
PROCESSO DE FORMULAÇÃO DE LAYOUTS EM SUPERMERCADOS CONVENCIONAIS NO BRASIL

ARTIGO – MARKETING

Ana Maria Machado Toaldo

Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul
Professora do Programa de Pós-graduação em Administração da Universidade
Federal do Paraná – Curitiba-PR, Brasil
E-mail: anatoaldo@ufpr.br

Recebido em: 29/4/2009

Aprovado em: 14/12/2009

Zaki Abel Sobrinho

Doutor em Administração pela Universidade de São Paulo. Professor do Programa
de Pós-graduação em Administração da Universidade Federal do Paraná – Curitiba-
PR, Brasil
E-mail: zakiakel@yahoo.com.br

Shirley Miranda Camargo

Mestre em Administração pela Universidade Federal do Paraná – Curitiba-PR, Brasil
E-mail: shirleicamargo@terra.com.br

RESUMO

É notória a importância do *layout* no desempenho das empresas supermercadistas. Contudo, faltam estudos sobre o tema. Pensando nessa lacuna, esta pesquisa teve o objetivo principal de entender como é o processo de formulação de *layouts* em supermercados de porte convencional no Sul brasileiro. Para isso, realizou-se um estudo exploratório. A escolha por essa metodologia deu-se pela escassez de conhecimento acumulado e sistematizado. Os dados foram obtidos por meio de entrevistas em profundidade realizadas com dois informantes em três redes supermercadistas do sul do Brasil: um supervisor de *layout* e um gerente de loja. Os resultados mostram que o *layout* tem muita influência no desempenho da empresa. Por meio dele, utilizando-se uma série de estratégias, as empresas buscam os seguintes objetivos: fazer com que o cliente fique mais tempo na loja, que esse tempo seja agradável e que, assim, ele compre mais, trazendo dessa forma maior rentabilidade às empresas. Por fim, foi proposta uma estrutura teórica de formulação de *layouts*. Não se espera, porém, que este estudo seja definitivo, mas sim que tenha servido para trazer luz ao tema, que, apesar de tão importante, nunca recebeu ênfase nos estudos de *marketing*.

Palavras-chave: *Layout*, Supermercado, *Marketing*, Varejo, Desempenho.

LAYOUT DESIGN PROCESS IN CONVENTIONAL BRAZILIAN SUPERMARKETS

ABSTRACT

The importance of the layout is well known in the performance of supermarket companies. However since there are very few studies on the subject, this research sought to understand the layout design process in conventionally sized supermarkets in the South of Brazil. For this reason an exploratory study was carried out. The choice of this methodology was due to scarceness of accumulated and systematized knowledge. Data were collected by in-depth interviews with a layout supervisor and a store manager in three supermarket chains in the South of Brazil. Results confirm that layout has considerable influence on company performance. A variety of strategies is used by the companies in layouts to make the customer remain in the store longer, make his stay more enjoyable and consequently encourage spending thus

bringing about greater profitability. Finally, a theoretical structure of design layout was proposed. The intention of this study is not to be definitive, but to shed light on the subject, which while important, has never been emphasized in marketing studies.

Key words: Layout, Supermarket, Marketing, Retail, Performance.

PROCESO DE FORMULACIÓN DE LAYOUTS EN SUPERMERCADOS CONVENCIONALES EN BRASIL

RESUMEN

Es evidente la importancia del layout en el desempeño de las empresas supermercadistas. Sin embargo, faltan estudios sobre el tema. Pensando en esa laguna, esta investigación tuvo el objetivo principal de entender como es el proceso de formulación de layouts en supermercados de porte convencional en el Sur brasileño. Para eso, se realizó un estudio exploratorio. La decisión de escoger esa metodología fue en consecuencia de la escasez de conocimiento acumulado y sistematizado. Los datos fueron obtenidos por medio de entrevistas en profundidad realizadas con dos informantes en tres redes supermercadistas del sur de Brasil: un supervisor de layout y un gerente de tienda. Los resultados muestran que el layout tiene mucha influencia en el desempeño de la empresa. Por su intermedio, utilizándose una serie de estrategias, las empresas buscan los siguientes objetivos: hacer con que el cliente pase más tiempo en la tienda, que ese tiempo sea agradable y que, así, él compre más, trayendo de esa forma mayor rentabilidad a las empresas. Finalmente, fue propuesta una estructura teórica de formulación de layouts. No se espera, no obstante, que este estudio sea definitivo, pero sí que haya servido para traer luz al tema, que, a pesar de tan importante, nunca recibió énfasis en los estudios de marketing.

Palabras-clave: Layout, Supermercado, Marketing, Minorista, Desempeño.

1. INTRODUÇÃO

O comércio varejista vem passando por muitas transformações: aumento da concorrência, reestruturação patrimonial dos grandes grupos econômicos e rápida assimilação de inovações organizacionais e tecnologias de automação (IBGE, 2007). Portanto, é notória sua importância na economia brasileira. Segundo o Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE), o varejo em 2005 teve uma receita operacional líquida de R\$ 393,5 bilhões, que representa 41,9% de toda a atividade comercial no País. Esses bons resultados continuam, pois, de acordo com o Instituto para Desenvolvimento do Varejo (IDV), as vendas cresceram 9,6% em 2007 (IDV, 2008). No varejo, o setor de alimentos é um dos mais importantes, destacando-se os supermercados e hipermercados, que, apesar de representarem apenas 0,9% do total das empresas varejistas, geraram R\$ 93,6 bilhões de receita líquida de revenda (24% de todo o varejo).

Esse crescimento, no entanto, aumenta a concorrência, tornando cada vez mais difícil criar vantagens competitivas baseadas em preço, promoção ou na mercadoria em si. Portanto, a loja tem se tornado uma boa oportunidade para diferenciação mercadológica, na qual as decisões operacionais relacionadas ao *layout* – arranjo interior da mercadoria nas lojas, móveis e equipamentos para maximizar a conveniência do cliente a um custo mais reduzido para o varejista – são fundamentais (SPOHN; ALLEN, 1977 *apud* LAS CASAS, 1994). O *layout* não somente estimula o consumidor a comprar, influenciando diretamente as vendas, como também significa um componente importante da estrutura de custos do supermercado, afetando diretamente o desempenho da empresa (CESARINO; CAIXETA FILHO, 2002; ARAUJO, 2001).

Por tais motivos, a necessidade de analisar o *layout* vem surgindo fortemente no mundo supermercadista. No entanto, ainda predomina uma visão de que a definição do *layout* deve ficar a cargo da gerência intermediária ou de “leiautizadores”, tendo sua função vital reduzida à mera distribuição da área de vendas e à comunicação visual. Isso resulta em distorções em relação aos objetivos gerais da empresa. Sua elaboração deveria ser incumbência dos responsáveis pelas estratégias da organização (LIMA; LEPSCH, 1995; BORGES JR., 1997).

Segundo Bitner (1992), apesar de o efeito da atmosfera, do desenho físico e dos elementos de decoração nos consumidores e trabalhadores ser reconhecido pelos gerentes e mencionado em quase todo texto de *marketing*, varejo e comportamento organizacional, ainda existe uma surpreendente falta de pesquisas empíricas ou *frameworks*, teoricamente baseados, dirigidos ao papel dos arredores físicos nos ambientes de consumo.

Considerando-se essas lacunas, é necessário compreender como o *layout*, enquanto ferramenta estratégica, pode auxiliar os varejistas na busca por um desempenho superior. Para isso, é primordial entender como se dá o processo de formação e implementação de *layouts*. Portanto, com o principal objetivo de descrever como é o processo de formulação de *layouts* em supermercados de porte convencional no sul do Brasil, foi proposto um estudo de caráter exploratório. Para alcançar esse objetivo, definiram-se os seguintes objetivos específicos: (a) aprofundar os estudos teóricos; (b) levantar e entender a opinião dos decisores das questões de *layout*; (c) identificar os indicadores de desempenho das elaborações/alterações de *layout* no setor supermercadista; (d) propor uma estrutura teórica para a formulação de *layouts*.

Enfim, a escolha do tema é fundamentada em razões teóricas e práticas, como: (a) importância do setor supermercadista; (b) questionamentos dos supermercadistas; (c) ajuda no desenvolvimento de um campo teórico; (d) a possibilidade de amenizar a escassez de estudos e (e) levantamentos dos indicadores de desempenho úteis tanto para os supermercadistas como para o desenvolvimento da teoria. Assim, este estudo torna-se relevante tanto pelo aspecto mercadológico quanto acadêmico, contribuindo para o desenvolvimento do conhecimento na esfera do varejo, principalmente dos supermercados.

Dessa forma, este artigo apresenta uma breve revisão teórica do tema, que inclui *layout* e varejo; uma apresentação sucinta da metodologia utilizada; a análise dos dados obtidos nas entrevistas em profundidade e nos estudos dos *layouts*, que resultaram em uma proposta de estrutura teórica da formulação de *layouts*; e, por fim, algumas considerações.

2. REVISÃO TEÓRICA

Para alcançar os objetivos do presente estudo, é necessário conhecer alguns elementos relacionados ao *layout* e ao varejo, os quais são apresentados sequencialmente.

2.1. Breve histórico do supermercado e da evolução do *layout*

O supermercado nasceu nos Estados Unidos em consequência da crise de 1929, como forma de baratear os custos operacionais (DI PRIMIO, 1999). Em 1953 abria-se o primeiro supermercado brasileiro: o Sirva-se, em São Paulo. O impacto de abrir um estabelecimento sem balcão e balconistas, onde todos podiam se servir, foi tão grande que a polícia fechou o estabelecimento, baseada na lei da época, que proibia a comercialização de perecíveis no mesmo recinto de não perecíveis (DI PRIMIO, 1999; FUNDAÇÃO ABRAS, 2002). No entanto, o surgimento da indústria nacional, o aumento da eficiência na distribuição, a urbanização das cidades e a emergência do sistema financeiro contribuíram para o aparecimento e fortalecimento dos supermercados (DI PRIMIO, 1999).

Nos anos 60, o autosserviço chegou ao interior, porém foi na década de 70 que os supermercados firmaram-se culturalmente como forma de varejo, quando também surgiram os primeiros hipermercados (DI PRIMIO, 1999). Nesse período, a participação dos supermercados na distribuição de alimentos subiu de 26% para 74% (ROJO, 1998). O *layout* das lojas de supermercados nos anos 60 era estreito, comprido, com poucos caixas; a mercearia era o destaque e os perecíveis ocupavam apenas 25% da área de vendas. Já nos anos 70 esse percentual subiu para 35%, com as carnes sendo o principal gerador de tráfego, e surgiu o “setor 4” – laticínios (TENDÊNCIAS, 1999; COMO, 1996).

Nos anos 80, marcados pela forte concorrência e grandes dificuldades (inflação, baixa rentabilidade e perseguições do governo), houve uma revolução com a expansão das redes de franquia. Na década de 90 surgiram as lojas de conveniência e os supermercados compactos, e o avanço da participação na distribuição de alimentos tornou-se mais lento, porém atingiu 85% (ROJO, 1998; BORGES, 2001 *apud* ROSSONI, 2002; SOUSA, 2002b). Nos anos 80, as lojas ficaram mais largas e com mais *check-outs*, a seção de frutas e verduras

foi para a frente da loja, os perecíveis agora ocupavam cerca de 50% da área de vendas e surgiram a peixaria, os congelados e as flores. Nos anos 90 houve um aumento dos pratos prontos, a peixaria tornou-se obrigatória, a variedade e qualidade dos perecíveis passaram a ser “diferenciais”, a padaria tornou-se o principal gerador de tráfego e as lojas ficaram ainda mais horizontais (corredores maiores) e menos profundas (COMO, 1996; LEED; GERMAN, 1979 *apud* SESSO FILHO, 2000).

Enfim, os supermercados nasceram revolucionários, uma espécie de marco do capitalismo, e mudaram para sempre os meios de comercialização, tornando-se o símbolo máximo da máxima do consumo mundial (DI PRIMIO, 1999). Contudo, conhecer apenas o passado e a evolução dos supermercados não é suficiente. É primordial tentar vislumbrar com antecedência o que poderá acontecer com eles e com o setor em que estão inseridos, para obter possíveis vantagens competitivas. Por tal motivo, é essencial estudar as tendências do varejo e dos supermercados, o que será visto no tópico a seguir.

2.2. Tendências no varejo e em supermercados que afetam o *layout*

Coexistem em uma mesma loja os consumidores que gostam de olhar e escolher, aqueles que têm pressa, os que buscam ofertas, os que querem variedade. Portanto, as empresas deverão adaptar suas estratégias de *layout* de loja, preço, linha de produtos, entre outras, para atender segmentos específicos (BARROS, 1995; SOB *apud* RÉVILLION, 1998). Segundo algumas pesquisas, apenas 25% dos clientes são responsáveis por 75% das compras. A chave do sucesso está em descobrir quem são esses 25% e dar total prioridade a eles.

Para tal, é preciso conhecer o estilo de vida dos consumidores, pois é nele que ocorre a mudança mais importante e que certamente influenciará os *layouts*. Estudos recentes indicam quatro pontos imprescindíveis para o acompanhamento das novas tendências do setor de varejo e o entendimento desse novo consumidor: o lar (está mais fácil, econômico, rápido e seguro consumir, pagar e se divertir pela rede); a saúde (aumento do consumo de produtos orgânicos, *diets* e *lights*); o ambiente (produtos que não ofereçam tanto risco à saúde e à natureza); a qualidade (produto que tenha maior

durabilidade) e o tempo (praticidade e rapidez nas negociações, no atendimento e na entrega) (LAS CASAS; BARBOZA, 2007).

Além de conhecer as mudanças que estão ocorrendo com o consumidor, é importante entender outras tendências que também estão acontecendo no varejo, como alguns estudos têm indicado, que poderão afetar os *layouts*. São elas: expansão dos perecíveis; fortalecimento das marcas próprias; uso de novas tecnologias; supermercados como centros de conveniência mais atrativos; saturação do mercado nos países desenvolvidos; margens de lucro menores; reposicionamentos estratégicos; busca de eficiência operacional; modernização de gestão; crescimento de outros canais de vendas; ampliação das formas de crédito; valorização da *supply chain*; padronização de procedimentos de operação entre fornecedores e clientes; otimização da área de vendas (reformas e mudanças de *layout*) e foco em serviços para atrair e reter público por meio de inovações (BNDES, 1996a; BNDES, 1996b, LAS CASAS; BARBOZA, 2007).

Ainda, o *layout* propriamente dito passará por mudanças notórias. Os equipamentos terão uma tecnologia melhor, um *design* moderno, porém serão mais discretos, pois deverão aparecer menos do que os produtos (as verdadeiras estrelas da loja). As gôndolas também serão mais discretas, baixas, e haverá um melhor aproveitamento de espaço. A comunicação deverá ter cores alegres, informar bem, com clareza, de forma agradável, mas com certa discrição, evitando a poluição visual (HILÁRIO, 2006). Enfim, o supermercado deverá ter todas as novidades tecnológicas, mas os interesses do cliente precisam ser priorizados, pois este é o elemento central, para o qual são direcionadas as ações. A concorrência será crescente entre formatos iguais, diferentes e até mesmo entre fornecedores e varejistas.

Conclui-se que não há um formato ideal, sendo mais importantes a busca pela eficiência no negócio escolhido e a definição de opções estratégicas consistentes. Para isso, é de grande valia conhecer como a literatura apresenta o varejo alimentício. Portanto, a próxima seção mostra como o varejo alimentício pode ser dividido de acordo com certos critérios, como a metragem da área de vendas, o tamanho do *mix*, a quantidade de *check-outs*, entre outros.

2.3. Formato do varejo alimentício

As lojas que vendem alimentos podem ser tradicionais, nas quais a presença do vendedor é necessária, ou de autosserviço, com *check-outs* ou qualquer equipamento que permita a soma e a conferência das compras, além de carrinhos ou cestas à disposição dos clientes. Os produtos devem ficar expostos para que os fregueses possam se autosservir (ROJO, 1998).

O supermercado, típico autosserviço, é uma operação de grande porte e volume, baixo custo e margem, que visa a satisfação total das necessidades do consumidor no tocante a alimentos, produtos de higiene, limpeza e manutenção do lar (KOTLER; ARMSTRONG, 1993). Conforme o Quadro 1, as lojas podem ser classificadas como minimercados, lojas de conveniência, supermercados compactos e convencionais, superlojas, hipermercados e clubes atacadistas. No entanto, assim como a tecnologia e as famílias mudaram, os formatos das lojas continuam evoluindo e não há um formato puro, mas sim muitas variações (SOUSA, 2002a).

Enfim, conhecendo-se como o varejo alimentício é dividido e quais critérios são usados, o próximo passo é entender como os elementos que compõem o *layout* devem ser dispostos a fim de otimizar tanto as compras dos consumidores como as operações dos supermercadistas, buscando-se assim um desempenho superior para a empresa.

Quadro 1: Formatos de varejo alimentício em autosserviço

Formato de lojas	Área de vendas / m ²	Nº. itens	% não alimentos	Nº. de <i>check-outs</i>	Seções
Minimercado	50 - 100	1.000	3	1	Mercearia, frios, laticínios e bazar
Loja de conveniência	50 - 250	1.000	3	1-2	Mercearia, frios, laticínios, bazar e lanches

Formato de lojas	Área de vendas / m ²	Nº. itens	% não alimentos	Nº. de <i>check-outs</i>	Seções
Supermercado compacto	300 - 700	4.000	3	2 - 6	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios e bazar
Supermercado convencional	700 - 2.500	9.000	6	7 - 20	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, peixaria, frios, laticínios e bazar
Superloja	3.000 - 5.000	14.000	12	25 - 36	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, peixaria, laticínios, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Hipermercado	7.000- 16.000	45.000	30	55 - 90	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, peixaria, frios, laticínios, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos
Clube atacadista	5.000- 12.000	5.000	35	25 - 35	Mercearia, hortifruti, carnes, aves, frios, laticínios, padaria, bazar, têxtil e eletrônicos

Fonte: Adaptado de Parente (2000).

2.4. Definições de *layout*

É necessário um projeto que influencie as decisões de compra dos clientes instigando-os a se movimentar para comprar mais, pois enquanto a fachada atrai o consumidor para dentro da loja, o *layout* tem o desafio de mantê-lo mais tempo no seu interior (SOUSA, 2002a). E igualmente importante é levar em conta a produtividade do espaço na loja, pois este é um recurso caro e quase sempre escasso (LEVY; WEITZ, 2000). Por isso, além de maximizar a satisfação do cliente, o *layout* deve também aumentar o volume de vendas, reduzir os custos operacionais, facilitar a composição da margem e otimizar a lucratividade (PARENTE, 2000).

Portanto, *layout* pode ser definido como: partes essenciais ou elementos que auxiliam uma loja na obtenção da produtividade máxima (LAS CASAS, 1994). O problema é arranjar e utilizar o espaço de tal forma que clientela, mercadoria e funcionários sejam eficientemente combinados. Underhill (1999) traz alguns pontos importantes a serem observados na execução de *layouts*:

- Área de transição: as pessoas andam com pressa e, até diminuírem o ritmo, sua visão periférica é limitada, e qualquer coisa colocada na entrada da loja será ignorada. Para minimizar este efeito, sugere-se: instalar iluminação especial demarcando “fora” e “dentro”; colocar uma pessoa saudando ou oferecendo uma cesta ou folheto; pôr um “quebra molas” (ex: banca de promoções) para obrigar as pessoas a diminuir o ritmo.

- Taxa de captura: refere-se a quanto o consumidor vê do que é exposto. A zona confiável vai de um pouco acima dos olhos até a altura dos joelhos. No espaço restante devem-se exibir produtos grandes de fácil visualização (ex: fraldas).
- Taxa bumerangue: trata-se de quantas vezes o freguês deixa de percorrer totalmente um corredor. Uma maneira de minimizar este efeito é posicionar produtos mais populares no meio do corredor ou colocar chamarizes em ambas as pontas.
- Espalhar cestas por toda a loja: muitos clientes entram para comprar um único item e, em razão da compra impulsiva, o volume de compras aumenta, mas os clientes acabam não as levando porque simplesmente não cabe mais nada em suas mãos.
- Posicionar as gôndolas ligeiramente inclinadas (não em 90°): as pessoas andam olhando para a frente e, neste formato, a visualização dos produtos é facilitada. O problema é que esta configuração ocupa mais espaço, o que a torna mais indicada na exposição de produtos de compra comparada.
- As mercadorias não devem interromper a linha de visão dos clientes: eles devem conseguir ver não só o que está na sua frente mas também o que se encontra em outras partes da loja.
- Levar o consumidor ao fundo de loja: para isto, posicionam-se nesta área categorias-destino, pois, assim, quem procura por estes itens comprará outros na ida e na volta.

Outra estratégia importante é posicionar produtos de compra impulsiva em lugares de maior fluxo; os de compra comparada, em áreas periféricas e com menor trânsito; os de maiores margens, em corredores amplos; os de valor baixo e que são comprados regularmente, no alto e em corredores estreitos; e os complementares devem ficar próximos um dos outros, para incentivar a compra casada (PARENTE, 2000; SOLOMON, 2002).

Contudo, para utilizar essas estratégias de maneira eficaz, é preciso também conhecer os tipos de *layouts* que a literatura apresenta. Existem basicamente quatro tipos de *layout*:

a) *Grid*: mais utilizado por sua simplicidade. As mercadorias de compra impulsiva devem estar localizadas perto da via principal, e os equipamentos ficam dispostos de forma retangular, paralelos e formando um ângulo reto com a fachada e o fundo. Ponto negativo: o fluxo é direcionado ao longo dos corredores principais, deixando certas partes com menor movimento; por isso, indica-se localizar as categorias de destino nessas áreas (LAS CASAS, 1994; PARENTE, 2000).

b) Fluxo livre: produtos agrupados mais livremente em diferentes ambientes e expostos em equipamentos baixos facilitam a visualização e encorajam compras impulsivas (PARENTE, 2000; LAS CASAS, 1994).

c) Butique: produtos relacionados são agrupados em setores (por exemplo, seção de crianças), com espaço semiseparado e bem definido, tendo sua própria identidade visual (LAS CASAS, 1994).

d) Pista: tem semelhanças com o fluxo livre e a butique, porém possui um corredor principal no início da loja e faz com que os clientes circulem ao longo dos perímetros dela, incentivando as compras por impulso (PARENTE, 2000; LEVY; WEITZ, 2000).

Além dessas definições físicas relativas ao *layout*, é importante ressaltar que o ambiente em si também tem uma forte influência no comportamento do consumidor. Ele pode afetar as pessoas fisicamente e influenciar a sua decisão de ficar ou não em certo ambiente, interferindo no consumo. Portanto, barulho, temperatura, qualidade do ar, luminosidade, decoração, aromas, cores, limpeza e beleza arquitetônica influenciam sim no processo de compra (BITNER, 1992; SOLOMON, 2002; RÉVILLION, 1998). Afinal, a imagem da

loja ajuda a formar uma impressão global, usada pelos clientes para fazerem seus julgamentos (SOLOMON, 2002). Por isso, o ambiente de loja também pode influenciar a expectativa de preço, sendo um diferenciador em relação à concorrência. Isso implica o fato de que lojas que oferecem um *design* de alta imagem podem ser percebidas como ofertantes de qualidade, porém com preços altos. Para minimizar esse impacto, podem ser usadas estratégias de comunicação mais explícitas (BITNER, 1992; BAKER *et al.*, 2002).

É importante também saber que pesquisas afirmam que cerca de 1/3 das compras não planejadas são atribuídas ao reconhecimento de necessidades enquanto se está na loja. Daí a importância de fazer o consumidor “passear”, pois quanto mais tempo ele permanecer na loja, mais comprará, e é obvio que ele ficará somente se o ambiente for confortável (UNDERHILL, 1999; SOLOMON, 2002). Por isso, experiências negativas como a espera em filas devem ser evitadas, pois influem na percepção de qualidade do serviço (83% das mulheres e 91% dos homens já foram embora em razão de filas).

Enfim, embora o conhecimento sobre o papel do espaço físico e de outros aspectos do ambiente não seja definitivo, existem consideráveis evidências de que o arranjo do espaço físico e a presença ou ausência de vários estímulos têm efeitos significativos sobre o comportamento do consumidor (BORGES JR., 1997). Consequentemente, eles podem afetar o desempenho da empresa supermercadista. Por tal motivo, é muito importante entender a ligação entre *layout* e desempenho, assunto que será abordado na próxima seção.

2.5. Desempenho e *layout*

De acordo com a *Resource-Advantage Theory* (RAT), as firmas competem na busca de vantagens competitivas e do conseqüente desempenho superior. Para avaliar esse desempenho, porém, é necessário contrastá-lo com alguma referência (HUNT, 2000 *apud* ROSSI; SILVA, 2008). Para Santos *et al.* (2008), no entanto, definir e medir o desempenho, escolhendo indicadores que melhor o representem, não é tarefa fácil. Geralmente são utilizadas medidas “objetivas”, baseadas em indicadores contábeis e econômico-financeiros. Os mais usados são: (a) financeiros tradicionais

(faturamento, margem, rentabilidade); (b) não financeiros tradicionais (número de clientes, volume de vendas, *market share*); e, por fim, (c) os não tradicionais (tempo de entrega, retenção de clientes, valor da marca) (MIRANDA; AZEVEDO, 2000).

Contudo, na literatura investigada não se encontraram métodos específicos para avaliar a influência do *layout* no desempenho das empresas. Encontraram-se, sim, métodos utilizados para otimizar os espaços do *layout*, de forma a aumentar a produtividade e rentabilidade, o que consequentemente reflete no desempenho das empresas:

a) Método do índice de produtividade de vendas: baseado no indicador de vendas por metro quadrado, tem o objetivo de otimizar o *layout* de modo que categorias com baixos índices de vendas por metro quadrado cedam espaço àquelas com melhor desempenho.

b) Método dos indicadores de lucro bruto por espaço: similar ao anterior, porém utiliza a lucratividade. O espaço ocupado pela categoria deve ser compatível com sua contribuição no lucro. Este método penaliza as categorias com margens baixas.

c) Método do índice comparativo GM-ROI área de venda: é o mais completo, pois utiliza o GMROI (retorno da margem bruta sobre o capital investido em estoque) considerando ao mesmo tempo o lucro bruto e o investimento em estoque (da área de vendas).

d) Gerenciamento de categorias: ferramenta para gestão de produtos que visa atender melhor o consumidor e administrar melhor o espaço, otimizando o desempenho da categoria (LEVY; WEITZ, 2000; ROJO, 1998).

Ainda no tocante às categorias, elas podem ser classificadas como: destino (essenciais para o andamento da casa); rotina (importantes, mas o consumidor não sai só para comprá-las); conveniência ou impulso (valorizadas em ocasiões especiais, de emergência ou como uma recompensa); e sazonais (adquiridas em determinadas épocas) (SUCESSO, 2007). Enfim, é necessário não somente nestas, mas em todas as decisões de *layout*, buscar um equilíbrio entre os objetivos da empresa de maximizar as vendas, satisfazer os clientes e aumentar a lucratividade, levando em conta o comportamento do consumidor,

as estratégias de *marketing* e o gerenciamento de categorias (PARENTE, 2000).

A seguir apresenta-se a metodologia adotada neste estudo, justificativas para tal escolha e as fases que envolveram esta pesquisa.

3. ASPECTOS METODOLÓGICOS DO ESTUDO EMPÍRICO

Na pesquisa exploratória, a pesquisa qualitativa proporciona *insights* e compreensão do contexto do problema, sendo indicada quando não se tem ideia dos problemas que serão encontrados. Portanto, sua principal finalidade é aumentar o conhecimento sobre o fenômeno investigado e esclarecer certos conceitos. Ela possui uma metodologia não estruturada e é baseada em pequenas amostras (COOPER; SCHINDLER, 2003; SELLTIZ *et al.*, 1965). Assim sendo, a presente pesquisa, realizada em um campo com pouco conhecimento acumulado e sistematizado, foi qualitativa e de caráter exploratório.

Primeiramente, foi realizada uma pesquisa bibliográfica, por meio da qual se buscou um aprofundamento nas dimensões que envolvem o estudo de *layouts*. Os temas investigados foram a história dos supermercados no Brasil e a consequente evolução dos *layouts*; o formato do varejo alimentício; as definições que envolvem a elaboração de um *layout* e as principais tendências no setor. Além de ampliar o conhecimento, esses dados também foram úteis na elaboração do roteiro utilizado na etapa seguinte, já que pesquisas semelhantes não foram encontradas.

Em uma segunda etapa, foram realizadas, entre maio e julho de 2008, para obtenção dos dados primários, seis entrevistas em profundidade. Foram entrevistados um supervisor de *layout* e um gerente de loja de supermercados de porte convencional de três grandes grupos, um de cada Estado da Região Sul, escolhidos de acordo com sua posição no *Ranking* Brasil AGAS (Associação Gaúcha de Supermercados) de 2005. As entrevistas realizadas entre maio e julho duraram cerca de 60 minutos cada e seguiram um roteiro semiestruturado. A pedido dos informantes, seus nomes e das empresas não foram divulgados; para referenciá-los, utilizou-se a nomenclatura A, B e C. Os dados oriundos dessas entrevistas foram depois confrontados com os dados obtidos na próxima fase.

Na terceira fase, de busca de dados secundários, realizou-se uma análise de documentos: os *layouts*. Obtiveram-se cópias de três *layouts* de supermercado e um de hipermercado de cada empresa. Primeiramente, analisaram-se os *layouts* de cada empresa em separado. Com esses dados, elaborou-se o que pode ser chamado de *layout*-padrão de cada uma. Finda essa parte, compararam-se esses três *layouts*-padrão em busca de diferenças e similaridades entre eles. Essas informações, juntamente com os dados das entrevistas, foram analisadas e utilizadas na fase final. Portanto, a última etapa foi composta da consolidação de todas as informações relevantes obtidas em uma proposta de estrutura teórica, que transforma o *layout* em estratégia de *marketing* com o objetivo tanto de trazer *insight* quanto de elaborar uma teoria inicial sobre a problemática *layout*, a ser validada em

estudos posteriores. A seguir, apresenta-se a análise dos dados.

4. ANÁLISE DE DADOS

Neste capítulo são apresentadas as análises referentes aos dados primários e secundários obtidos nas entrevistas em profundidade e em estudos dos *layouts*. Por fim, são delineadas as estruturas teóricas elaboradas, baseadas nestas análises.

4.1. Análise das respostas das entrevistas em profundidade

Cada resposta foi transcrita, lida, resumida e direcionada em um quadro resumo (Quadro 2). Tal processo foi repetido para cada entrevistado, e a análise dos dados é descrita a seguir.

Quadro 2: Categorias analíticas

Categoria	Dimensão / aspecto	Itens de análise
Layout	Decisores	Um decisor, vários decisores, outros, como é o processo.
	Fontes	ABRAS, fornecedores, <i>benchmark</i> , outros.
	Elaboração	Evolução do <i>layout</i> , existência de um padrão; premissas e dificuldades; tamanho de loja ideal; público-alvo; influência da logística e limitações espaciais; gerenciamento de categorias; categorias geradoras de tráfego; % de perecíveis; tendências.
Desempenho	Atmosfera	Importância da atmosfera da loja, elaboração/alteração sempre atreladas a modificações/melhorias em outras variáveis ambientais (cores, climatização, aromas, som, etc.); interferência do ambiente percebido na percepção de preço/qualidade e possíveis ações.
	Objetivos do <i>layout</i>	Facilitar logística, aumentar tempo de permanência do cliente na loja, aumentar o <i>ticket</i> , outros.
	Meios	Técnicas utilizadas no <i>layout</i> para atingir os objetivos.
	Mensuração	Como medem, quais resultados obtidos, importância do <i>layout</i> .
	Impactos nos clientes	Reclamações dos clientes em relação ao <i>layout</i> ou mudanças.

Fonte: Coleta de dados.

Constatou-se que as empresas investigadas não utilizam as subdivisões e nomenclaturas da literatura sobre *layouts*, mas sim suas próprias, muito parecidas com aquelas. Elas usam a metragem quadrada da área de vendas para a classificação do porte do supermercado. Nas empresas estudadas, os supermercados têm, em média, de 500 a 4.000 m² de área de vendas, onde comercializam cerca de 20 mil itens. Já os hipermercados possuem mais de 4.000 m², com um *mix* em torno de 40 mil. No entanto, na revisão

teórica (Quadro 1) pode-se observar que tanto as dimensões quanto o número de itens desses formatos de varejo são diferentes. Essas divergências podem ser explicadas porque não existe formato puro, uma vez que ocorrem muitas variações dentro de cada padrão, decorrentes da constante busca de atração e fidelização de clientes (LUKIANOCENKO, 2005). Sobre o tamanho ideal de loja, os informantes acreditam que a loja não deve ser muito grande para não ser cansativa, mas também não pode ser muito pequena, para não

prejudicar o *mix*, pois os clientes querem variedade. Realmente, quando se analisam os *layouts*, nota-se que os hipermercados destas empresas não têm mais de 7 mil metros de área de vendas.

Em relação ao público-alvo, apesar de os respondentes das empresas A e B saberem que suas lojas, por sua própria configuração, atraem mais a elite, todos afirmaram que buscam todos os públicos. Para eles, as classes mais baixas hoje consomem tanto quanto as mais altas:

[...] hoje a tendência...a tendência se tu for ver, uma classe que mais consome em supermercados hoje é a classe C, por incrível que pareça, é a que deixa mais retorno, né?

A classe C hoje, falam em classe C, a classe C é a que suporta o mercado, porque rico compra pouco, come pouco, então as classes B e C é que sustentam o mercado em si, né? Então hoje nós abrimos loja pra atender todo nível.

Uma explicação para isso pode ser o notório crescimento do poder de compra da baixa renda, que faz com que este segmento tenha sua importância reconhecida (CONHECENDO, 2008).

Também ficou claro que todas as empresas estudadas possuem um *layout*-padrão e tentam segui-lo ao máximo, porém algumas eventualidades as fazem desviar-se dos seus objetivos iniciais, como adaptações por conta das características do terreno ou porque a construção é adquirida pronta. O *mix* também pode mudar de acordo com a localização da loja e conforme seu público-alvo. Contudo, esse padrão é basicamente o mesmo para hipermercado ou supermercado, variando apenas o fato de terem determinada seção ou não e o tamanho destinado a ela. Em geral, a fonte de inspiração utilizada na elaboração desses *layouts* são visitas nacionais e/ou internacionais à concorrência e sugestões dos fornecedores. Outras fontes citadas foram: gerenciamento de categorias, revistas e feiras da área, além da própria experiência das pessoas envolvidas. O processo de formulação de *layout*, tópico principal deste estudo, será melhor esclarecido posteriormente.

Todos os entrevistados entendem que os perecíveis, seguidos das bebidas, são as categorias geradoras de tráfego, e por isso essas seções são distribuídas em pontos estratégicos. Assim, o cliente obriga-se a circular pela loja, o que gera compras não planejadas. No entanto, as empresas A e B dão

destaque à panificação e, por isso, em seus *layouts*, esta geralmente fica na área mais “nobre” (no fundo, à esquerda), local onde, comumente, nas demais lojas (como na C), ficam as carnes.

Portanto, em razão de sua importância, os perecíveis são vistos como um diferencial. Dois respondentes (de empresas diferentes) confirmaram isso, com palavras parecidas:

[...] o diferencial nosso, que a gente preza muito, é a qualidade. E a qualidade tá aonde? Tá nos perecíveis. Uma Coca é tudo igual, né? Um Nescau é tudo igual. Agora o pão é diferenciado, a confeitaria é diferenciada, o hortifruti é diferenciado, né? Agora o restante todo mundo tem [...].

Porque a parte de mercearia e bazar todo mundo tem igual. O Nescau...é o mesmo, o óleo é o mesmo, o arroz é o mesmo, então o diferencial é muito pouco. Então, onde você busca o diferencial hoje? [...] tá mais na área de perecíveis.

Corroborando essa informação, estudiosos sustentam que o modelo atual de *layout* deve dar destaque aos perecíveis, que influem na imagem e determinam a diferenciação entre as lojas. Dentre eles, a padaria, a partir da 4ª geração da evolução dos *layouts* no Brasil, passou a ser o principal gerador de tráfego, como ocorre nas empresas A e B (SOUSA, 2002a; PARENTE, 2000; SESSO FILHO, 2000). Por tal motivo, perguntou-se aos respondentes qual era a área da loja destinada aos perecíveis. Os informantes das empresas A e B afirmaram que essa área nos supermercados é maior (45/50%) do que nos hipermercados (35%). Já os da empresa C disseram o contrário, que nos hipermercados essa área é maior do que nos supermercados. Essa divergência foi checada durante a análise dos *layouts* e constatou-se que os informantes da empresa C estavam equivocados. O percentual de perecíveis em um de seus hipermercados não é menor, como nas demais empresas, mas não é maior, como informado pelo respondente (os índices são similares, independentemente do porte: 28%).

O gerenciamento de categorias é utilizado sim, porém como ferramenta e apenas em algumas seções, onde as informações são interpretadas e confrontadas com outros interesses. Esse achado vem ao encontro da teoria que diz que o gerenciamento é uma ferramenta que ajuda a administrar melhor o espaço, proporcionando aos varejistas e fornecedores realizar ações conjuntas

para otimizar o desempenho (ROJO, 1998). No entanto, é necessário buscar um equilíbrio entre os objetivos de maximizar as vendas, satisfazer os clientes e aumentar a lucratividade (PARENTE, 2000).

A atmosfera de loja foi citada como muito importante para que o *layout* cumpra seu principal objetivo: fazer com que o cliente se sinta bem, localize o que precisa, não se irrite e fique mais tempo na loja, consequentemente comprando mais. Para os respondentes, as lojas devem ser confortáveis, claras, limpas, organizadas, sem poluição visual, com um som adequado e corredores amplos. Révillion (1998), confirmando essa constatação, afirma que é crescente a preferência do consumidor por comprar onde ele se sinta bem. Confirmando esses achados, vários autores defendem que outras dimensões do aspecto físico (som, luminosidade, aromas, largura dos corredores, cores, etc.) podem afetar as pessoas fisiologicamente e influenciar seu gosto por certo ambiente e sua decisão de permanecer nele, interferindo diretamente no consumo (BITNER, 1992; SOLOMON, 2002; RÉVILLION, 1998). Ainda, Underhill (1999) diz que as mercadorias não podem interromper a linha de visão dos clientes, que devem conseguir ver não só o que está à sua frente mas também tudo o que se encontra em outras partes da loja.

Esta foi outra tendência encontrada na pesquisa: a de utilizar gôndolas mais baixas. Algo que também ficou claro foi o fato de os gerentes não terem autonomia para fazer qualquer alteração no *layout* ou no ambiente. Quando necessário, conversam com o supervisor e este discute com a diretoria, seguindo-se todo um processo até a modificação ser executada.

As empresas A e B, pela própria configuração das lojas (localização, aparência, *mix*, etc.), sabem que aparentam ser mais elitizadas e têm preocupação com a percepção de preço pelos clientes. Tal apreensão é justificada, pois os aspectos físicos do ambiente podem simbolizar a intenção dos segmentos de mercado para os quais o serviço é destinado, e o ambiente da loja pode afetar a expectativa de preço e qualidade. Para minimizar esse impacto, estratégias de comunicação explícitas devem ser utilizadas, exatamente a principal atitude tomada por estas empresas: promoções de produtos mais populares em lugares estratégicos e divulgação

forte na mídia (BITNER, 1992; BAKER *et al.*, 2002). Já a empresa C, com uma origem mais popular, não possui essa preocupação, pois uma boa parte de seu público já é formada pela classe C, mas percebe-se que está tentando buscar as parcelas mais altas da população.

As premissas para obter um bom *layout* são: ter um fluxo adequado na loja e uma exposição coerente, trazendo praticidade para o cliente e ao mesmo tempo fazendo-o circular mais. Pode-se dizer que a maior dificuldade para conseguir essas premissas é a aquisição de prédios prontos, nos quais são necessárias reformas e adaptações, que geralmente não ficam boas, o que interfere negativamente na identidade da empresa. Isso também ecoa na influência das limitações espaciais e logísticas na elaboração do *layout*. Quando a empresa constrói seu próprio prédio, a logística é cuidadosamente planejada e influi no *layout*. Além disso, as limitações espaciais desaparecem, já que tudo é projetado para facilitar o fluxo de clientes e mercadorias.

Todos os entrevistados também foram categóricos ao afirmar que a evolução dos *layouts* nos últimos anos foi enorme, em razão não só da própria evolução da sociedade, mas também do advento das grandes redes internacionais, que, com novos conceitos, obrigaram os varejistas locais a reinventar suas estratégias, entre elas o *layout*. Como tendências em *layout*, especialmente duas delas, encontradas também na revisão teórica, são apontadas como principais: os clientes querem cada vez mais praticidade e rapidez e estão mais preocupados com a saúde (BNDES, 1996b; LAS CASAS; BARBOZA, 2007; RÉVILLION, 1998; BORGES JR., 1997). Isso se reflete no aumento do consumo de pratos prontos, produtos semiacabados, *diets*, *lights* e orgânicos, e na busca por lojas mais próximas das residências dos clientes e cujos *check-outs* não tenham filas. Ainda sobre filas, as empresas A e B mostraram grande preocupação com elas. Para Solomon (2002), tal apreensão é muito pertinente, pois a espera pode influenciar negativamente na percepção de qualidade (83% das mulheres e 91% dos homens não compraram em razão das filas).

Concluindo, pode-se afirmar que os objetivos principais de um *layout* são dois: fazer com que o cliente permaneça mais tempo na loja (mas esse tempo deve ser agradável) e acabe consumindo

mais. As principais técnicas para atingir esses objetivos são tornar o ambiente agradável e tentar seguir o mesmo padrão. Além disso, devem-se expor produtos de compra impulsiva perto dos caixas, nos *check-stands*, e ressaltar no *layout* produtos com maiores margens. Essas conclusões são respaldadas na teoria de vários autores. Sobre o tempo de permanência dos clientes na loja, Solomon (2002) afirma que cerca de 1/3 das compras não planejadas são atribuídas ao reconhecimento de necessidades enquanto a pessoa está na loja, por isso a importância de fazer o consumidor “passear”. E o *layout* tem o desafio de manter o cliente o maior tempo possível no interior da loja (SOUSA, 2002a). Underhill (1999) complementa afirmando que quanto mais tempo o freguês permanecer dentro da loja, mais comprará, porém é óbvio que ele ficará mais tempo somente se o ambiente for confortável e o processo prazeroso. Já Levy e Weitz (2000) dizem que o varejista, além de instigar os clientes a se movimentar pela loja e comprar mais, deve também se preocupar em tornar o espaço mais produtivo, pois este é um recurso caro e quase sempre escasso. Portanto, o *layout*, além de causar impacto estético importante para a imagem da empresa, deve: (a) facilitar as compras do consumidor; (b) tornar a loja mais produtiva; (c) aumentar o volume de vendas e (d) reduzir os custos proporcionais (MASON; MAYER, 1990 *apud* LAS CASAS, 1994; SOUSA, 2002a; CESARINO; CAIXETA FILHO, 2002; ARAUJO, 2001).

Depois de aplicar as técnicas para que os objetivos sejam atingidos, a empresa precisa ser capaz de mensurar se as alterações realizadas no *layout* estão sendo eficazes. Todos os informantes atestaram que suas empresas utilizam o volume de vendas (indicador não financeiro tradicional) para saber se houve melhorias ou não. Todos também

enfatizaram que é necessário ficar atento à sazonalidade, ou seja, sempre fazer as comparações com o mesmo período do ano anterior. Essa informação diverge um pouco da revisão teórica, que identificou que as empresas brasileiras utilizam em primeiro lugar os indicadores financeiros tradicionais, depois os não financeiros tradicionais e, por último, os não tradicionais (MIRANDA; AZEVEDO, 2000). Esse é um tópico interessante, que precisa ser investigado mais a fundo para que se entenda melhor se essa é uma característica do setor.

Sobre o impacto nos clientes, nota-se que pequenas mudanças no *layout*, sobretudo na localização de produtos, devem ser evitadas, pois irritam as pessoas. Contudo, mudanças maiores parecem não afetar o humor dos clientes, que gostam de participar dessa evolução.

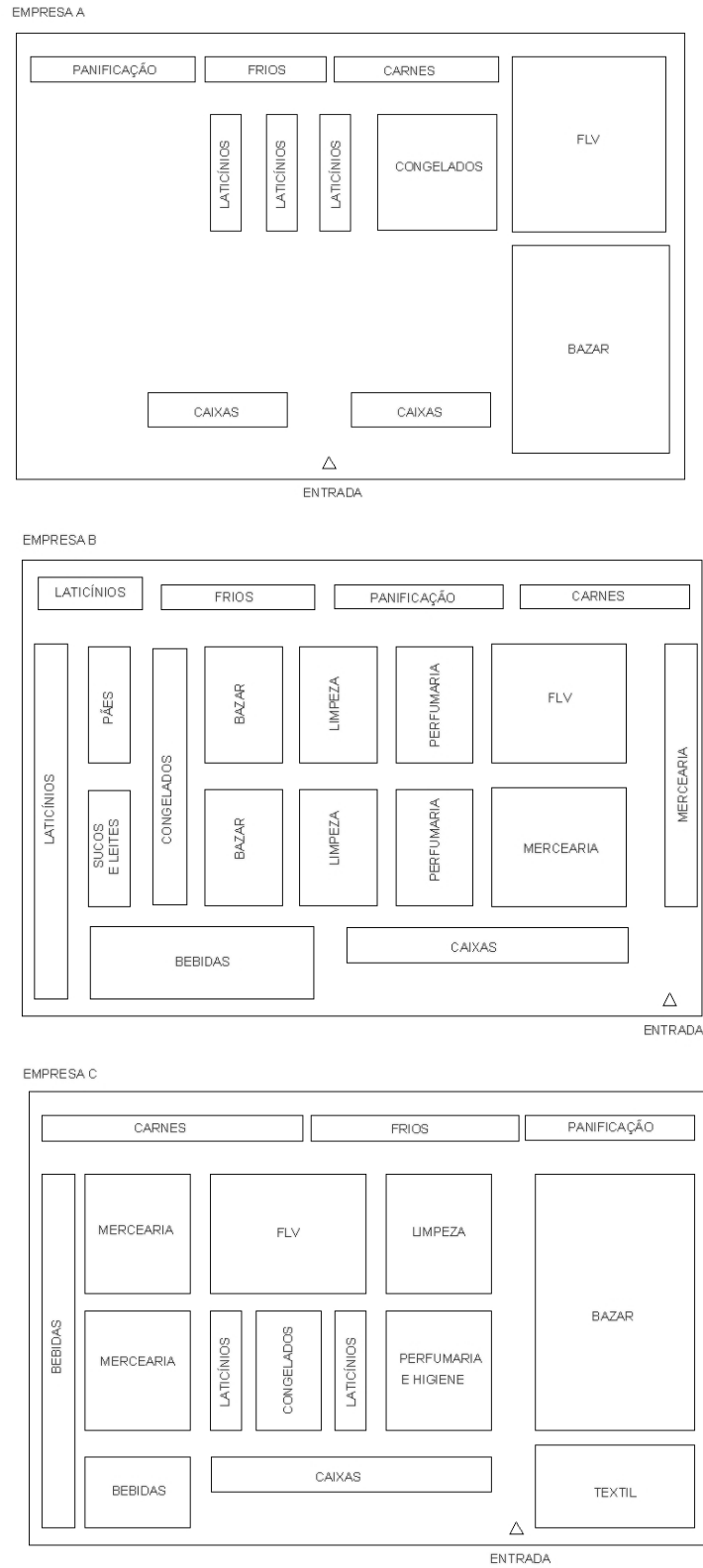
Nós temos o cuidado de não mudar muito [...] às vezes o pessoal muda com muita facilidade: ah, hoje tá aqui, daqui a pouco já tá lá, daqui a pouco já tá lá....poxa! Daí o cliente fica perdido [...].

Resumindo, a importância do *layout* para a empresa é clara. Todos os respondentes, com exemplos práticos, mostraram que o *layout* tem papel fundamental no bom desempenho da empresa, podendo até mesmo, em alguns casos, ser determinante no sucesso ou fracasso de uma loja. Para saber como na prática as empresas estudadas têm aplicado suas técnicas de leiautização na busca por um desempenho superior, os *layouts* das empresas investigadas são analisados a seguir.

4.2. Análise dos layouts

Nesta seção são apresentados os tipos de *layouts* utilizados pelas empresas, suas semelhanças, discrepâncias e cruzamentos com os dados obtidos nas entrevistas (Figura 1).

Figura 1: Layouts-padrão de supermercados convencionais das empresas estudadas



Fonte: Coleta de dados.

Basicamente, as empresas utilizam o tipo *grid* de *layout*, no qual os equipamentos ficam dispostos de forma retangular, paralelos e formando um ângulo reto com a fachada e o fundo, porém com algumas divergências em relação à posição das seções. Não poderia ser diferente, pois, de acordo com Las Casas (1994), ele é o mais usado em supermercados pela sua simplicidade e eficiência. Conforme Parente (2000), um de seus pontos fracos é direcionar o fluxo ao longo dos corredores principais, deixando as demais áreas menos movimentadas. Para minimizar esse impacto, sugere-se localizar as categorias-destino nessas áreas. Realmente é o que as empresas fazem (Figura 1).

Dentre os *layouts* analisados, o da empresa C é o que possui maior padronização. A localização da entrada da loja varia. Na empresa C fica à direita, aproximadamente no $\frac{1}{4}$ da construção. Na B também fica à direita, porém bem no canto extremo. Diferentemente das demais, na A a entrada é geralmente no meio da loja. Quanto ao bazar, na empresa A fica posicionado à direita da entrada, assim como na C. O que chama a atenção, porém, é que a área destinada a ele nesta última é bem maior do que nas demais, ao mesmo tempo em que é ela que possui a menor área de perecíveis. Já na empresa B ele está localizado numa área completamente diferente, perto da perfumaria e da seção de limpeza, na parte esquerda do *layout* (Figura 1).

Também se pode observar na Figura 1 que os congelados são posicionados de várias formas. Na empresa C eles ficam na parte da frente, no meio da loja, entre os laticínios. Na A também ficam no meio da loja, porém um pouco deslocados à direita e atrás. Já na empresa B, ficam mais à esquerda, entre o bazar e a gôndola para pães, leites e sucos. O FLV, nas empresas A e B, fica atrás, à direita,

perto das carnes. Na C ele fica atrás também, mas no meio, em cima dos congelados.

No fundo da loja C, à esquerda, ficam as carnes, seguidas dos frios e da panificação. Diferentemente, no lado extremo esquerdo da B ficam os frios, a panificação e as carnes. Na A, a panificação também fica no fundo à esquerda, e o açougue nos fundos à direita (Figura 1).

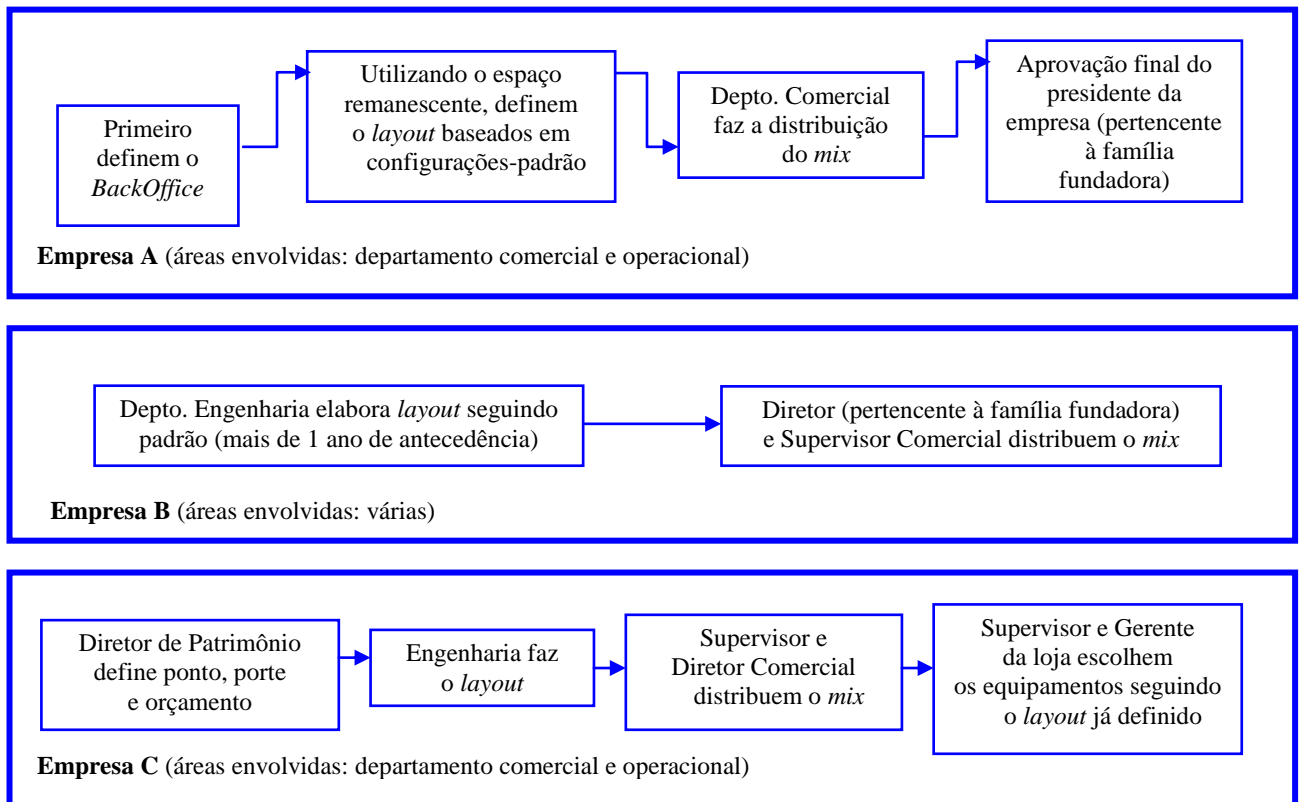
Em resumo, percebe-se que todas as empresas utilizam o tipo *grid* de *layout*, no qual os equipamentos ficam dispostos de forma retangular, paralelos e formando um ângulo reto com a fachada e o fundo, e localizam as categorias geradoras de tráfego no fundo da loja, fato que vem ao encontro da teoria apresentada. Cruzando-se os dados das entrevistas com a análise dos *layouts*, nota-se também que a empresa C é a que possui menor área de perecíveis em relação às demais, porém é a que tem maior espaço destinado ao bazar. Pode-se inferir que tal fato ocorre porque esta empresa está focando muito mais a venda de produtos não alimentares. Nota-se que as empresas A e B realmente dão destaque à panificação, confirmando a literatura e o informado pelos respondentes.

Na próxima seção, utilizando-se os dados primários obtidos nas entrevistas e as análises dos *layouts*, apresenta-se uma proposta de estrutura teórica para o processo de elaboração desses *layouts* dentro de cada empresa. Também, baseando-se nesses dados e achados da literatura, apresenta-se uma estrutura teórica genérica de formulação de *layouts* em supermercados de porte convencional.

4.3. Proposta de uma estrutura teórica

Considerando-se as informações obtidas nesta pesquisa, apresenta-se uma estrutura teórica do processo de formulação de *layout* de cada empresa (Figura 2) e uma geral, a qual sintetiza os procedimentos encontrados (Figura 3).

Figura 2: Proposta de estrutura teórica do processo de formulação de *layout* de cada empresa



Fonte: Coleta de dados.

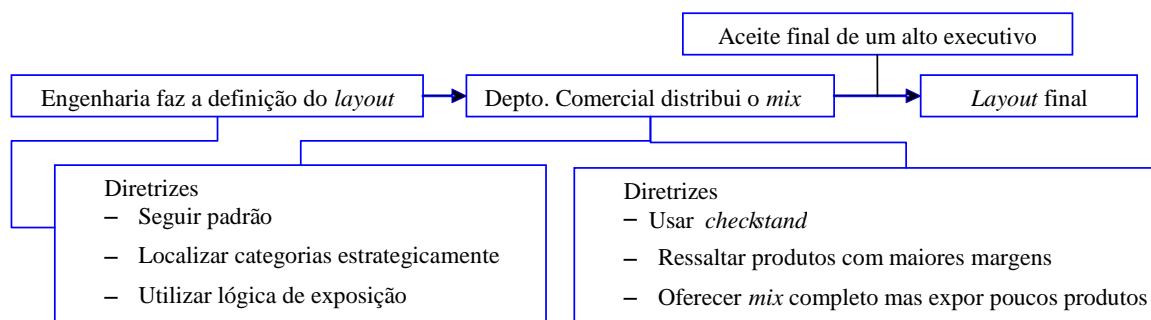
Como pode ser observado na Figura 2, na empresa A o comercial e o operacional participam do processo (o mesmo para qualquer porte, como em todas as outras). Primeiro é definido o *BackOffice* (câmaras, preparos, docas e depósito) e depois, na área restante, de acordo com as premissas da empresa, um arquiteto elabora o *layout* utilizando uma parametrização preexistente de dimensões e configurações. Posteriormente, o comercial define o *mix* com auxílio do gerenciamento de categorias. A aprovação final, porém, é feita pelo presidente da empresa (filho do fundador). Quando se trata apenas de uma alteração, assim como na B, a mudança primeiro é feita na loja-piloto e só depois é implantada. Percebe-se, no entanto, uma preocupação grande com o bem-estar do cliente.

Na empresa B (Figura 2) o *layout* em si é montado pela engenharia, que utiliza sempre o padrão existente, porém o comercial pode fazer ajustes quando necessário. Depois, o supervisor de *layout*, junto com o diretor, faz a distribuição do *mix*. Todo esse processo é acompanhado de perto pelo diretor de *marketing*, que pertence à família

fundadora da empresa. Enfim, nota-se que existe uma busca quase obsessiva por padronização, para que o cliente encontre o que precisa de forma rápida em qualquer loja da rede que em ele entre. Ainda na Figura 2, pode-se observar que na empresa C o diretor de patrimônio é responsável pela escolha do ponto, definição do tamanho da loja, orçamento e negociação da nova obra. Na sequência, engenharia e comercial definem o *layout* juntos. Depois, o supervisor de *layout* e o diretor comercial definem o *mix*. Em seguida, o supervisor de *layout*, juntamente com o gerente de loja, é envolvido na escolha dos equipamentos. Nesta empresa os informantes não ressaltaram tanto o quesito “padronização”, contudo é a que apresenta realmente o maior grau de uniformização.

Durante a análise notou-se também que existem “diretrizes”, algumas das quais são aplicadas tanto na localização das seções (engenharia) como na distribuição do *mix* (comercial). São elas (Figura 3):

Figura 3: Proposta de estrutura teórica para o processo de formulação de *layout* que sintetiza os procedimentos encontrados



Fonte: Coleta de dados.

- Seguir um padrão: para que a rotina de compras não seja alterada e o cliente encontre o que procura em qualquer loja da rede devem-se evitar alterações que o aborreçam e o deixem perdido.
 - Localizar estrategicamente as categorias geradoras de tráfego: principal estratégia utilizada para fazer o cliente circular, a fim de que ele visualize e compre mais produtos não planejados ou de forma impulsiva. Esses achados vêm ao encontro das afirmações de Parente (2000), que diz que as categorias “destino” e “rotina” são atrativas e devem receber atenção quando se trata de espaço, visibilidade e atratividade. Underhill (1999) também afirma que a categoria-destino deve ficar no fundo, para o consumidor comprar produtos na ida e na volta.
 - Utilizar uma lógica de exposição dos produtos: os produtos devem possuir uma coerência na exposição, conforme o raciocínio dos clientes (ex. filtros próximos ao café). Algumas empresas (inclusive a C), porém, posicionam, por exemplo, os filtros de café na seção de bazar para fazer o cliente circular. Essa estratégia, no entanto, é alvo de crítica, pois faz com que o cliente tenha que retornar ao início do *layout* no término de suas compras só para buscar esse item, o que causa irritação.
- As demais diretrizes são colocadas em prática basicamente pelo departamento comercial na hora da definição e distribuição do *mix* de produtos:
- *Check-stand*: diz respeito a gerar vendas impulsivas (pequenas gôndolas com salgadinhos, balas, etc. próximas aos caixas). Duas em cada três compras são decididas nos corredores, e produtos de compra impulsiva localizados em *displays* apropriados (*check-stand*) podem ter suas vendas aumentadas em até 10% (SUCESSO, 2007; SOLOMON, 2002).
 - Ressaltar produtos com maior margem: significa fazer com que o cliente compre aqueles produtos com maior rentabilidade, o que implica, portanto, destacá-los no *layout*. Sobre isso, dois autores fazem comentários. Para Solomon (2002), os corredores devem ser amplos, para estimular o passeio, e podem ser ainda maiores nas áreas de produtos com maior margem. Para Sousa (2002a), o *layout* deve propiciar a venda de produtos com maiores margens.
 - Oferecer *mix* completo: assim impede-se que o cliente desista da compra quando não encontrar algum dos componentes de uma lista de compra. Exemplificando, uma consumidora que quer fazer uma festa com o tema “Barbie”, se não encontrar, por exemplo, o prato da Barbie, provavelmente desistirá da compra.
 - Expor poucos produtos: assim eles terão sempre boa aparência, não ficarão empoeirados, amassados, e darão a impressão de que estão sempre novos e dentro do prazo de validade.
- Todas essas diretrizes têm um objetivo comum e principal: fazer com que o cliente fique mais na loja, mas esse tempo deve ser agradável, pois assim ele comprará mais. Se esse objetivo for alcançado, os *tickets* serão maiores, o faturamento aumentará, assim como a lucratividade. Essa estrutura teórica, porém, não tem a presunção de ser um modelo irretocável. Longe disso, seu propósito é ajudar na sistematização do conhecimento de uma área

relevante, mas carente de estudos. No próximo tópico são apresentadas algumas limitações e sugestões para futuras pesquisas sobre este tema.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Pode-se constatar, tanto pelo entendimento dos respondentes quanto pela teoria encontrada, que o *layout* afeta o desempenho das empresas e, por isso, deve ser tema de maiores investigações. Segundo Cesarino e Caixeta Filho (2002) e Araújo (2001), o *layout* não somente estimula o consumidor a comprar, influenciando diretamente as vendas, como também significa um componente importante da estrutura de custos do supermercado, afetando diretamente o desempenho da empresa.

Contudo, apesar de o efeito da atmosfera, do desenho físico e dos elementos de decoração nos consumidores e trabalhadores ser reconhecido pelos gerentes e mencionado em quase todo texto de *marketing*, varejo e comportamento organizacional, existe ainda uma falta de pesquisas empíricas ou *frameworks*, teoricamente baseados, dirigidos ao papel dos arredores físicos nos ambientes de consumo (BITNER, 1992). Apesar do pouco conhecimento sobre o tema, fizeram-se alguns paralelos entre a revisão teórica e os dados obtidos nas análises.

Alguns desses achados encontram respaldo na revisão teórica, como: (a) a grande importância da área de perecíveis; (b) a valorização da atmosfera da loja; (c) a influência do ambiente de loja na percepção do preço pelos clientes; (d) as tendências de os clientes quererem mais praticidade e rapidez e de estarem cada vez mais preocupados com a saúde; (e) o *layout* deve fazer com que o cliente permaneça mais tempo na loja e assim acabe consumindo mais; (f) o gerenciamento de categorias é utilizado em algumas áreas e apenas como um coadjuvante. Dois deles, no entanto, divergem do encontrado na literatura: (a) a classificação do formato do varejo; (b) os indicadores de desempenho utilizados para mensurar a eficácia das elaborações/alterações de *layouts*. Acredita-se que seriam necessárias maiores averiguações para esclarecer essas divergências.

Por meio dos objetivos específicos, este estudo teve seu objetivo principal atingido. Primeiramente, os estudos teóricos sobre as tendências do setor supermercadista e suas influências nos *layouts* foram aprofundados, além de outros temas

relacionados, como a história dos supermercados, a evolução dos *layouts*, o formato do varejo alimentício e as definições importantes na hora da elaboração de um *layout*. Posteriormente, por meio das entrevistas em profundidade e da análise de documentos, captou-se a opinião dos decisores sobre as questões de *layout* de supermercados. Sobre os indicadores de desempenho das elaborações/alterações de *layouts*, levantou-se que todas as empresas estudadas utilizam apenas o volume de vendas (levando em conta a sazonalidade) para fazer mensurações. Pela sua relevância, porém, é necessário que este tópico seja aprofundado futuramente. Mas o objetivo principal deste estudo, que foi descrever o processo de formulação de *layouts* em supermercados de porte convencional no sul do Brasil, foi atingido, bem como os objetivos específicos, ressaltando-se a proposição de uma estrutura teórica de formulação de *layout*.

A principal limitação desta pesquisa, no entanto, é oriunda dos estudos qualitativos – a generalização. Seus resultados não podem ser considerados conclusivos e, por tal motivo, o presente estudo é generalizável apenas a proposições teóricas (generalização analítica) e não a populações ou universos (generalização estatística). Outras limitações também podem ser citadas, como a indução não voluntária de ideias do pesquisador, o não entendimento de conceitos por parte dos respondentes, problemas de transcrição/interpretação dos dados e vieses nas respostas em razão de fatores externos (política, falta de conhecimento). Além disso, as repostas são interpretações pessoais da realidade em um dado momento, portanto são altamente subjetivas.

Como sugestão para futuras pesquisas, estes achados poderiam ser aplicados em uma pesquisa quantitativa, ao menos de forma parcial. Assim, o conhecimento sobre o tema começaria a ser edificado. Outra ideia seria buscar uma validação do estudo aplicando-o em empresas de outras regiões geográficas, com portes diferenciados, ou em outro tipo de varejo (farmácias, confecções, etc.), e ainda investigar as opiniões de diferentes unidades de análise (diretores, consumidores).

Enfim, o *layout* é um campo a ser explorado, pois se trata de uma ferramenta estratégica que pode ajudar os varejistas a alcançar um desempenho superior, mas para isso é necessário entender seu

processo de elaboração e implementação. Portanto, este estudo atingiu seu objetivo principal: entender como é o processo de formulação de *layouts* em supermercados de porte convencional. Elucidou-se o que influencia, o que é levado em conta na elaboração dos *layouts* e quais técnicas se utilizam para alcançar um desempenho superior. Não há pretensão, porém, de que estas respostas sejam definitivas, mas sim que sirvam para trazer luz ao tema. O intuito foi chamar a atenção para um tópico que, apesar de tão importante, recebe pouca ênfase nos estudos de *marketing*.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ARAUJO, A. O. *Contribuição ao Estudo de Indicadores de Desempenho de Empreendimentos Hoteleiros, sob o Enfoque da Gestão Estratégica*. Tese (Doutorado em Controladoria e Contabilidade) – Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2001. Disponível em: <<http://www.teses.usp.br/>>. Acesso em: 28 mar. 2008.

BAKER, J. *et al.* The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. *Journal of Marketing*, [S.l.], v. 66, n. 2, p. 120-141, Apr. 2002.

BANCO NACIONAL DE DESENVOLVIMENTO ECONÔMICO E SOCIAL (BNDES). Centro de Pesquisa de Informações e Dados – COPED. *Supermercados*. Estudos e Publicações. Comércio e Serviços, mar. 1996a. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/supermerca.pdf>>. Acesso em: 24 mar. 2008.

_____. *Comércio Varejista*. Estudos e Publicações. Comércio e Serviços, jul. 1996b. Disponível em: <http://www.bndes.gov.br/conhecimento/relato/com_varejista.pdf>. Acesso em: 24 mar. 2008.

BARROS, M. Supermercados serão diferentes no futuro. *SuperHiper*, São Paulo, ano XXI, n. 241, p. 76-84, set. 1995.

BITNER, M. J. Servicescapes: the Impact of Physical Surroundings on Customers and

Employees. *Journal of Marketing*, [S.l.], v. 56, n. 2, p. 57-70, Apr. 1992.

BORGES JR., A. A. *Layout e Disposição de Produtos no Varejo: a Influência da Teoria Comportamental*. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Coords.). *Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas, 1997. v. 2.

CESARINO, R. C.; CAIXETA FILHO, J. V. Alocação dos Produtos nas Gôndolas dos Supermercados: um Estudo de Caso. *Gestão & Produção*, [S.l.], v. 9, n. 1, p. 45-61, abr. 2002. Disponível em: <<http://www.scielo.br/pdf/gp/v9n1/a05v9n1.pdf>>. Acesso em: 22 jun. 2006.

COMO será o *layout* das lojas no ano 2000. *Supermercado Moderno*, ano 27, n. 3, p. 63-71, mar. 1996.

CONHECENDO bem o varejo. *Revista AGAS*, ano 27, n. 276, maio-jun. 2008.

COOPER, D.; SCHINDLER, F. *Métodos de Pesquisa em Administração*. 7. ed. Porto Alegre: Bookman, 2003.

DI PRIMIO, F. *A História dos Supermercados Gaúchos*. Porto Alegre: AGAS, 1999.

FUNDAÇÃO ABRAS. *Cinquenta Anos de Supermercados no Brasil*. São Paulo: Fundação ABRAS, 2002.

HILÁRIO, W. Comunicação Visual: o ponto forte da reforma de loja. *SuperHiper*, São Paulo, ano 32, n. 361, p. 42, fev. 2006.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA – IBGE. Varejo reúne 84,2% das empresas comerciais do Brasil. *Pesquisa Anual do Comércio*, Comunicação Social de 17 maio 2007. Disponível em: <http://www.ibge.gov.br/home/presidencia/noticias/noticia_visualiza.php?id_noticia=882>. Acesso em: 25 mar. 2008.

INSTITUTO PARA DESENVOLVIMENTO DO VAREJO – IDV. Crescimento recorde do resultado do varejo em 2007. *Conjuntura e Comércio Varejista*, 18 fev. 2008. Disponível em: <<http://www.idv.org.br/conjuntura-ccv-texto.aspx?IdTextoCCV=268>>. Acesso em: 25 mar. 2008.

- KOTLER, P.; ARMSTRONG, G. *Princípios de Marketing*. 7. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1993.
- LAS CASAS, A. L. *Marketing de Varejo*. São Paulo: Atlas, 1994.
- LAS CASAS, A. L.; BARBOZA, V. A. Marketing de Varejo. In: LAS CASAS, A. L.; GARCIA, M. T. (Orgs.). *Estratégias de marketing para varejo: Inovações e diferenciações estratégicas que fazem a diferença no marketing de varejo*. [S.l.]: Novatec, 2007. Disponível em: <http://www.submarino.com.br/business/i_firstchapter.asp?pid=1973810&prodtypeid=1>. Acesso em: 10 ago. 2007.
- LEVY, M.; WEITZ, B. A. *Administração de Varejo*. São Paulo: Atlas, 2000.
- LIMA, A. C. P.; LEPSCH, S. L. Formatação do Varejo Auto-serviço. In: ANGELO, C. F. (Coord.). *Varejo: Modernização e Perspectivas*. São Paulo: Atlas, 1995.
- LUKIANOCENKO, M. A Evolução dos formatos continua. *SuperHiper*, São Paulo, n. 357, p. 18-22, set. 2005.
- MIRANDA, L. C.; AZEVEDO, S. G. Indicadores de desempenho gerencial mais utilizados pelos empresários: Estudo Comparativo Brasil-Portugal. In: ENCONTRO DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA EM ADMINISTRAÇÃO, 24., 2000, Florianópolis. *Anais...* Florianópolis: ANPAD, 2000.
- PARENTE, J. *Varejo no Brasil: Gestão e Estratégia*. São Paulo: Atlas, 2000.
- RÉVILLION, A. S. P. Um estudo sobre a satisfação do consumidor com o setor supermercadista em Porto Alegre. Dissertação (Mestrado em Administração com ênfase em Marketing) – Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 1998. Disponível em: <http://volpi.ea.ufrgs.br/teses_e_dissertacoes/td/000096.pdf>. Acesso em: 3 dez. 2007.
- ROJO, F. J. G. *Supermercados no Brasil: Qualidade Total, Marketing de Serviços, Comportamento do Consumidor*. São Paulo: Atlas, 1998.
- ROSSI, R. M.; SILVA, A. L. Como a teoria de marketing explica as estratégias competitivas das firmas. In: ENCONTRO DE MARKETING, 3., 2008, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2008.
- ROSSONI, E. P. Avaliação da qualidade dos serviços oferecidos em supermercados segundo a percepção dos consumidores da cidade de Cacoal, RO. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção) – Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2002. Disponível em: <<http://teses.eps.ufsc.br/Resumo.asp?4022>>. Acesso em: 19 out. 2007.
- SANTOS, L. L. S. *et al.* Relação entre orientação para o mercado e desempenho empresarial: um estudo no pequeno comércio varejista do centro-oeste mineiro. In: ENCONTRO DE MARKETING, 3., 2008, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2008.
- SELLTIZ, C. *et al.* *Métodos de pesquisa nas relações sociais*. São Paulo: EPU, 1965.
- SESSO FILHO, U. A. Comportamento do consumidor: um Estudo de Caso em Supermercado. In: ANGELO, C. F.; SILVEIRA, J. A. G. (Coords.). *Varejo Competitivo*. São Paulo: Atlas, 2000. v. 4.
- SOLOMON, M. R. *O Comportamento do Consumidor*. 5. ed. São Paulo: Bookman, 2002.
- SOUSA, W. O bê-á-bá da montagem de loja. *SuperHiper*, São Paulo, ano 28, n. 319, p. 13-15, abr. 2002a.
- SOUSA, W. 50 anos de supermercado. *SuperHiper*, São Paulo, ano 28, n. 324, p. 98-114, set. 2002b.
- SUCESSO no gerenciamento: entenda cada conceito e como utilizá-lo. *Supermercado Moderno*, maio 2007. Disponível em: <http://www.sm.com.br/pdf/2007/mai07/noti_2.htm>. Acesso em: 4 abr. 2008.
- TENDÊNCIAS de layout atendem perfil do cliente. *Revista Superhiper*, São Paulo, v. 25, n. 287, p. 18-30, jul. 1999.
- UNDERHILL, P. *Vamos às compras: a Ciência do Consumo*. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus, 1999.