve this goal, a case study was carried out in a supermarket chain that has dozens of units in the country and is in the process of expansion. For data collection, three techniques were used: in situ observation, documentary analysis and in-depth interviews. To analyze the data, the technique of content analysis was used. Among the results, it was verified that the network studied allocates the categories "destination" at the bottom of the stores to expand the customer's coverage space and intensify the unplanned purchases. In addition, it was observed that the ends of the gondolas, the islands and the spaces located at the height of the eyes are destined to attract the attention of the consumers for certain products. Accompanying a worldwide trend, the network works with a series of own brand products, using, for exposing them in gondolas, the same strategy adopted for the leading brands. And, in order to avoid gondola rupture, great emphasis is placed on the management of purchases and inventories, coupled with a continuous replenishment routine.

**Keywords:** Retail. Supermarkets. Assortment. Product exposure. Breakage.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>5</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO .....</b>	<b>6</b>
<b>2.1 Gestão do sortimento no varejo .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2 Exposição dos produtos na loja .....</b>	<b>8</b>
<b>3 ASPECTOS METODOLÓGICOS .....</b>	<b>10</b>
<b>4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS .....</b>	<b>12</b>
<b>5 CONSIDERAÇÕES FINAIS .....</b>	<b>16</b>
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>17</b>

## 1 INTRODUÇÃO

De acordo com o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE, 2018), o Produto Interno Bruto (PIB) do Brasil atingiu, em 2017, R\$6,6 trilhões. Por sua vez, o setor supermercadista, segundo a Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2018), obteve, no mesmo ano, um faturamento de R\$353,2 bilhões, que representa 5,4% do PIB do país, o que evidencia sua importância para a economia brasileira.

Ainda conforme dados disponibilizados pela Associação Brasileira de Supermercados (ABRAS, 2018), o setor supermercadista encerrou o ano de 2017 com 20 mil novas vagas de trabalho, comparativamente ao ano anterior, totalizando 1,822 milhões de empregados diretos. Trata-se, portanto, de um setor relevante do ponto de vista da geração de empregos no país.

No final de 2017, havia, no Brasil, 89,3 mil lojas supermercadistas, sendo as cinco maiores redes, juntas, responsáveis por um faturamento de R\$140,8 bilhões, cerca de 40% do faturamento total do setor (ABRAS, 2018). Esses dados retratam, por um lado, a grande competição que caracteriza o setor e, por outro, a concorrência acentuada que as empresas que dominam o mercado impõem sobre as demais.

Diante desse cenário altamente competitivo, torna-se necessário que as organizações supermercadistas adotem um gerenciamento efetivo de seu composto de marketing, que engloba, entre outros elementos, o sortimento, o ambiente de loja e a precificação, e de suas operações, o que inclui a gestão de compras e de estoques, assim como a reposição e exposição dos produtos na loja.

No contexto brasileiro, a exposição dos produtos no setor supermercadista foi, até o presente momento, uma temática pouco abordada na Ciência Administrativa. Por isso, considerando a literatura escassa que existe sobre o assunto e também sua relevância, definiu-se como objetivo de pesquisa descrever as técnicas de exposição dos produtos utilizadas por uma rede supermercadista de grande porte atuante no Brasil.

A justificativa para a realização deste estudo reside no fato de que a exposição dos produtos afeta, de maneira direta, o desempenho do varejista, pois pode, caso seja planejada de modo adequado, captar a atenção do cliente, estimular sua permanência dentro da loja por mais tempo, melhorar o impacto das promoções (GARRIDO-MORGADO; GONZÁLEZ-BENITO, 2015), influenciar as decisões de compra (TOALDO; ABEL SOBRINHO; CAMARGOS, 2010), aumentar a eficiência da utilização dos espaços e ampliar a margem de lucro do negócio (SANTOS et al., 2013).

Neste sentido, ao apresentar diferentes técnicas de exposição de produtos adotadas por uma grande rede supermercadista que atua no país, visualiza-se a possibilidade de contribuir com outras organizações que atuam nesse mesmo setor do varejo, fornecendo subsídios para que aprimorem o gerenciamento de suas operações e aumentem o valor do tíquete médio e o desempenho das vendas.

## **2 REFERENCIAL TEÓRICO**

### **2.1 Gestão do sortimento no varejo**

O sortimento pode ser conceituado como o *mix* de produtos comercializados por determinada organização varejista (SINGH; KAPOOR, 2016), que reflete o posicionamento adotado por ela no mercado e afeta o tráfego de clientes no âmbito de sua(s) loja(s) (DASS; KUMAR, 2012).

Para administrar o sortimento, o varejista deve considerar três variáveis: a amplitude, referente à quantidade de linhas diferentes que será comercializada; a profundidade, que diz respeito à variedade de produtos a ser disponibilizada em cada linha; e a taxa de estoque, relativa ao volume de produtos que serão estocados visando evitar que haja ruptura no reabastecimento (KÖK; FISHER; VAIDYANATHAN, 2015).

Com o intuito de atender a uma base diversificada de consumidores, muitas organizações varejistas aumentaram a amplitude de seus sortimentos, mas, ao mesmo tempo, procuraram melhorar a eficiência dos mesmos, ou seja, a questão principal não é o tamanho do *mix* de produtos ofertado, mas sua capacidade de atender da melhor maneira os consumidores e promover a maximização das vendas (DASS; KUMAR, 2012), ampliando o lucro do negócio (ROODERKERT; HEERDE; BIJMOLT, 2013).

O sortimento do varejista deve ser revisado constantemente, acompanhando forças externas à organização, que incluem, por exemplo, a mudança da estação, o lançamento de novos produtos, a alteração das preferências do consumidor (KÖK; FISHER; VAIDYANATHAN, 2015). Algumas vezes, são necessárias inclusive reduções seletivas no sortimento, mas isso deve ser planejado de maneira cuidadosa, para que não comprometa o atendimento às demandas dos clientes; caso contrário, pode acabar reduzindo a lucratividade obtida pelo varejista (DEKIMPE et al., 2011).

Para ilustrar a importância da gestão correta do sortimento, pode-se utilizar o caso do Wal-Mart, que teve uma queda de até 40% nas vendas de determinadas categorias de produtos ao reduzir seu *mix* de produtos e manter apenas a “marca líder nacional” e a “marca própria”, sendo obrigado, posteriormente, a retomar a venda de algumas marcas que detinham a preferência de seus clientes (DASS; KUMAR, 2012).

Compor o sortimento de maneira ideal não é uma tarefa simples para os varejistas, pois envolve inúmeras decisões que sofrem influência de variáveis como seleção de fornecedores, gestão do estoque e restrições no espaço das gôndolas (YÜCEL et al., 2009).

Por isso, diversos gestores passaram a buscar e a implantar novas práticas e ferramentas gerenciais para lhes auxiliarem a administrar o sortimento, visando aumentar as vendas e a lucratividade dos negócios, dentre as quais se destaca o gerenciamento por categoria (MIHALČOVÁÁ; PRUŽINSKÝ, 2015).

No âmbito da gestão do sortimento do varejista, uma categoria refere-se a um grupo de produtos com características semelhantes, enquanto o gerenciamento por categoria remete à administração desse grupo de produtos, muitas vezes contando com o suporte do fabricante (BRUSSET; AGRELL, 2017; KURTULUS; NAKKAS; ÜLKÜ, 2014).

Como os fabricantes realizam pesquisas de mercado para introduzirem novos produtos e melhorarem as vendas dos produtos já comercializados, eles detêm maior compreensão do que os varejistas a respeito das necessidades do consumidor e tendências de consumo, dispondo de maior capacidade para desenvolver estratégias para alavancar as categorias, o que justifica a integração entre esses dois elos da cadeia de suprimentos (KURTULUS; NAKKAS; ÜLKÜ, 2014).

As categorias podem ser classificadas com base no principal papel que desempenham. As categorias “destino” referem-se aos grupos de produtos do abastecimento que levam o consumidor à determinada loja. Já as categorias “rotina” englobam os conjuntos de produtos que são adquiridos com frequência pelos consumidores, sendo responsáveis pela obtenção de lucro e fluxo de caixa. Por sua vez, as categorias “ocasionais” remetem aos grupos de produtos comprados esporadicamente, em função de um evento ou época específica. Finalmente, têm-se as categorias “conveniência”, que atendem a desejos pontuais dos consumidores e aumentam as margens de lucro do negócio. Com o reconhecimento do papel da categoria, consegue-se definir melhor o espaço de locação dos produtos nas prateleiras e os preços praticados (CORÁ, 2002; TOLEDO; PROENÇA; MELLO JÚNIOR, 2006).

Para ter sucesso no gerenciamento por categoria, o varejista deve tomar alguns cuidados, tais como alinhar o *mix* de produtos à realidade do negócio e seu público-alvo; adotar preços competitivos; não permitir ruptura, ou seja, não deixar que falem produtos nas gôndolas de vendas; ter uma rotina de promoções eficientes; e utilizar técnicas adequadas para exposição dos produtos (DOMINGUES; GOUVÊA, 2012).

## **2.2 Exposição dos produtos na loja**

Durante suas compras, os clientes não cobrem todo o espaço disponível dentro das lojas; por isso, é importante compreender como se dá a cobertura do ambiente varejista pelos indivíduos que o visitam com o intuito de prever a intensidade do tráfego em cada área e corredor e fornecer subsídios para decisões de *layout* (SORENSEN et al., 2017).

O *layout* pode ser definido como a forma como se organizam as instalações físicas que fazem parte do ambiente de uma loja, favorecendo o trabalho de reposição realizado pelos funcionários e o fluxo dos consumidores (TARIGAN et al., 2018), ou, partindo de uma perspectiva diferente, mas complementar, como o arranjo interno das mercadorias expostas (TOALDO; ABEL SOBRINHO; CAMARGOS, 2010).

Um *layout* inadequado traz uma série de transtornos, tais como o aumento do tempo que os consumidores levam para encontrar as mercadorias desejadas e a formação de uma percepção de que o ambiente não segue nenhuma ordem lógica e não é muito organizado (TARIGAN et al., 2018).

Por outro lado, um *layout* adequado garante melhor exposição dos produtos e ocupação dos espaços, fomentando o movimento dentro da loja, influenciando as decisões de compra e ampliando o tempo que os consumidores permanecem em compras (TOALDO; ABEL SOBRINHO; CAMARGOS, 2010).

Considerando que grande parte das compras no varejo não é planejada e, portanto, é decidida dentro da loja, faz-se necessário estimular ou atrair os consumidores para que eles circulem no interior do ambiente, o que pode ser feito por meio de ações de *merchandising* que ampliem a visibilidade de determinados produtos (GARRIDO-MORGADO; GONZÁLEZ-BENITO, 2015).

Complementarmente, podem-se posicionar as categorias “destino” no fundo da loja, obrigando os consumidores a percorrerem os corredores, o que aumenta a probabilidade de

realizarem compras não planejadas, e também aproximar produtos complementares para incentivar a venda conjunta (TOALDO; ABEL SOBRINHO; CAMARGOS, 2010).

Nas prateleiras ou gôndolas de vendas, a disposição dos produtos pode ser feita de maneira vertical ou horizontal, sendo esta segunda alternativa mais utilizada quando se tem como objetivo enfatizar atributos como marca e preço, enquanto a primeira permite que se dê maior destaque à linha de cada produto, devendo-se, tanto em um quanto no outro caso, alocar maior espaço às marcas líderes e aos produtos que correspondem aos maiores volumes de venda (PIZZI; SCARPI, 2016).

Os itens que estão localizados na altura dos olhos e nas extremidades das gôndolas são aqueles que tendem a chamar mais a atenção dos consumidores (SANTOS et al., 2013), assim como os que ficam expostos em forma de ilhas (agrupamentos ou empilhamentos de produtos em corredores de maior tráfego ou em pontos estratégicos da loja, como a entrada); essas particularidades também devem ser consideradas pelos gestores em suas decisões de exposição do sortimento (GARRIDO-MORGADO; GONZÁLEZ-BENITO, 2015).

Aqui, cabe acrescentar que nos casos em que os produtos são expostos de maneira isolada, seja nas ilhas ou nas extremidades das gôndolas, além de se reduzirem as comparações de preços, cria-se a percepção nos consumidores de que existe maior desconto naqueles itens, o que tende a estimular a compra (GARRIDO-MORGADO; GONZÁLEZ-BENITO, 2015).

Finalmente, com o intuito específico de intensificar as compras impulsivas, que dependem do destaque dado aos produtos, podem-se utilizar pequenas gôndolas próximas aos *check outs* e também *displays* posicionados ao longo da loja (TOALDO; ABEL SOBRINHO; CAMARGOS, 2010).

Acompanhando um fenômeno mundial, as organizações varejistas no Brasil passaram a incorporar a seu sortimento itens de marcas próprias, movimento este que afetou de maneira significativa as decisões relacionadas à exposição dos produtos no ambiente de loja (SILVA; MERLO; NAGANO, 2012).

Os produtos de marcas próprias são aqueles que recebem o nome da loja e são apresentados ao mercado como uma alternativa às marcas nacionais (LOUREIRO, 2017). Especificamente no Brasil, a presença das marcas próprias no varejo ainda corresponde a somente 5% das vendas totais do setor, enquanto que no mundo esse percentual já supera 16% (ABRAS, 2017a).

Em países como os Estados Unidos e o Canadá, as organizações que atuam no setor varejista optam, de modo geral, por expor a marca própria utilizando a mesma estratégia adotada para as marcas líderes, dando um destaque semelhante nas gôndolas para as duas, sendo que esse posicionamento está difundindo-se também entre os varejistas brasileiros (SILVA; MERLO; NAGANO, 2012).

### **3 ASPECTOS METODOLÓGICOS**

A presente pesquisa pode ser classificada como descritiva e qualitativa. Descritiva, à medida que se propôs a descrever determinada realidade, identificando relações entre fatos, sem manipular as variáveis (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007), e qualitativa, pois teve como intuito estudar um fenômeno e compreender de maneira aprofundada o contexto no qual ele ocorre (GODOY, 1995).

Como estratégia de pesquisa, optou-se pelo estudo de caso, tomando-se o cuidado de se selecionar como objeto de análise uma unidade representativa do fenômeno estudado (CERVO; BERVIAN; SILVA, 2007). A escolha pelo estudo de caso justifica-se com base na possibilidade de se analisar um fenômeno contemporâneo em profundidade e de responder a questões do tipo “como” e “por que”.

O caso analisado trata-se de uma rede supermercadista que atua no Estado de Minas Gerais. Essa organização, denominada, para fins de estudo, de Alfa, iniciou suas operações na década de 1990 e alcançou, na atualidade, destaque na economia mineira e no Brasil, contando com dezenas de lojas.

Para a coleta de dados, utilizaram-se como técnicas a observação *in loco*, a análise documental e as entrevistas em profundidade, sendo estas últimas conduzidas com base em um roteiro semiestruturado, fundamentado na literatura consultada. Tal escolha metodológica justifica-se, considerando que o uso conjunto dessas três ferramentas fornece aos pesquisadores evidências significativas e complementares para se compreender de maneira adequada o fenômeno investigado (YIN, 2010).

A entrevista em profundidade pode ser apontada como uma das fontes de evidências mais importantes acerca do fenômeno estudado, enquanto a observação *in loco* e a análise documental possibilitam que sejam coletados dados adicionais, complementares àqueles obtidos nas entrevistas (YIN, 2010).

A análise documental teve como objetos os encartes/folhetos promocionais distribuídos pela empresa Alfa quinzenalmente, visando identificar a estratégia de promoção adotada e fornecer subsídios para se examinar, posteriormente, como as promoções anunciadas influenciam a exposição do sortimento nas lojas.

Por sua vez, as entrevistas em profundidade, que correspondem a um tipo de entrevista de caráter mais aberto ou flexível, permitindo ao entrevistado apresentar suas reflexões e percepções sobre o fenômeno investigado, as quais são utilizadas pelo entrevistador como base para novos questionamentos (YIN, 2010), foram conduzidas com três gerentes de loja, sendo cada um responsável por uma loja distinta da rede Alfa, localizadas em cidades diferentes e de portes variados. Objetivou-se, com isso, levantar dados a respeito de como a organização estudada trabalha questões como alocação do espaço das gôndolas entre os produtos que compõem o sortimento, abastecimento, promoções, gerenciamento por categoria e coordenação indústria-varejo.

Finalmente, a observação *in loco* foi realizada por meio da visitação das três lojas da rede que estavam sob a responsabilidade dos gerentes entrevistados. Utilizando este método de coleta de dados, pretendeu-se validar o conjunto de informações obtidas durante as entrevistas em profundidade e também analisar como os itens anunciados nos encartes/folhetos promocionais eram expostos nas gôndolas.

Para a análise de dados, optou-se pelo emprego da técnica de análise de conteúdo, que permite explorar o conteúdo semântico coletado, por exemplo, em uma entrevista (COOPER; SCHINDLER, 2003). Por meio dessa ferramenta, é possível analisar as comunicações, buscando agrupá-las em temas que irão orientar a interpretação e compreensão do pesquisador (SILVA; FOSSÁ, 2015).

Na análise de conteúdo, existem quatro tipos de unidades que podem ser empregadas: sistemáticas, referenciais, proporcionais ou temáticas. Neste estudo, utilizaram-se as unidades temáticas, que são abstrações conectadas com uma estrutura padrão do conteúdo (COOPER; SCHINDLER, 2003).

As unidades temáticas que emergiram durante o processo de coleta de dados e serviram como base para a discussão dos resultados foram: disposição das mercadorias nas gôndolas de vendas, exposição dos itens com preço promocional, exposição dos produtos de marca própria, atração e manutenção dos clientes na loja, abastecimento das gôndolas de vendas e pesquisa de preço no mercado.

#### 4 APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

Nas lojas da rede Alfa, o *layout* é setorizado, ou seja, produtos que possuem natureza e/ou características similares são agrupados no mesmo setor, ao passo que os setores são distribuídos pela loja, mantendo maior proximidade ou distância uns dos outros, de modo que sua localização mantenha certa coerência do ponto de vista do consumidor.

Os setores de hortifrúti, açougue, padaria e bebidas geladas, compostos por produtos que fazem parte das chamadas categorias “destino”, são localizados no fundo da loja, garantindo que o consumidor atravesse os corredores para adquiri-los. Este padrão de *layout* repete-se nas três lojas visitadas.

A disposição dos itens ao longo das gôndolas de venda, por outro lado, fica a critério do gerente de cada loja, o que explica a variação observada entre as três lojas visitadas. É importante destacar, todavia, que isso não significa que os produtos são alocados de forma aleatória, à medida que esses profissionais utilizam critérios objetivos para decidirem o que será disposto em cada espaço.

De modo geral, no início das prateleiras, ou seja, nos espaços mais próximos à entrada/saída da loja, priorizam-se os produtos com maior poder de atração de clientes, seguidos pelos produtos complementares a eles. Na maioria dos casos, os itens são dispostos verticalmente ou em blocos horizontais, respeitando-se os espaços comercializados, que são aqueles que foram adquiridos pelas indústrias/fornecedores e que são abastecidos pelos funcionários enviados por essas empresas, conhecidos como promotores.

Ao longo das gôndolas, os maiores e mais visíveis espaços são destinados à marca líder e à marca própria, sendo destacados os preços de ambas. O restante do espaço destinado ao mesmo produto é dividido entre as demais marcas comercializadas.

Neste ponto, cabe esclarecer que a marca líder é aquela que representa o maior giro e, portanto, o maior volume de vendas, podendo variar de acordo com a região ou cidade, à medida que os hábitos e preferências dos consumidores podem mudar de acordo com a localidade onde a loja está instalada.

Ademais, ressalta-se que, no momento atual, a rede Alfa está direcionando esforços para ampliar as vendas da marca própria, cujo preço é, geralmente, mais acessível se comparado aos de outras marcas e cuja lucratividade depende do volume vendido e não da margem unitária.

Para atrair os consumidores e alavancar as vendas, a empresa elabora quinzenalmente um encarte ou folheto com mais de 80 itens em oferta. De forma complementar, semanalmente outros sete ou oito itens entram em promoção.

Como não é possível dar maior destaque, nas lojas, para todos os itens anunciados, cada gerente tem autonomia para selecionar alguns deles e trabalhar sua exposição de maneira diferenciada. Durante as entrevistas, os três gerentes relataram que habitualmente dão maior enfoque aos produtos em promoção capazes de atrair e manter os consumidores na loja.

Os produtos em oferta para os quais os gerentes querem chamar a atenção dos clientes são expostos nas pontas das gôndolas ou em ilhas dentro das lojas, que são pontos extras de exposição – localizados fora das prateleiras – utilizados para promover itens específicos. Como esses espaços são limitados, utiliza-se ainda como estratégia de exposição diferenciada a alocação dos produtos que estão em promoção do meio para cima nas prateleiras. Ademais, são afixados cartazes “explosivos” chamando a atenção para o preço promocional do produto e “postes móveis”, que são suportes de metal em cima dos quais – na região dos olhos – estão afixados cartazes destacando o preço promocional de determinado item da prateleira.

Verifica-se, portanto, que os espaços localizados do meio para cima nas prateleiras são utilizados para expor as marcas líderes, a marca própria da rede Alfa e alguns itens que estão com preços promocionais. Ademais, são esses os locais mais procurados pelas indústrias que adquirem espaços nas gôndolas para promoverem melhor seus produtos.

Determinados produtos, além de serem dispostos nas prateleiras, são também alocados em pontos estratégicos da loja com o objetivo de se incentivar a venda conjunta, situação relatada pelos três gerentes entrevistados e confirmada na observação *in loco*. Cabe pontuar que a venda conjunta refere-se à compra de produtos distintos, mas que, de alguma forma, estão correlacionados na mente do consumidor. A título de exemplificação, ao lado do açougue, estão dispostos produtos como carvão, álcool e sal grosso.

As três lojas visitadas apresentavam-se limpas, arejadas, bem iluminadas e com corredores livres, possibilitando que os consumidores circulassem sem obstáculos. Segundo os três gerentes entrevistados, a empresa tem grande preocupação com a apresentação do ambiente das lojas, que deve ser agradável com o intuito de estimular os clientes a permanecerem o maior tempo possível, pois, assim, há maior probabilidade de eles comprarem mais, ampliando-se, por conseguinte, o tíquete médio.

Para evitar a ruptura nas prateleiras, ou seja, a falta de determinados produtos nas gôndolas, os funcionários são divididos por corredores e fazem o abastecimento contínuo dos

itens, a não ser nos casos dos espaços comercializados, cujo abastecimento e organização ficam sob a responsabilidade dos promotores enviados pelas indústrias. Cabe destacar que, seja por parte dos funcionários próprios ou dos promotores externos, existe um esforço que ficou evidente ao se visitarem as lojas da rede Alfa de não deixar que nenhum produto acabe nas prateleiras, o que, segundo os gerentes entrevistados, diminui a chance de os clientes da empresa visitarem as lojas de seus concorrentes.

Todavia, não basta que haja tal orientação por parte dos profissionais responsáveis pelo abastecimento, à medida que essa atividade depende diretamente da existência de estoque dos produtos que estão acabando nas gôndolas. Por isso, a empresa conta com uma central de distribuição, compras semanais e previsão de vendas.

Por meio de um sistema informatizado, cada gerente faz pedidos de compras semanalmente para a central, encarregada por consolidá-los, negociar junto aos fornecedores e distribuir os produtos adquiridos entre as unidades da empresa. E, nos casos específicos dos produtos que entrarão em promoção e serão incluídos nos encartes quinzenais, que valem para toda a rede, realiza-se uma previsão de como as vendas irão se comportar, de modo a serem adquiridos, com antecedência, estoques suficientes para abastecer todas as lojas durante o tempo em que vigorar o preço promocional.

Finalizando, os três gerentes relataram que são realizadas pesquisas de preços semanais nos principais concorrentes da cidade e que, quando algum produto está com preço pouco competitivo, eles entram em contato com a central para avaliar se há necessidade de alterá-lo. Caso isso ocorra, são adotadas estratégias de comunicação interna e exposição diferenciada para promover o produto e seu novo preço junto aos clientes.

Finda a apresentação dos dados coletados por meio da análise documental dos encartes promocionais, entrevistas em profundidade e observação *in loco* em três lojas da rede Alfa, teceram-se algumas considerações à luz do referencial teórico previamente consultado, as quais são apresentadas a seguir.

Na rede estudada, as categorias “destino”, tais como hortifrúti, açougue, padaria e bebidas geladas, são localizadas no fundo das lojas, o que, conforme se verifica em Toaldo, Abel Sobrinho e Camargos (2010), tende a estimular os consumidores a percorrerem os corredores, aumentando o tempo que eles permanecem em compras e a probabilidade de efetuarem compras não planejadas.

De forma complementar, dá-se maior destaque a alguns produtos que estão com preço promocional e possuem maior apelo diante do público, por meio de cartazes “explosivos” e

“postes móveis”, o que, juntamente com a técnica supramencionada, amplia o tempo de permanência dos clientes e ainda estimula sua circulação dentro da loja (GARRIDO-MORGADO; GONZÁLEZ-BENITO, 2015), levando ao aumento do volume de vendas e do tíquete médio.

Para expor tanto a marca líder quanto a marca própria, a rede Alfa destina mais espaço nas gôndolas e adota uma disposição horizontal, além de reservar os espaços que se encontram na altura dos olhos dos consumidores. Tais estratégias de exposição vêm ao encontro das diretrizes encontradas em Santos et al. (2013) e Pizzi e Scarpi (2016).

Como forma de estimular os consumidores a compararem o preço da marca própria e o da marca líder, as duas são alocadas próximas uma da outra na gôndola e têm seus preços igualmente destacados, técnica descrita por Silva, Merlo e Nagano (2012). Com isso, fomenta-se a percepção de que a diferença entre os preços é muito significativa no intuito de encorajar a escolha da marca do varejista.

Em conformidade com as estratégias identificadas por Garrido-Morgado e González-Benito (2015), a rede estudada utiliza as ilhas e as extremidades das gôndolas para chamar a atenção dos clientes e promover determinados produtos, evitando a comparação de preços e ampliando a intenção de compra.

Adicionalmente, a rede Alfa aloca de maneira estratégica alguns itens para induzir a compra conjunta, como, por exemplo, nos casos do carvão, álcool e bebidas, que estão expostos nas gôndolas e também próximos ao açougue. Dessa forma, incentiva-se a compra de produtos complementares na mente do consumidor (TOALDO; ABEL SOBRINHO; CAMARGOS, 2010).

Cabe destacar, contudo, que a adoção de todas essas técnicas para exposição dos produtos deve, necessariamente, ser acompanhada de uma efetiva gestão de estoques e abastecimento dos produtos nas gôndolas, evitando a ruptura (DOMINGUES; GOUVÊA, 2012; KÖK; FISHER; VAIDYANATHAN, 2015), que responde por uma redução de 5% a 10% nas vendas do varejista e também por uma parcela de, aproximadamente, 32% de clientes que desistem da compra na loja e vão concluí-la em algum estabelecimento concorrente (ABRAS, 2017b).

No caso da rede Alfa, para evitar a ruptura, conta-se com uma central de distribuição, compras realizadas semanalmente e técnicas de previsão de vendas. Ademais, os funcionários são divididos por corredores e repõem, de forma contínua, os produtos antes que eles acabem

nas prateleiras. Evidencia-se, portanto, o esforço da organização estudada para mitigar o problema da falta de itens nas gôndolas.

Analisando todos esses resultados, conclui-se que a rede Alfa, para ampliar o tempo de permanência dos clientes e estimular o fluxo em suas lojas, aumentar as compras não planejadas e de produtos complementares e ainda elevar as vendas e o tíquete médio, adota diversas técnicas de exposição dos produtos, associadas a uma política de promoções eficiente, a uma política de gestão de estoques austera e a técnicas de gerenciamento por categoria, combinação esta destacada por Domingues e Gôuvea (2012) como essencial para o sucesso dos negócios varejistas no cenário contemporâneo.

## **5 CONSIDERAÇÕES FINAIS**

O setor de supermercados possui grande importância para a economia do Brasil, pois, além de ser responsável por uma parcela significativa do PIB brasileiro, ainda contribui para a absorção da mão de obra disponível no país, caracterizando-se pela existência de um número elevado de concorrentes e pela severa pressão competitiva imposta pelas maiores redes. Nesse cenário, torna-se essencial que as organizações supermercadistas gerenciem de maneira adequada suas operações, o que inclui, entre outros pontos, a exposição dos produtos no ambiente de loja.

Apesar disso, entre os estudos concernentes à Ciência Administrativa, a exposição dos produtos no âmbito do varejo supermercadista brasileiro tem sido, até o presente momento, uma temática pouco explorada. Sendo assim, com o intuito de contribuir para suprir essa lacuna identificada na literatura nacional, definiu-se como objetivo de pesquisa descrever as técnicas de exposição dos produtos utilizadas por uma rede supermercadista de grande porte atuante no Brasil.

Entre os principais resultados alcançados por meio do estudo de caso conduzido, constatou-se que a rede estudada aloca as categorias “destino” no fundo de suas lojas com o objetivo de estimular a ampliação da cobertura do espaço por parte dos clientes e intensificar a realização de compras não planejadas.

Adicionalmente, para estimular a venda de determinados produtos e marcas, são utilizadas as extremidades das gôndolas, as ilhas e os espaços das prateleiras localizados na altura dos olhos. Esses são os locais que possuem maior capacidade de atrair a atenção dos consumidores e incentivar a compra.

Acompanhando uma tendência mundial, a organização estudada trabalha com uma série de produtos de marca própria, utilizando, para expô-los nas gôndolas, a mesma estratégia adotada para as marcas líderes. Ou seja, o maior e mais nobre espaço nas prateleiras é destinado a essas duas marcas.

E, para garantir que as técnicas de exposição de produtos utilizadas atinjam os resultados esperados, a rede estudada trabalha com diferentes mecanismos para evitar a ruptura nas gôndolas, o que envolve desde a gestão de compras e estoques até a rotina de reposição ou abastecimento.

A contribuição gerencial desta pesquisa reside na descrição de diferentes técnicas de exposição de produtos no ambiente de loja empregadas por uma organização supermercadista que possui dezenas de unidades no Brasil e se encontra em processo de rápida expansão, ou seja, apresentou-se um olhar empírico acerca da exposição dos produtos em uma rede de supermercados de grande expressão no contexto brasileiro, fornecendo subsídios para outras empresas que atuam nesse mesmo setor. De forma complementar, no tocante à Ciência Administrativa, esta investigação contribui para preencher uma lacuna na literatura nacional relativa à gestão de varejo.

Para finalizar, sugere-se, para estudos futuros, que as técnicas aqui descritas sejam confrontadas com aquelas que são utilizadas por outras redes supermercadistas de grande porte que atuam no país, com o intuito de se identificarem as melhores práticas de exposição de produtos no ambiente de loja e os benefícios associados a cada uma delas.

Além disso, recomenda-se que sejam conduzidos novos estudos para compreender como se dá o gerenciamento por categoria no varejo supermercadista brasileiro, como a tecnologia da informação auxilia as organizações que atuam nesse setor a tornarem o processo de compra e a gestão de estoques mais eficientes e ainda como a integração entre a indústria e os supermercados torna as operações destes últimos mais efetivas.

## **REFERÊNCIAS**

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. 2017a. **Faturamento de marca própria pode chegar a R\$ 5,3 bi este ano.** Disponível em: <<http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=62454>>. Acesso em: 17/10/2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. 2017b. **Nove recomendações para evitar rupturas no estoque.** Disponível em: <<http://www.abras.com.br/clipping.php?area=20&clipping=62206>>. Acesso em: 17/10/2018.

ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE SUPERMERCADOS – ABRAS. 2018. **ABRAS: setor supermercadista fatura R\$ 353,2 bilhões em 2017**. Disponível em: <<http://www.abrasnet.com.br/clipping.php?area=20&clipping=63952>>. Acesso em: 17/10/2018.

BINNINGER, A.-S. Exploring the relationships between retail brands and consumer store loyalty. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 36, n. 2, p. 94-110, 2008.

BRUSSET, X.; AGRELL, P. J. Intrinsic impediments to category captainship collaboration. **Journal of Industrial and Management Optimization**, v. 13, n. 1, p. 113-133, 2017.

CERVO, A. L.; BERVIAN, P. A.; SILVA, R. **Metodologia científica**. 6. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2007.

COOPER, D. R.; SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

CORÁ, J. M. **Prática do Efficient Consumer Response (ECR) em pequenos e médios supermercados: realidade ou fantasia?** 2002. 140 f. Dissertação (Mestrado em Administração). Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2002.

DASS, M.; KUMAR, P. Assessing category vulnerability across retail product assortments. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 40, n. 1, p. 64-81, 2012.

DEKIMPE, M. G.; GIELENS, K.; RAJU, J.; THOMAS, J. S. Strategic assortment decisions in information-intensive and turbulent environments. **Journal of Retailing**, v. 87, n. 1, p. 17-28, 2011.

DOMINGUES, O.; GOUVÊA, M. A. A relação entre atividades do gerenciamento por categoria e a satisfação de clientes de supermercados. **Revista Base**, v. 9, n. 1, p. 82-96, 2012.

ESTRELA, V. B.; BOTELHO, D. Efeito de atividades promocionais no varejo. **Revista de Economia e Administração**, v. 5, n. 3, p. 297-311, 2006.

GARRIDO-MORGADO, A.; GONZÁLEZ-BENITO, O. Merchandising at the point of sale: differential effect of end of aisle and islands. **Business Research Quarterly**, v. 18, p. 57-67, 2015.

GODOY, A. S. Pesquisa qualitativa: tipos fundamentais. **Revista de Administração de Empresas**, v. 35, n. 3, p. 20-29, 1995.

HERMES, L. C. R.; CRUZ, C. M. L.; SANTINI, L. Vantagens competitivas do mix de varejo sob a ótica da vrio: um estudo de caso em um supermercado independente. **Brazilian Journal of Marketing - Revista Brasileira de Marketing**, v. 15, n. 3, p. 373-389, 2016.

HUANG, Y.; HUDDLESTON, P. Retailer premium own-brands: creating customer loyalty through own-brand products advantage. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 37 n. 11, p. 975-992, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. 2018. **PIB avança 1,0% em 2017 e fecha ano em R\$ 6,6 trilhões**. Disponível em: <<https://agenciadenoticias.ibge.gov.br/agencia-sala-de-imprensa/2013-agencia-de-noticias/releases/20166-pib-avanca-1-0-em-2017-e-fecha-ano-em-r-6-6-trilhoes/>>. Acesso em: 30/10/2018.

KÖK, A. G.; FISHER, M. L.; VAIDYANATHAN, R. Assortment planning: review of literature and industry practice. In: AGRAWAL, N.; SMITH, S. A. (Eds.). **Retail Supply Chain Management**. New York: Springer, 2015. p. 99-154.

KURTULUS, M.; NAKKAS, A.; ÜLKÜ, S. The value of category captainship in the presence of manufacturer competition. **Production and Operations Management**, v. 23, n. 3, p. 420-430, 2014.

LOUREIRO, S. M. C. Exploring the attractiveness of manufacturer brands and retailer own-brands in supermarket context. **International Journal of Retail & Distribution Management**, v. 45, n.10, p. 1095-1113, 2017.

MIHALČOVÁ, B.; PRUŽINSKÝ, M. Category management - project implementation in e-shop. **Procedia Economics and Finance**, v. 23, p. 267-275, 2015.

MOWER, J. M.; KIM, M.; CHILDS, M. L., Exterior atmospherics and consumer behavior: Influence of landscaping and window display. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 16, n. 4, p. 442-453, 2012.

PIZZI, G.; SCARPI, D. The effect of shelf layout on satisfaction and perceived assortment size: An empirical assessment. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 28, p. 67-77, 2016.

ROODERKERK, R. P.; HEERDE, H. J. V.; BIJMOLT, T. H. A. Optimizing retail assortments. **Marketing Science**, v. 32, n. 5, p. 699-715, 2013.

SANTOS, R. A.; LIMA, E. G. C.; DE CARVALHO, A. D.; PACHECO, F. A. M. A qualidade do ambiente de loja no varejo de supermercados: um estudo de caso em uma rede de supermercado em Araguaína/TO. **Caderno Profissional de Marketing**, v. 1, n. 2, p. 80-90, 2013.

SHING, A. K.; KAPOOR, R. Estimating demand using space elastic demand model for retail assortment planning. **Global Business Review**, v. 17, n. 3, p. 524-540, 2016.

SILVA, A. H.; FOSSÁ, M. I. T. Análise de conteúdo: exemplo de aplicação da técnica para análise de dados qualitativos. **Qualit@s Revista Eletrônica**, v. 17, n. 1, p. 1-14, 2015.

SILVA, L. A.; MERLO, E. M.; NAGANO, M. S. Uma análise dos principais elementos influenciadores da tomada de decisão de compra de produtos de marca própria de supermercados. **Revista Eletrônica de Administração**, v. 71, n. 1, p. 97-129, 2012.

SORENSEN, H.; BOGOMOLOVA, S.; ANDERSON, K.; TRINH, G.; SHARP, A. KENNEDY, R.; PAGR, B. WRIGHT, M. Fundamental patterns of in-store shopper behavior. **Journal of Retailing and Consumer Services**, v. 37, p. 182-194, 2017.

SWAHN, J.; MOSSBERG, L.; ÖSTRÖM, A.; GUSTAFSSON, I.-B. Sensory description labels for food affect consumer product choice. **European Journal of Marketing**, v. 46, n. 11/12, p. 1628-1646, 2012.

TARIGAN, U.; TARIGAN, U. P. P.; RAHMAN, I. H.; RIZKYA, I. Design of facility layout with lean service and market basket analysis method to simplification of service process in the supermarket. **MATEC Web of Conferences**, v. 197, n. 14006, p. 1-5, 2018.

TOALDO, A. M. M.; ABEL SOBRINHO, Z.; CAMARGOS, S. M. Processo de formulação de layouts em supermercados convencionais no Brasil. **REGE - Revista de Gestão**, v. 17, n. 4, p. 451-469, 2010.

TOLEDO, G. L.; PROENÇA, M. C. A.; MELLO JÚNIOR, S. B. Política de preços e diferencial competitivo: um estudo de casos múltiplos na indústria de varejo. **Revista de Administração**, v. 41, n. 3, p. 324-338, 2006.

WANG, C.-H.; HA, S. Store attributes influencing relationship marketing: a study of department stores. **Journal of Fashion Marketing and Management: An International Journal**, v. 15, n. 3, p. 326-344, 2011.

YIN, R. K. **Estudo de caso: planejamento e métodos**. 4. ed. Porto Alegre: Bookman, 2010.

YÜCEL, E.; KARAESMEN, F.; SALMAN, F. S.; TÜRKAY, M. Optimizing product assortment under customer-driven demand substitution. **European Journal of Operational Research**, v. 199, n. 3, p. 759-768, 2009.

## DECLARAÇÃO

Certifico que o trabalho de conclusão de curso intitulado "EXPOSIÇÃO DOS PRODUTOS NO VAREJO SUPERMERCADISTA", de autoria da discente **Bruna Contarini Delgado** foi aprovado sem recomendações de alteração pela banca examinadora e que estou de acordo com a versão final do trabalho.



**Professor DSc. Harrison Bachion Ceribeli**  
**Orientador**

Mariana, 28 de novembro de 2018.