



**SCHOOL OF
ECONOMICS &
MANAGEMENT
LISBON**

**MESTRADO EM
MARKETING**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO**

**ESTRATÉGIAS DE DISTRIBUIÇÃO NO COMÉRCIO DE RUA – A ESCOLHA
DA LOCALIZAÇÃO E O SEU IMPACTO EM EMPRESAS DO SETOR DA
RESTAURAÇÃO**

SÓNIA CRISTINA CONDE FERREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA MARIA CRISTINA DE ASSIS SALES PINTO BAPTISTA

SETEMBRO – 2013

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer à Professora Cristina Baptista, pelo apoio, colaboração e orientação na elaboração deste trabalho, bem como pelos seus conselhos preciosos.

Gostaria também de agradecer a todos os retalhistas da restauração a disponibilidade e atenção que me facultaram para a realização das entrevistas.

Agradeço aos meus pais e namorado por estarem sempre do meu lado nesta jornada que foi o mestrado, por me darem força para prosseguir e terem ajudado no que conseguiam e podiam.

Agradeço aos meus amigos por me darem motivação e por me darem todo o apoio que podiam.

RESUMO

Este estudo tem como principal objetivo identificar as estratégias de distribuição dos retalhistas do setor da restauração, nomeadamente a nível da localização dos seus espaços, assim como identificar as estratégias de segmentação, público-alvo, diferenciação e posicionamento adotadas pelos mesmos. Pretende-se, de igual modo, verificar se existe algum padrão na tomada de decisão e, por fim, verificar se existe alguma relação entre a localização dos espaços e o sucesso alcançado pelos espaços analisados.

Neste sentido, foi elaborada uma pesquisa qualitativa exploratória, tendo sido realizadas entrevistas em profundidade semi-estruturadas a nove retalhistas do setor da restauração, situados no distrito de Lisboa.

Através dos dados recolhidos, verifica-se que o *target* são consumidores de classe média, média-alta e alta, com idade a partir dos 30 anos, com algum poder de compra, que são residentes, trabalhadores ou turistas das zonas onde se encontram os espaços. Verifica-se que são espaços que se distinguem por terem conceitos diferentes, com produtos de grande qualidade, com um bom nível de atendimento e por serem espaços agradáveis, confortáveis e apelativos aos olhos de quem os frequenta. Verifica-se também que são espaços que se encontram precisamente onde o público-alvo está, ou seja, em zonas de grande passagem, perto de pontos de lazer e turismo e com um grande número de empresas na zona, contando com acessibilidades excelentes a nível de transportes públicos.

Conclui-se então que, de uma forma geral, derivado aos seus conceitos diferenciadores, produtos de grande qualidade e atendimento personalizado, os espaços entrevistados dirigem-se a consumidores de classes mais elevada e com algum poder de compra. Conclui-se que a estratégia dos retalhistas foi optar por zonas centrais, históricas, de grande fluxo empresarial, zonas de grande passagem, próximas de pontos de lazer e turismo, ou seja, zonas onde estão inseridos os *targets* destes espaços. Conclui-se também que esta estratégia vai ao encontro da política e dos objetivos dos espaços, fazendo com que estes tenham vantagem competitiva perante outros do mesmo género, mas com outras localizações, representando assim, um fator-chave para o sucesso dos espaços.

Palavras-chave: comércio de rua, restauração, localização, estratégia, distribuição, retalho.

ABSTRACT

This study has as main objective to identify the distribution strategies of the restaurant industry retailers, namely the localization of their spaces, as well as identifying the segmentation, targeting, differentiation and positioning strategies adopted by them. It is intended, equally, to verify if some pattern in the decision making exists and, finally, to verify if the localization of the spaces and the success reached by them are related.

Thereby, an exploratory qualitative research was conducted, developed by semi-structured in-depth interviews to nine restaurant industry retailers, situated in the district of Lisbon.

Through the data collected, it is verified that the target consists of consumers of middle, upper-middle and high class, with age from the 30 years, with purchase power, that are residents, workers or tourists in the zones where the spaces are located. It is also ascertained that the spaces are distinguished by having different concepts, with products of great quality, a good level of attendance and for being pleasant, comfortable and appellative spaces to the eyes of those who go there. It is also verified that the spaces are located exactly where the target is, that is, in zones of great passage, close to points of leisure and tourism and with a great number of companies in the zone, counting on excellent accessibilities.

It is concluded that, in general, because of its unique concepts, products of great quality and personalized attendance, the interviewed spaces are directed to upper classes consumers with some purchasing power. It is also concluded that the strategy of the retailers was to choose central and historical zones, zones of great enterprise flow, of great passage, nearby points of leisure and tourism, that is, zones where their targets are located. It is also concluded that this strategy meets the policy and objectives of the spaces, causing them to have a competitive advantage against others spaces of the same kind, but with other locations, thus representing a key factor for their success.

Keywords: street commerce, restaurant industry, localization, strategy, distribution, retail.

ÍNDICE

1. INTRODUÇÃO	7
2. REVISÃO DE LITERATURA	8
2.1. Noção de Distribuição	8
2.2. O Comércio e o Consumidor da atualidade	9
2.3. O Comércio Retalhista	11
2.4. A importância do fator Localização no Retalho	12
2.5. O Retalho e a Recessão	15
2.6. Dos Centros Comerciais à Reabilitação e Revitalização do Espaço Urbano - Urbanismo Comercial	18
3. QUADRO DE REFERÊNCIA	20
4. METODOLOGIA	21
4.1. Tipo de Estudo	21
4.2. Amostra	22
4.3. Forma de Recolha de Dados	22
4.4. Forma de Análise de Dados	23
5. RESULTADOS	23
5.1. Estratégia do Retalho	25
5.2. Antecedentes da tomada de decisão	27
5.3. <i>Marketing-Mix</i> do Retalho	30
6. ANÁLISE E DISCUSSÃO	34
6.1. Análise <i>Cross-Case</i>	34
6.1.1. Estratégia do Retalho	34
6.1.2. Antecedentes da tomada de decisão	35
6.1.3. <i>Marketing-Mix</i> do Retalho	36
6.2. Análise <i>Within-Case</i>	37
6.2.1. Estratégia do Retalho	37
6.2.2. Antecedentes da tomada de decisão	38
6.2.3. <i>Marketing-Mix</i> do Retalho	39
7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES	40
7.1. Conclusões	40
7.2. Limitações	42

7.3. Recomendações	42
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	43
ANEXOS	47
ANEXO I – QUADRO DE CONCEPTUALIZAÇÃO	47
ANEXO II – GUIÃO PARA ENTREVISTA	50
ANEXO II – APRESENTAÇÃO DOS ENTREVISTADOS	52

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 2.1 – Principais Tendências do Retalho	10
Tabela 5.1 – Resultados Estratégia do Retalho	25
Tabela 5.2 – Resultados Antecedentes da tomada de decisão	27
Tabela 5.3 – Resultados <i>Marketing-Mix</i> do Retalho	30

ÍNDICE DE IMAGENS

Imagem 2.1 – <i>Retailer Marketing Strategy</i>	12
Imagem 2.2 – Processo de Avaliação da Atratividade da Aglomeração	14
Imagem 2.3 – Planeamento da Localização e Tomada de Decisão	15
Imagem 3.1 – Quadro de Referência	20

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho surge no âmbito do Mestrado em Marketing do Instituto Superior de Economia e Gestão e no qual foram estudadas e analisadas as estratégias de distribuição adotadas pelos retalhistas do setor da restauração, no âmbito do comércio de rua. Este tema é relevante no contexto atual, no sentido que pretende identificar fatores de sucesso na área da distribuição no setor da restauração, mais especificamente na localização dos espaços e toda a sua envolvente, nomeadamente o ambiente e atmosfera do espaço, e que por sua vez, poderão eventualmente ser replicados a outros setores de atividade. A principal motivação para a escolha deste tema deve-se ao facto de, segundo a consultora *Cushman & Wakefield*, o comércio de rua, desde 2008, ter sido uma lufada de ar fresco no ramo imobiliário em Portugal. Uns dos setores mais afectados pela conjuntura atual é o da restauração, principalmente desde a alteração da taxa do IVA para 23% no início de 2012. Segundo a empresa DBK, líder na elaboração de estudos de análise setorial e de concorrência em Portugal e em Espanha, o volume de negócios no setor da restauração em Portugal situa-se nos 3,8 milhões de euros em 2012, menos 14,6% relativamente ao ano anterior. No entanto, continuamos a deparar-nos com a abertura de novos espaços gastronómicos. De acordo com o *Chef* Henrique Sá Pessoa, em entrevista ao Jornal de Notícias, “a solução passa por abrir estabelecimentos mais acessíveis”. Alguns exemplos desta tendência são as tascas e tabernas de luxo, hamburguerias e pizzarias *gourmet*, esplanadas, restaurantes de fusão, entre outros, que nos últimos tempos têm surgido e têm trazido algum ânimo ao setor. Para além da aposta em estabelecimentos mais acessíveis, verifica-se também uma grande aposta em lojas de rua, em detrimento dos centros comerciais, e em zonas com vida social ativa.

Com isto, um dos objetivos deste trabalho é identificar as estratégias de segmentação, público-alvo, diferenciação e posicionamento que foram definidas pelos retalhistas quando decidiram investir no setor da restauração e em lojas de rua. Tendo em consideração o fator “localização”, o principal objetivo deste estudo é identificar quais foram as estratégias de distribuição adotadas pelos retalhistas de forma a conseguirem atrair os consumidores aos seus espaços e terem sucesso num setor que apresenta grandes dificuldades. Pretende-se igualmente verificar se existe algum padrão na definição e seleção das estratégias de

distribuição e, por fim, pretende-se também verificar se existe alguma relação entre a localização dos espaços e o sucesso alcançado pelas empresas estudadas.

Neste sentido, as questões de investigação deste estudo são definidas como:

- Quais as estratégias de *marketing* (segmentação, público-alvo, diferenciação e posicionamento) definidas pelos retalhistas do setor da restauração, no âmbito do comércio de rua?
- Quais as estratégias de distribuição adotadas pelos retalhistas do setor da restauração, no âmbito do comércio de rua?
- Qual o impacto do fator “localização” no sucesso de um determinado espaço?

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1. Noção de Distribuição

Na ótica do produtor, distribuição consiste no conjunto de estruturas e meios que permitem chegar aos consumidores, fazendo com que estes tenham acesso aos seus produtos (Rousseau, 2008). Para os distribuidores, de acordo com o mesmo autor, a distribuição diz respeito ao “setor de atividade económica que assegura um conjunto de funções essenciais entre produtores e consumidores, permitindo que aqueles coloquem os seus produtos junto destes em condições e quantidades diversificadas”. Finalmente, Rousseau refere ainda que na perspetiva do consumidor, a distribuição consiste, na sua essência, no comércio retalhista, uma vez que se trata do elemento final do canal de distribuição que coloca à disposição dos consumidores os produtos e serviços que estes pretendem adquirir. Com isto, já mais numa ótica do retalho, Brosselin (1981), refere que a distribuição é o “conjunto de empresas e agentes que compram e revendem mercadorias destinadas à satisfação das necessidades do consumidor”. Levy e Weitz (1996), definem ainda a distribuição como sendo um “conjunto de atividades de negócio que acrescentam valor aos produtos e serviços vendidos aos consumidores para seu uso pessoal ou familiar”.

2.2. *O Comércio e o Consumidor da Atualidade*

No contexto atual, o comércio é muito mais do que uma simples troca de bens, uma vez que se trata de uma venda e prestação de serviços em simultâneo. Esta reformulação do conceito de comércio significa que a oferta se deve centrar nas preferências dos consumidores, respondendo aos seus novos hábitos e comportamentos de consumo (Observatório do Comércio, 2001). Gransby (1988) refere que a procura por parte do consumidor tem mudado derivado a uma crescente afluência, ao aumento da mobilidade, ao aumento da sofisticação e a mudanças nos estilos de vida do consumidor. Estes novos estilos de vida, originados pelo individualismo, hedonismo e bem-estar pessoal dos consumidores, levam a que estes exijam, cada vez mais, produtos e serviços concebidos especificamente para si (Observatório do Comércio, 2000). Salgueiro e Cachinho (2002) reforçam esta ideia ao referir que a condição pós-moderna altera completamente a lógica de atuação do passado, não tanto através da sua superação, mas sim através da sua complexificação, destruindo os tradicionais lineares numa variedade de nichos, orientados para os diferentes estilos de vida, que tendem, em última instância, para a individualização. Com isto, segundo Gransby (1988), o retalho está cada vez mais orientado para o lazer, tendo de ser aceitável e conveniente e, para além disso, tem de ser especial, especializado, individualista e relacionado com um estilo de vida. Gransby (1988) sugere ainda aos profissionais do retalho que olhem para o ato de compra de acordo com ponto de vista do utilizador, ou seja, do consumidor. O autor refere mesmo que esta é a forma de se trabalhar em retalho, e que se os retalhistas não responderem à procura e às necessidades em constante mudança dos consumidores, certamente não irão sobreviver. O autor diz ainda que os retalhistas têm de ir ao encontro das aspirações dos consumidores. Neste sentido, as lojas desenvolveram também um conjunto de serviços personalizados de atendimento, várias formas de encomenda, entregas ao domicílio e assistência pós-venda ao cliente. O contato direto com o consumidor, que está na base do comércio, os cartões de cliente e as promoções personalizadas, são exemplos de estratégias que ajudam a estabelecer uma relação mais ativa entre comerciante e consumidor (Observatório do Comércio, 2001). Salgueiro e Cachinho (2002) apresentam as principais tendências observadas no comércio retalhista nos últimos tempos:

Estratégias de Distribuição no Comércio de Rua – A escolha da localização e o seu impacto em empresas do setor da restauração

	<i>Passado</i>	<i>Atualidade</i>
	Espaços Comerciais	Lugares de Consumo
Significado	Espaços de trocas	Lugares “mercadoria”
Conceção	Espaços de compras e abastecimento	Lugares de “experiências de consumo”
Orientação	Satisfação das necessidades de consumo	Realização de desejos, sonhos e fantasias
Oferta	Lineares de produtos de massa homogéneos e padronizados; Determinada pelos produtores	Gama diversificada de linhas e segmentos; Influenciada pelos consumidores
Estrutura	Estabelecimentos hierarquizados segundo as classes sociais	Estabelecimentos fragmentados segundo os estilos de vida
Estratégia de Segmentação	Política de preços e a qualidade dos artigos	Valores sócio-culturais, potencial sinalético e mímico dos objetos
Tecido Comercial	Uniformidade das lojas, número reduzido de canais de distribuição	Diversidade de formas de comércio e multiplicidade de formatos
Mercadorias	Objetos, produtos e serviços	Marcas, signos, ambiências e contextos
Funções	Espaços monofuncionais, utilitários e especializados	Espaços plurifuncionais, de “síntese” - comércio, consumo e lazer

Tabela 2.1 – Principais Tendências no Retalho

Fonte: Adaptado de “CEG – Apontamentos de Geografia”, Salgueiro e Cachinho (2002)

Ou seja, ainda segundo os mesmos autores, os novos espaços comerciais mais do que comercializarem mercadorias, comercializam verdadeiras experiências de vida, seja através da arquitetura, do *design*, do ambiente, do espetáculo e do simbolismo dos objetos. Assim, os consumidores materializam os seus desejos, tornam reais os seus sonhos ou fantasias, acarinhando uma diversidade de estilos de vida com o objetivo de acariciarem o seu próprio estilo.

2.3. *O Comércio Retalhista*

Retalho consiste em todas as atividades que envolvem a venda de produtos ou serviços diretamente ao consumidor final, para seu uso pessoal (Kotler e Armstrong, 2011). Segundo os mesmos autores, o retalho desempenha um papel muito importante na maioria dos canais de distribuição, uma vez que faz a ligação entre as marcas e os consumidores.

Kotler e Keller (2011) apresentam três tipos de retalhistas:

- “*Store Retailers*”, como por exemplo, as lojas de departamento, lojas especializadas, supermercados, lojas de conveniência, lojas de desconto, entre outras;
- “*Nonstore Retailing*”, por exemplo, a venda direta, o *marketing* direto, máquinas de *vending* e o serviço de compra;
- “*Retail Organizations*”, que é o caso do *franchising* e do retalho corporativo.

De acordo com Kotler e Armstrong (2011), se há uns anos atrás os retalhistas atraíam os consumidores com produtos únicos, e mais ou melhores serviços, nos dias de hoje estes dois fatores são cada vez mais semelhantes entre os retalhistas. A diferenciação dos serviços é também cada vez menor. É por estes motivos e por outros que muitos retalhistas estão a repensar as suas estratégias de *marketing*, tais como a segmentação, mercados-alvo, diferenciação e posicionamento. Salgueiro e Cachinho (2002) referem que, analisando cuidadosamente o retalho, é evidente que a sua reestruturação tem como objetivo a passagem progressiva dos espaços comerciais aos lugares de consumo. Constatam ainda que esta passagem condensa todas as transformações experienciadas pelos estabelecimentos comerciais, desenvolvidas por sofisticadas técnicas de *marketing* e *design*, de ilusão e alusão, através das quais os consumidores são seduzidos e os pontos de venda são transformados numa mercadoria, destinada a ser

adorada e consumida tal como os seus objetos, das marcas e produtos comercializados no seu interior.



Imagem 2.1 – *Retailer Marketing Strategy*
Fonte: Adaptado de “*Principles of Marketing*”, Kotler e Armstrong (2011)

De acordo com o esquema apresentado em cima, os retalhistas devem, em primeiro lugar, segmentar e definir devidamente os seus mercados-alvo, só depois é que devem decidir como é que se vão diferenciar e posicionar nestes mercados. Com base no *marketing-mix* do retalho, no que toca aos produtos, os retalhistas devem fazer com que a sua oferta seja diferenciada e, ao mesmo tempo, ir ao encontro das expectativas dos consumidores. A política de preços deve estar enquadrada ao mercado-alvo e ao posicionamento previamente definido, ao produto ou serviço, à concorrência e a fatores económicos. Quanto à promoção, os retalhistas podem usar uma ou as cinco ferramentas de promoção para chegar aos consumidores, sendo que esta deve estar adequada ao público-alvo. Finalmente quanto à localização da loja, este é um fator crítico para o sucesso no retalho.

2.4. A importância do fator “Localização” no Retalho

Como foi dito no ponto anterior, a localização de um determinado espaço é um fator crítico para o sucesso do mesmo. A localização deve ser acessível ao mercado-alvo, em áreas que sejam consistentes com o posicionamento do retalhista. Kotler e Keller (2011) identificam as seguintes localizações possíveis:

- “*Central Business Districts*”. Mais conhecido como “Baixa da Cidade”, é a área mais antiga e movimentada da cidade;
- Centros Comerciais;

- Centros Comerciais Comunitários. Centros comerciais mais pequenos, com capacidade entre 20 a 40 lojas e uma loja âncora;
- “*Shopping Strips*”. Consiste num grupo de lojas, normalmente localizadas em edifícios, cujo objetivo é servir as necessidades dos moradores de uma determinada zona, nomeadamente a nível de mercearias, lavandaria, entre outras;
- Localização dentro de um grande espaço. Marcas conhecidas como a McDonald’s colocam novas e mais pequenas concessões em grandes espaços, como por exemplo, nos aeroportos;
- Lojas isoladas.

Rousseau (2008) refere mesmo que os distribuidores, especialmente se forem retalhistas, têm de escolher cuidadosamente e com critério a localização dos seus pontos de venda, uma vez que a localização, normalmente, é o primeiro fator de escolha do consumidor, quer em relação à sua casa, quer em relação ao seu local de trabalho. Para além disso, a localização consiste numa vantagem competitiva e tem uma natureza quase irreversível. O autor refere ainda que as decisões sobre a localização dos pontos de venda são das mais importantes e mais determinantes para o sucesso de qualquer distribuidor. Berman e Evans (1995), identificam os seguintes passos obrigatórios que um distribuidor deve ter na escolha da localização do ponto de venda:

1. Avaliar as áreas comerciais pretendidas em termos das características da população residente e da concorrência instalada;
2. Optar entre uma localização isolada, numa zona comercial não planificada já existente ou num centro comercial planificado;
3. Selecionar o local em função da opção anteriormente efectuada, avaliando as alternativas existentes.

No entanto, apesar dos esforços dos distribuidores em situar os seus pontos de venda na melhor localização possível, Rousseau (2002) refere que o que é hoje uma boa localização, amanhã pode tornar-se uma má localização, uma vez que os mercados alteram-se, surgem novos concorrentes, modificam-se as acessibilidades e os clientes mudam. Berman e Evans (2001) referem que as aglomerações no retalho podem ser caracterizadas pelas suas componentes do *marketing-mix*, que são determinadas por parâmetros de decisão controláveis, tais como a localização da loja, o estilo de venda, política de preços e

Estratégias de Distribuição no Comércio de Rua – A escolha da localização e o seu impacto em empresas do setor da restauração

estratégia de mercadoria, estacionamento disponível, entre outros. Com isto, Teller e Reutterer (2008) apresentam um modelo do processo de avaliação da atractividade:

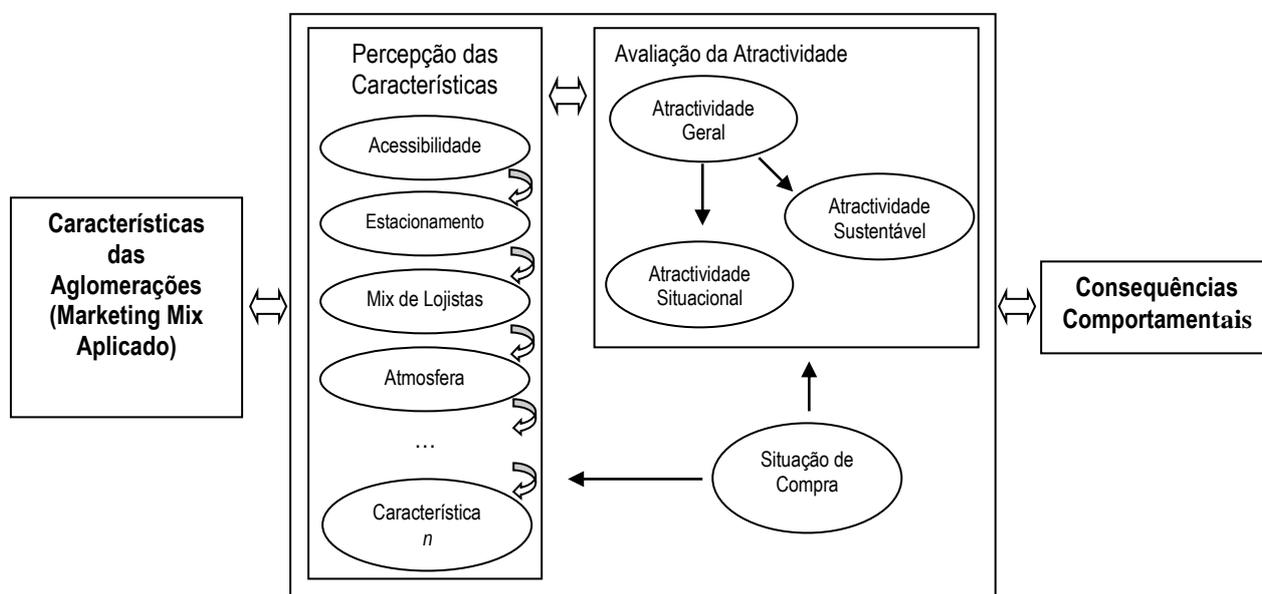


Imagem 2.2 – Processo de Avaliação da Atractividade da Aglomeração
Fonte: Adaptado de “The evolving process of retail attractiveness: What makes retail agglomerations attractive when customers shop at them?”, Teller e Reutterer (2008)

Se tivermos em consideração os fatores relacionados com a localização da loja, ou seja, a acessibilidade e o estacionamento, Teller e Reutterer (2008) referem que os consumidores que compram os seus bens em aglomerações, têm de ultrapassar as distâncias temporais e espaciais entre o seu ponto de partida e o ponto de chegada. Neste sentido, a acessibilidade representa o grau de (in)conveniência em relação a este empreendimento comercial e, portanto, representa uma das principais características de uma aglomeração de retalho do ponto de vista do consumidor. Também o estacionamento situado próximo de lojas ou aglomerações pode ser considerado como um fator de melhoria na conveniência de compra. Quanto ao *Mix* de Lojistas, este diz respeito ao conjunto de lojas que caracteriza um determinado aglomerado, como por exemplo, espaços gastronómicos, espaços de entretenimento, entre outros. Finalmente, no que diz respeito aos fatores relacionados com o ambiente das lojas, uma vez que fazer compras é mais do que uma simples troca de bens ou serviços, existem vários fatores que podem ser identificados para enriquecer o processo de compra, nomeadamente o sentido de orientação numa determinada aglomeração, o próprio ambiente da loja como estímulo e a atmosfera da mesma. No entanto, segundo Brown (1991), “o ditado *Localização, Localização, Localização* é mais uma regurgitação

Estratégias de Distribuição no Comércio de Rua – A escolha da localização e o seu impacto em empresas do setor da restauração

de sabedoria recebida do que uma destilação da prática vigente. De facto, apesar da sua importância inquestionável, os retalhistas têm sido reconhecidos pelas suas abordagens arrogantes no que toca a decisões relativas à localização”. A verdade, segundo os mesmos autores, é que as decisões relativas à localização têm sido, tradicionalmente, baseadas em abordagens intuitivas, resultantes de caprichos empresariais e oportunistas dos decisores. Com isto, Hernandez, Benninson e Cornelius (1998) apresentam um modelo de planeamento da localização no retalho e tomada de decisão:

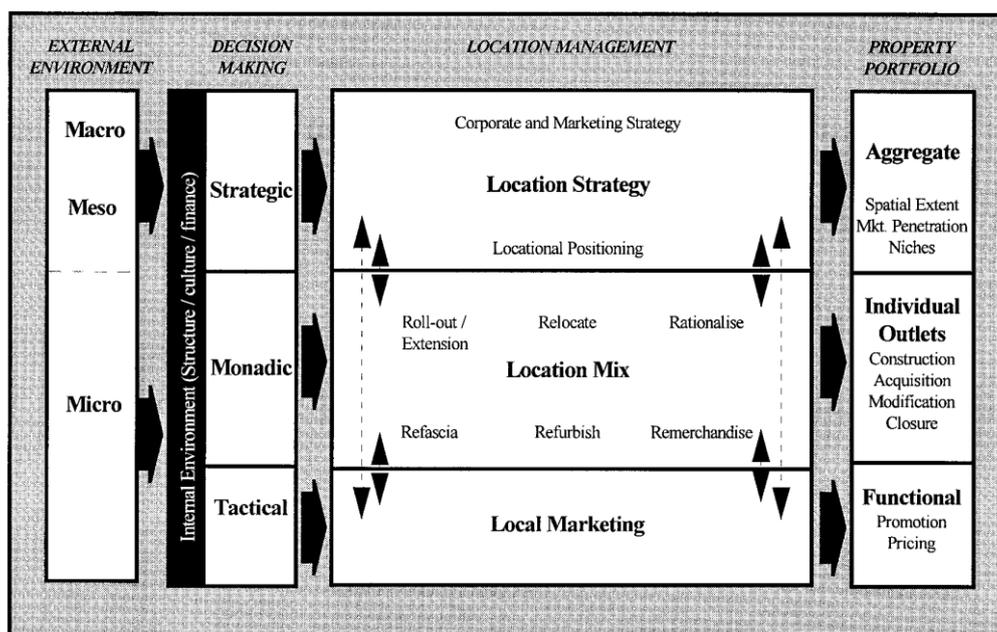


Imagem 2.3 – Planeamento da Localização e Tomada de Decisão
 Fonte: “The organizational context of retail location planning”, Hernandez *et al* (1998)

Com este modelo, os autores pretendem realçar a complexidade do planeamento da localização e tomada de decisões pelos retalhistas e, particularmente, enfatizar, em primeiro lugar, que embora o desenvolvimento de novas lojas seja importante, é apenas um de muitos elementos inter-relacionados da gestão da localização; e em segundo lugar, que a reação de qualquer organização relativamente ao seu ambiente externo, é condicionada pela natureza da sua estrutura interna, cultura e do seu desempenho financeiro.

2.5. O Retalho e a Recessão

Segundo Favaro, Romberger e Meer (2009), em tempos difíceis, mesmo numa grande recessão como a que se vive atualmente, podem surgir oportunidades para ganhar mais lealdade por parte dos clientes, aumentar a produtividade e fortalecer a posição no

mercado. Os autores apresentam então cinco regras de forma a que os retalhistas ganhem mais quota de mercado:

- *Concentrar-se nos clientes que nem são leais à própria empresa, nem aos seus concorrentes.* Ou seja, os clientes que são leais a uma empresa já fazem parte da sua quota de mercado, os clientes leais às empresas concorrentes representam a quota de mercado que dificilmente se obterá. Neste sentido, para ganhar mais quota de mercado, há que investir em clientes que vão mudando de fornecedores;
- *Reduzir as lacunas que existem entre as necessidades dos clientes e a oferta atual.* Na sequência da primeira regra, esta diz respeito ao facto de se ir ao encontro das necessidades dos clientes que vão mudando de fornecedor, de forma a ganhar a sua lealdade e, assim, ganhar mais quota de mercado;
- *Minimizar os “maus custos”, ou seja, aqueles que produzem benefícios que os clientes não vão pagar.* Esta regra sugere que as empresas cortem nos custos que nada acrescentam ao que os clientes mais valorizam;
- *Agrupar as lojas da empresa de acordo com a semelhança das necessidades do consumidor e comportamentos de compra.* Aqui, as empresas devem identificar um grupo limitado de lojas com clientes semelhantes e depois criar experiências de compra ajustadas a esses clientes e ao seu comportamento de compra;
- *Reequipar os processos de forma a melhor posicionar a empresa para aplicar as primeiras quatro regras.*

Desde o começo da recessão em 2008, muitos retalhistas tiveram de se adaptar para conseguir sobreviver. Um dos desenvolvimentos devido à recessão foi o aparecimento de novas formas de retalho, de forma a satisfazer as necessidades de conveniência dos consumidores, como por exemplo, o facto de surgirem cada vez mais livrarias com cafetarias integradas (como a FNAC), áreas de serviço com zonas de restauração, entre outras (Kotler e Keller, 2011). Para além das novas formas de retalho, os autores referem também que os retalhistas passaram a investir mais em tecnologia, passou a haver mais competição entre retalhistas, as decisões de compra são feitas, cada vez mais, na própria loja, entre outros. Com isto, Kotler (2003) apresenta quatro novas práticas para que os retalhistas sobrevivam no mercado de trabalho:

1. Os retalhistas devem passar mais tempo a saber quem são os seus clientes. Devem recolher informação sobre as suas compras de forma a poderem fazer eventos especiais para cada segmento de clientes;
2. Os retalhistas devem investir em tornar o retalho uma experiência. Ao desenvolver experiências distintivas, o retalhista encoraja as pessoas a voltarem à loja com mais frequência;
3. Os retalhistas devem apostar de forma agressiva em marcas privadas. As marcas privadas geram mais receita do que as marcas nacionais;
4. Os retalhistas devem criar um *web site* e fornecer mais informações aos consumidores, assim como dar a oportunidade de contacto e diálogo.

Berry (2001) é mais específico e apresenta cinco pilares para o novo retalho, focando essencialmente a atenção no cliente:

1. *Resolver os problemas dos clientes.* Os clientes normalmente vão às compras porque têm um problema, uma necessidade. O objetivo do retalhista é precisamente resolver esses problemas, satisfazer as necessidades. Neste sentido, quem está a prestar o serviço deve ser competente para saber como ajudar os clientes, disponibilizar entregas ao domicílio, fazer ofertas especiais, entre outros;
2. *Tratar os clientes com respeito.* Este ponto não diz só respeito a trabalhadores mal-humorados, aborrecidos e com falta de motivação, diz também respeito a lojas desarrumadas e mal organizadas, falta de sinalização e preços confusos. Tudo isto deve ser evitado ao máximo;
3. *Ligar-se às emoções dos clientes.* Os grandes retalhistas procuram ir além do modelo de consumidor racional e tentam estabelecer sentimentos de proximidade, afeto e confiança com os seus clientes;
4. *Definir preços mais justos e não os mais baixos.* Se os clientes suspeitam que o retalhista não está a ser justo na questão do preço, isto pode ter um grande custo psicológico. Retalhistas de excelência tentam minimizar ou eliminar estes custos psicológicos ao definir preços justos em vez de definir preços muito baixos;
5. *Poupar o tempo do cliente.* A maioria dos clientes tem uma coisa em comum: têm sempre falta de tempo. Infelizmente muitos retalhistas contribuem ainda mais para esta situação, através de preços confusos, *layouts* confusos, entre outros. Neste sentido, de forma a evitar esta situação, os retalhistas devem estar localizados em sítios convenientes, operar num horário conveniente e estar disponível para um

contacto telefónico ou através da internet. O retalhista deve igualmente facilitar o processo de escolha por parte do cliente. Os retalhistas devem também ter sempre os *stocks* em ordem, de forma a permitir que os clientes possam obter o que querem. Finalmente, os retalhistas devem permitir que os clientes completem ou retifiquem as suas transacções de forma fácil e rápida.

2.6. *Dos Centros Comerciais à Reabilitação e Revitalização do Espaço Urbano – Urbanismo Comercial*

Após a 2ª Guerra Mundial, a estabilidade económica e social dos centros das cidades entrou em declínio e fez com que muitos retalhistas se mudassem para os subúrbios (Padilla e Eastlick, 2009). De acordo com Jones (2010), as lojas de rua sempre tiveram uma certa imunidade relativamente a questões de sobrevivência, exceto quando começaram a surgir os centros comerciais e começou a haver mudanças nos fluxos pedestres para onde os centros comerciais estavam a ser inseridos. Jackson (2006), que refere que as restrições ao desenvolvimento do retalho fora do centro da cidade voltaram na década de 90, com políticas de planeamento para o retalho nacional mais restritivas a partir de 1993 e, principalmente depois de 1996. Com isto, as permissões de planeamento passaram a enfrentar grandes obstáculos, que têm por objetivo manter e aumentar a vitalidade e viabilidade da cidade. Através destas políticas, foi possível aumentar a atração para o investimento em lojas de rua, ao reduzir o potencial para concorrência, corroendo o crescimento das rendas. De acordo com Barreta (2007), citando Salgueiro (1996), urbanismo comercial “refere-se à integração do comércio com o ordenamento do território no planeamento do crescimento e transformação urbana, na dupla vertente das orientações sobre o desenvolvimento da actividade comercial, por um lado, e uso do comércio como instrumento de ação urbanística, por outro”. Ou seja, o autor sintetiza urbanismo comercial como sendo “a arte de articular a atividade comercial com a cidade que lhe serve de suporte”. A importância do comércio, não só a nível económico mas também a nível social e cultural é cada vez mais reconhecida por um número crescente de cidades, que decidem criar um organismo de gestão do centro urbano, em semelhança ao que acontece com os centros comerciais, que envolva os diferentes agentes económicos e políticos, conciliando os seus interesses (Observatório do Comércio, 2001). O mesmo é referido por Satterthwaite (2001), que dizem que, para o retalho nos centros das cidades ter sucesso, é necessário haver uma interação entre as atividades económicas e sociais que se encontrem

nessa área. Neste sentido, o sucesso potencial dos esforços realizados para o desenvolvimento do retalho pode estar dependente da integração com outras iniciativas de revitalização de sucesso. Segundo Fraser (1993), historicamente, a atratividade das lojas de rua como um investimento, baseia-se essencialmente em dois pilares: em primeiro lugar, as rendas foram suportadas pelo crescimento, a longo prazo, das despesas realizadas pelos clientes nas lojas. Em segundo lugar, a elasticidade da oferta de lojas de rua foi condicionada pelo tecido urbano, criando limitações para o desenvolvimento da atividade, o que trouxe benefícios para as lojas existentes. Para além disso, o mesmo autor refere que as lojas mais procuradas são aquelas que ficam no centro da cidade e, uma vez que se trata de uma zona bastante acessível, deverá, à partida, haver sempre excesso de procura, daí estas lojas representarem investimentos com menos risco. Com isto, verifica-se a necessidade de identificar combinações de estratégias de revitalização, de forma a que, quando aplicadas, possam ter um grande potencial para atrair vários públicos, como moradores, trabalhadores, turistas, consumidores, entre outros. Tal como Dawson (1988) refere, uma das razões que têm levado o retalho tradicional a sofrer algumas mudanças, está relacionada com alterações da procura por parte dos consumidores, alterações no comportamento do consumidor e alterações do comportamento de compra. Assim, nos dias de hoje, o comércio tradicional nos centros urbanos tem de responder aos desafios inerentes à rápida expansão dos novos formatos comerciais e também pela referida alteração do comportamento de compra dos consumidores. Com isto, é então importante reter duas recomendações adicionais para o desenvolvimento do retalho nos centros das cidades: uma delas consiste em apresentar e promover a área comercial dos centros das cidades como uma unidade integrada, através da sua posição de mercado, acessibilidade e benefícios oferecidos pelos retalhistas (Houston and Nevin, 1980) e a outra consiste em sincronizar a gestão e o marketing de forma a criar a perceção de que os retalhistas dos centros das cidades têm imagens complementares e atuam como um sistema de entidades interconectadas (Brodeur, 2003).

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Tendo em consideração o objetivo deste trabalho final de mestrado, selecionaram-se os seguintes modelos conceptuais de forma a perceber quais as estratégias de *marketing* e de distribuição adotadas pelos retalhistas do setor da restauração, tendo-se adaptado os modelos de Kotler e Armstrong (2011), Teller e Reutterer (2008) e de Hernandez, Benninson e Cornelius (1998).

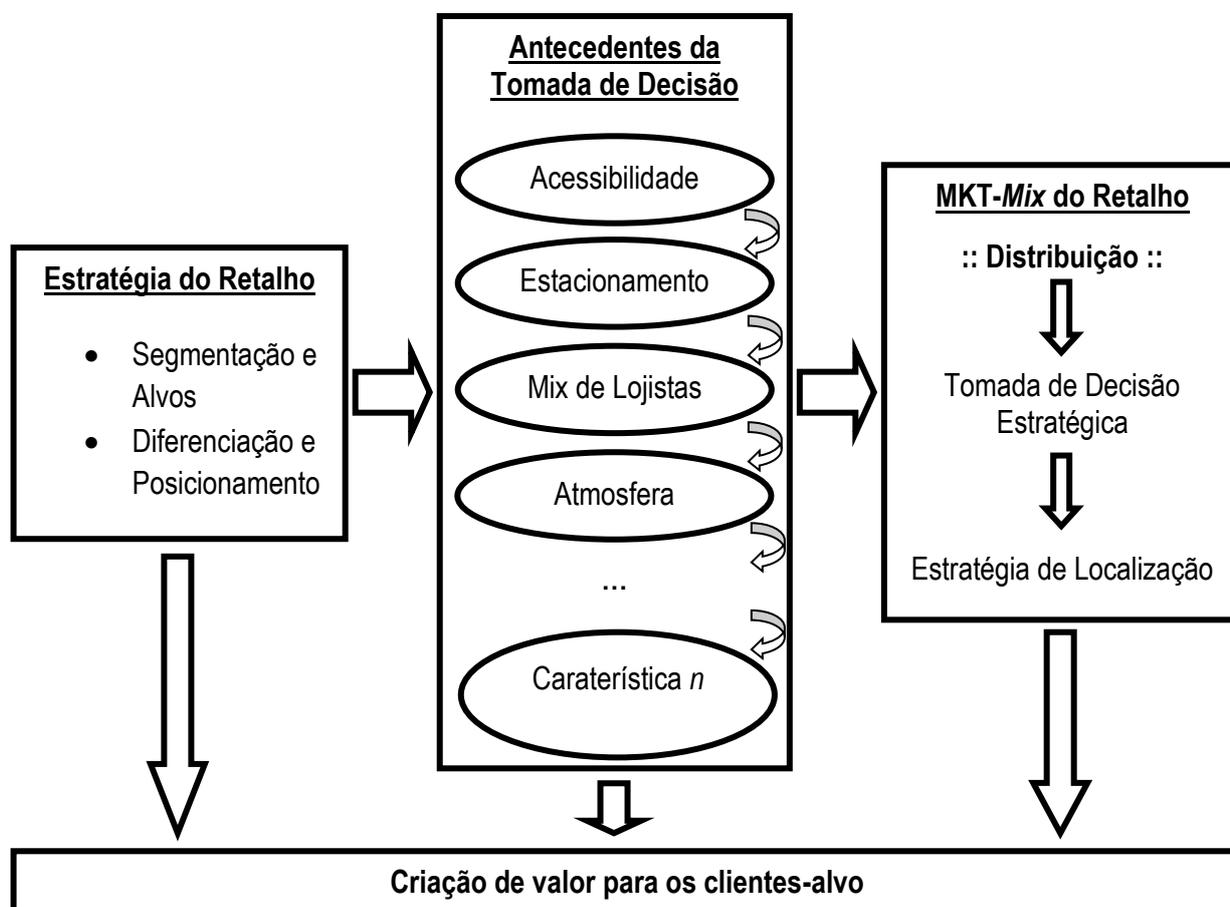


Imagem 3.1 – Quadro de Referência

Fonte: Adaptado pela autora

O ponto de partida começa na Estratégia do Retalho, que como foi dito anteriormente, é o primeiro passo a ser desenvolvido numa empresa. Assim, pretende-se então identificar e perceber o processo de segmentação adotado pelos retalhistas do setor da restauração e, conseqüentemente, a definição do *target* de mercado. Pretende-se também identificar fatores de diferenciação dos diferentes espaços e o posicionamento que a empresa pretende ter no mercado. Com isto, depois de assimiladas estas quatro componentes da Estratégia do

Retalho, é então importante analisar o impacto das mesmas na tomada de decisão no que diz respeito à localização. Depois da Estratégia de Retalho, seguem-se os Antecedentes da Tomada de Decisão. É muito importante analisar esta vertente, pois uma vez que se tratam de características de atratividade do retalho, e que por sua vez influenciam a deslocação dos consumidores a um determinado local, é de todo importante perceber se os retalhistas do sector da restauração têm em mente estas características quando optam por uma determinada localização. Após a análise dos antecedentes, chega-se então ao *Marketing-Mix* do Retalho, dando então mais ênfase à distribuição, mais concretamente no que diz respeito à estratégia de localização. Este é provavelmente o ponto mais importante a ser analisado, uma vez que se pretende identificar quais os fatores que levam os retalhistas a optar por uma determinada localização. Nesta fase pretende-se também verificar de que forma é que os fatores analisados anteriormente têm impacto na tomada de decisão ou se são efetivamente considerados na tomada de decisão. Por fim, pretende-se então analisar, na ótica do retalhista, de que forma é que todo este processo cria valor para os clientes-alvo, ou seja, se os retalhistas tiverem em consideração todas as componentes que compõem o modelo apresentado em cima, de que forma é que estas contribuem para a criação de valor para os seus clientes.

4. METODOLOGIA

4.1. *Tipo de Estudo*

Este estudo pressupõe uma pesquisa exploratória, desenvolvida através de um estudo de campo com base em uma análise qualitativa, de forma a verificar e analisar as relações formuladas nos objetivos deste estudo. Segundo Saunders, Lewis e Thornhill (2012), um estudo exploratório é uma forma valiosa de se colocar questões abertas de forma a descobrir o que é que está a acontecer e obter mais informação sobre o tópico de interesse. Os autores referem ainda que é um tipo de estudo particularmente útil para se clarificar a compreensão de um determinado problema, no caso de não se ter a certeza da sua natureza. Já no que diz respeito à análise qualitativa, Yin (2010) não apresenta uma definição para este tipo de estudo, devido aos diferentes significados que pode ter nas diferentes disciplinas e profissões. Em vez disso, apresenta cinco características que de certa forma definem o que é a análise qualitativa:

- Estuda o significado da vida das pessoas de acordo com condições reais;
- Representa os pontos de vista e perspectivas das pessoas num determinado estudo;
- Abrange as condições contextuais em que se encontram as pessoas;
- Identifica contribuições sobre conceitos existentes ou emergentes que podem ajudar a explicar o comportamento social humano; e
- Tenta utilizar várias fontes de evidências em vez de depender de uma única fonte.

4.2. Amostra

Tendo em consideração o tipo de estudo, a amostra é não probabilística propositada heterogénea. De acordo com Saunders *et al.* (2012), neste tipo de amostragem o investigador tem de recorrer ao seu julgamento para selecionar os casos que melhor se adaptem a responder às questões de pesquisa e ir ao encontro dos objetivos. É por isso utilizado em amostras muito pequenas, como nos estudos de caso, e quando se pretende selecionar casos que são particularmente informativos. Sendo uma amostra heterogénea, selecionaram-se então participantes com características suficientemente diversas, de forma a fornecer a maior variação possível nos dados recolhidos, sendo que esses dados permitem ao investigador descrever e explicar os temas chave que podem ser observados. Com isto, tendo em conta a natureza do estudo, foram realizadas 9 entrevistas.

Assim, a amostra foi constituída por retalhistas do setor da restauração, entre restaurantes, tascas, pastelarias / cafetarias / padarias, bares, entre outros, situados em lojas de rua no distrito de Lisboa, em zonas emblemáticas e de grande movimento e atividade social.

4.3. Forma de Recolha de Dados

Relativamente à forma de recolha de dados, foram feitas entrevistas em profundidade semi-estruturadas aos retalhistas do setor da restauração, tendo sido gravadas em áudio. Segundo Malhotra e Birks (2007), as entrevistas em profundidade são entrevistas qualitativas, baseadas numa conversação, onde o entrevistador coloca questões e toma nota das respostas dos participantes. O objetivo da maioria deste tipo de entrevistas é atribuir um significado através da interpretação das respostas dos participantes. Yin (2010) refere ainda que nas entrevistas qualitativas não existe propriamente um questionário com a lista completa de questões a colocar aos participantes. O investigador terá um *framework* mental com as questões a colocar, no entanto, a verbalização dessas questões vai diferir

mediante o contexto e o cenário da entrevista. Malhotra e Birks (2007) referem que quando se pretende compreender as razões que levaram os participantes a tomar determinadas decisões, ou compreender as razões para as suas atitudes e opiniões, o melhor a fazer é optar por entrevistas em profundidade ou semi-estruturadas. Neste projeto, esta ótica foi adotada. O quadro de referência serviu como orientação para o conjunto de questões desenvolvidas no instrumento de recolha de dados qualitativos. Nos anexos são apresentados o quadro de conceptualização (Anexo I) e o guião de entrevista subsequente (Anexo 2).

4.4. Forma de Análise de Dados

Os dados recolhidos foram analisados de acordo com uma abordagem dedutiva. Segundo Yin (2009), referido por Saunders *et al.* (2012), quando se parte da teoria existente para formular as questões de pesquisa e objetivos, também se podem utilizar as mesmas proposições teóricas como meio para criar uma estrutura que ajude a organizar e dirigir a análise de dados. Como foi referido anteriormente, as entrevistas foram gravadas em áudio e, posteriormente, transcritas em texto. Numa primeira instância, foi efetuada a análise *Cross-case*, proposta por Miles e Huberman (1994), ou seja, os resultados qualitativos obtidos nas diversas entrevistas foram comparados entre si. Posteriormente, e de uma forma integrada, estes resultados foram sujeitos a uma análise *Within-case*, também ela proposta por Miles e Huberman (1994), isto é, os resultados foram comparados, de uma forma agregada, às considerações teóricas advindas dos estudos que servem de base ao quadro de referência deste estudo. Optou-se por esta forma de análise devido à abrangência dos dados e a necessidade de uma visão mais holística.

5. RESULTADOS

Neste capítulo pretende-se apresentar os dados recolhidos nas nove entrevistas realizadas.

Os entrevistados foram:

1. Café do Rio | Hamburgueria *Gourmet* – Baixa;
2. NATA Lisboa – Rua da Prata;
3. NATA Lisboa – Cascais;
4. NATA Lisboa – Bica;
5. Geladaria Emanha Lisboa – Parque das Nações;

Estratégias de Distribuição no Comércio de Rua – A escolha da localização e o seu impacto em empresas do setor da restauração

6. Confeitaria Nacional – Loja de Carnaxide
7. *Sfizio / Back to the 50's* (dois restaurantes com a mesma gerência) – Parque das Nações;
8. Geladaria Artisani – Doca de Santo, Cascais, Carcavelos e Álvares Cabral;
9. A Padaria Portuguesa – 16 lojas distribuídas por Lisboa.

Desta forma, as respostas foram organizadas em tabelas, de acordo com a lógica do quadro de referência.

5.1. *Estratégia do Retalho*

		Entrevistados								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Questões										
1	Caraterísticas da população residente	Classe média/alta, faixa etária mais velha, começa a ser habitada por pessoas mais novas (30 anos), com algum poder de compra.	Zona pouco residencial, mas é uma população de faixa etária mais velha.	Classe alta, mais antiga.	Nível de vida acima da média, há uma comunidade <i>gay</i> , existe algum poder de compra, profissões liberais, população mais idosa, bairrista.	População mista a nível de faixa etária, classe média.	População jovem, classe média	Classe média, média/alta, com poder de compra, pessoas entre os 35/50 anos.	Álvares Cabral: classe média/alta, elevado poder de compra, estilo de vida urbano, curiosos, exigentes e apressados; Doca e Carcavelos: classe média/média-baixa; e Cascais: classe média/média-alta	Todos os extratos sociais (devido ao grande número de lojas disperso por toda a Lisboa).
2	Frequentadores locais	Período do almoço: trabalhadores locais, classe média/média-alta, acima dos 25 anos; Período do jantar: público diversificado e turistas (durante o Verão).	Muito diversificado, muito heterogéneo.	Turismo e pessoas que passeiam ao fim do dia e ao fim-de-semana.	Trabalhadores locais e turistas (50% ou mais).	Pessoas que vêm passear ao fim do dia e ao fim-de-semana.	Trabalhadores e frequentadores dos escritórios da zona.	Várias classes sociais e várias faixas etárias, trabalhadores das empresas e serviços da zona.	Álvares Cabral: moradores e estudantes; Doca, Carcavelos e Cascais: Turistas, várias classes sociais e várias faixas etárias, algum poder de compra, exigentes.	Todos os extratos sociais (devido ao grande número de lojas disperso por toda a Lisboa).
3	Público-alvo	Almoço: trabalhadores e	Sem público-alvo específico,	Moradores e turistas.	Moradores, frequentadores e	Sem público-alvo específico,	Mercado nacional, sem	Cafetaria Sfizio:	Classes média e alta, que	Dirigem-se a um mercado de

Estratégias de Distribuição no Comércio de Rua – A escolha da localização e o seu impacto em empresas do setor da restauração

	frequentadores das lojas / serviços envolventes. Jantar: Classe média-alta, a partir dos 25 anos.	dirige-se a turistas e trabalhadores / frequentadores da zona.		turistas.	dirige-se a todas as pessoas.	turistas, trabalhadores das empresas de classe média.	frequentadores da zona; Restaurante Sfizio: público com algum poder de compra; Back to the 50's: clientes mais jovens, jantares de grupo e turistas.	valorizem a qualidade e a inovação, curiosos e com um paladar sofisticado.	massas.	
4	Diferenciação relativamente a outros espaços semelhantes	Espaço bonito, histórico, com aspecto original e autêntico.	Conceito, temos algo tradicional e damos um toque moderno, imagem minimalista e apelativa.	Decoração, especificidade do produto e o apelo a aspetos antigos relacionados com Lisboa.	Conceito, espaço pequeno e acolhedor, o produto e o atendimento.	Qualidade do produto e serviço diferenciado.	O nome “Confeitaria Nacional e a diversidade dos produtos. Back to the 50's: o conceito, o aspeto, o ambiente, a animação, a qualidade e o facto de ir às origens dos <i>dinners</i> americanos; Sfizio: produtos de grande qualidade e diversificados, o espaço, a decoração e o ambiente.	Imagem moderna e apelativa, utilização de materiais das geladarias tradicionais, mas de forma moderna, a localização, cuidado com a imagem e espaços confortáveis.	Gestão organizada, controlo de qualidade, preços ajustados, ambiente da loja, exposição dos produtos e a experiência que o cliente tem nas lojas.	
5	Qualidade do atendimento e relacionamento com os clientes	Sim. Temos um bom relacionamento com os nossos clientes.	Sim, apostamos muito no atendimento, é um dos fatores fundamentais para o negócio ter sucesso.	O atendimento, a simpatia dos funcionários e a personalização do atendimento são fundamentais. Temos um ótimo	O atendimento é um ponto fundamental para manter clientes, temos um atendimento personalizado. Temos uma boa	Sim. Temos um bom relacionamento com os nossos clientes.	Sim, temos um ótimo relacionamento com os clientes, a nossa taxa de fidelização é elevada.	Sim, temos um bom relacionamento com os clientes, é próximo, com confiança. Daí termos muitos clientes	Damos muita importância ao atendimento. Os nossos clientes são fiéis porque o atendimento é um dos pontos em que trabalhamos	Sim, temos um bom relacionamento com os clientes.

Estratégias de Distribuição no Comércio de Rua – A escolha da localização e o seu impacto em empresas do setor da restauração

			relacionamento com os clientes.	relação com os clientes, é próxima.			fidelizados.	diariamente pela melhoria.	
6 Descrição do espaço pelos clientes (na óptica do retalhista)	Espaço bonito, agradável, diferente e acolhedor.	Lugar fresco, simpático e que o atendimento é muito personalizado.	Espaço acolhedor e agradável, dizem que fazia falta em Cascais.	Loja mimosa, pequena e acolhedora. De forma geral, gostam muito da loja.	Espaço agradável, onde se sentem bem, espaço limpo e com bom atendimento.	Gostam do <i>layout</i> das lojas, da decoração em si.	Produtos de qualidade, bem expostos, caros, espaços bonitos, apelativos e atrativos.	Boa imagem, quer a nível de montras, quer a nível de identificação e sinalética. Muito bom atendimento, produtos de grande qualidade.	Ambiente agradável e boa relação qualidade-preço.

Tabela 5.1 – Resultados Estratégia do Retalho

5.2. *Antecedentes da tomada de decisão*

Entrevistados									
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Questões									
7 Caracterização dos acessos	São excelentes: temos o metro, o barco, autocarros, eléctricos.	Estamos num sítio muito privilegiado, numa das principais artérias de Lisboa.	Os acessos são bons, mas é complicado estacionar.	De carro é um pânico. As pessoas movem-se mais a pé e há muitos transportes públicos. É fácil vir a esta zona da cidade, mas de transportes públicos.	Os acessos não são grande coisa, há um autocarro que passa aqui perto, e o acesso à loja é muito mau, por causa das escadas, porque estamos no piso superior, o que penaliza quem traz carrinhos de bebés ou cadeira de rodas.	As acessibilidades são muito boas.	São muitíssimo bons. Temos aqui a Gare do Oriente, que faz ligação com vários transportes, temos autocarros, etc.	Dá para ir de várias formas, em qualquer uma das lojas, ou seja, dá para ir a pé, metro, autocarro, comboio, e de carro, as estradas são boas.	São bons, como as lojas estão inseridas em bairros de grande movimento, há comboio, metro e carris e ainda táxis e estacionamento.

Estratégias de Distribuição no Comércio de Rua – A escolha da localização e o seu impacto em empresas do setor da restauração

<p>8 Peso das acessibilidades para a tomada de decisão da localização</p>	<p>Não teve peso absolutamente nenhum.</p>	<p>Não foi um fator determinante.</p>	<p>Sim, mas não foi um fator determinante.</p>	<p>Sim, porque há muitos transportes públicos e as pessoas aqui movem-se muito a pé, por isso dá para fazer a ligação entre várias partes de Lisboa.</p>	<p>Não, não foi um fator que nos fizesse ponderar a escolha da loja.</p>	<p>Não, não foi um fator determinante.</p>	<p>Não, não foi um fator determinante.</p>	<p>Sim, os acessos são determinantes na escolha de qualquer uma das lojas.</p>	<p>Sim é importante que haja uma grande rotatividade uma vez que somos um negócio de massas, mas não é determinante.</p>
<p>9 Caracterização do estacionamento</p>	<p>Há três estacionamentos na zona.</p>	<p>Há muitos parques, mas são caros, o que não é muito convidativo.</p>	<p>É muito complicado estacionar em Cascais.</p>	<p>Há dois parques de estacionamento, mas são muito caros.</p>	<p>Nesta zona, a nível de estacionamento, é muito mau.</p>	<p>É muito bom, a loja tem estacionamento próprio.</p>	<p>Há muito estacionamento, embora seja pago, não é um fator penalizador (zona verde). E além disso, todas as empresas aqui instaladas têm estacionamento próprio.</p>	<p>Suficiente, próximo e acessível em termos de custo. Exceto Carcavelos em Julho e Agosto. O Parque é gratuito e fica completo rapidamente.</p>	<p>Dependendo da loja o estacionamento é mais ou menos fácil, mas existe sempre lugares disponíveis em frente das lojas.</p>
<p>10 Peso do estacionamento para a tomada de decisão da localização</p>	<p>Não.</p>	<p>Não, não foi um fator determinante, há que induzir as pessoas a virem passear para a zona sem trazerem os carros até à porta.</p>	<p>Sim, mas não foi um fator determinante.</p>	<p>Sim, mas não foi determinante, mas pessoas movem-se muito a pé.</p>	<p>Não, não pensámos muito nisso, não foi um fator determinante, porque na altura estávamos a contar mais com as pessoas que circulam a pé.</p>	<p>Na loja de Carnaxide sim, porque pretendíamos que os clientes pudessem ir de carro comprar os nossos produtos e para isso é necessário haver estacionamento disponível.</p>	<p>Não, também não foi um fator determinante.</p>	<p>Sim, o estacionamento é muito importante em lojas que pretendem ser local de destino como as nossas.</p>	<p>Não.</p>

Estratégias de Distribuição no Comércio de Rua – A escolha da localização e o seu impacto em empresas do setor da restauração

<p>11 Oferta da 1ª hora de estacionamento para cativar o cliente</p>	<p>Não, os parques não são pagos à noite. Durante o dia são mais os trabalhadores que vêm almoçar, por isso não há problema. Em Lisboa não há muito essa tendência.</p>	<p>Não.</p>	<p>Não.</p>	<p>Não.</p>	<p>Não.</p>	<p>Não.</p>	<p>Não, deixa de ser estacionamento pago a partir das 18h. E ao fim-de-semana não se paga parque.</p>	<p>Não.</p>	<p>Não.</p>
<p>12 Peso das lojas envolventes para a tomada de decisão da localização</p>	<p>Considerarei o facto de ser uma zona de muita prestação de serviços. Por isso sim, considerarei as lojas e os serviços envolventes, pois gera muito tráfego pedonal durante o dia.</p>	<p>Sim, foi feita uma análise do tipo de lojas que existem na zona, principalmente para vermos se havia alguma com um conceito semelhante ao nosso. É uma rua que está em mudança, isto é, vão abrir dois hotéis, abriram duas lojas que atraem muita gente.</p>	<p>Não, não tive.</p>	<p>Sim. Quanto mais espaços houver, mais movimento há.</p>	<p>Não, não havia muito comércio na altura, por isso não foi algo que tivéssemos em consideração.</p>	<p>Em Carnaxide, não.</p>	<p>Não, não considerei as lojas aqui à volta. Só verifiquei se havia aqui algum conceito semelhante aos dois espaços.</p>	<p>Não.</p>	<p>Sim.</p>
<p>13 Caracterização da atmosfera do espaço e fatores considerados</p>	<p>Toda a decoração, música, cores etc., vão ao encontro da minha personalidade e dos gostos do nosso público.</p>	<p>Este conceito é um <i>franchising</i>, pelo que estamos mais limitados. A nível de música já temos mais liberdade e estamos associados à <i>Lisbon Lovers</i></p>	<p>Estamos muito limitados a nível de decoração, temos que seguir as indicações da marca.</p>	<p>É um ambiente familiar, chegado. A nível de cores, e decoração, estou um pouco mais limitada devido ao <i>franchising</i>, mas tento sempre dar um toque pessoal ao espaço.</p>	<p>Espaço agradável, decoração típica de geladaria italiana tradicional, algo sóbrio, não muito espampanante.</p>	<p>São espaços cómodos, diferentes, e embora os espaços mais novos sejam decorados de forma moderna, vão sempre buscar</p>	<p>Ambiente muito equilibrado, ajusta-se tudo ao conceito de ambos os espaços, à época do ano, cria-se um clima mais</p>	<p>Os espaços são extremamente cuidados, apelativos e confortáveis, com uma atmosfera muito singular, com uma identidade muito própria. As cores</p>	<p>Sim, é o nosso outro eixo de diferenciação.</p>

		(merchandising à venda na loja).				os 200 anos da marca.	intimo (baixar as luzes). No 50's, a música já é sempre dos anos 50, mais iluminado, cores mais alegres.	estão associadas a ingredientes ou ideias. Na loja da Álvares Cabral temos ar condicionado, e em todas as lojas música ambiente. Temos listas de música adequadas às épocas do anos e permanentemente atualizadas.	
--	--	----------------------------------	--	--	--	-----------------------	--	--	--

Tabela 5.2 – Resultados Antecedentes da tomada de decisão

5.3. Marketing-Mix do Retalho

		Entrevistados								
		1	2	3	4	5	6	7	8	9
Questões										
14/15	Fatores que levaram à escolha da localização	É uma zona de grande passagem, pelo menos uma vez por ano todo o lisboeta vai passar por esta rua. É uma zona muito na moda, com bastante movimento. Para além disso, esta rua é uma rua central, seja de dia ou noite.	Localização para turistas, é o coração da cidade, e porque achamos que a Baixa está a voltar a ter a vida que tinha há uns anos atrás. É um ponto turístico e de passagem, com muitas lojas	O facto de ser uma das ruas principais de Cascais. Para além disso, acho que Cascais tem muito potencial para ter uma loja como esta.	Foi uma combinação da renda com o facto de ser uma zona de grande passagem. É uma das zonas mais visitadas pelos turistas em Lisboa, é um bairro histórico e a sua população residente. É uma	Ou seja, em suma, os fatores que nos atraíram para esta loja foi a esplanada, a suposta (uma vez que não foram desenvolvidos) proximidade a espaços de	As pessoas estão um pouco saturadas dos centros comerciais e gostam mais de andar na rua. Optámos pelas localizações também pelo	Principalmente por ser um polo com muitas empresas, por ter muito movimento, porque pessoalmente gosto muito desta zona, é uma zona mais limpa, próxima	Álvares Cabral: o facto de ser a terceira avenida da cidade de Lisboa com maior circulação de pessoas para o centro da cidade. A proximidade das escolas, e do Jardim da Estrela. A população	Elevado nº populacional, seja habitacional ou de passagem.

Estratégias de Distribuição no Comércio de Rua – A escolha da localização e o seu impacto em empresas do setor da restauração

		e escritórios.		zona muito multicultural, o que faz com que seja uma zona muito divertida. É uma zona muito rica a nível histórico, há muitos restaurantes.	lazer, a proximidade do rio.	<i>target</i> que temos.	do rio. Também me atraiu a dimensão das lojas, não gosto de lojas pequenas, não gosto de espaços que não tenham brilho.	residente e a proximidade de bairros com elevado poder de compra. A facilidade de acessos e estacionamento próximo. Renda equilibrada; Doca, Cascais e Carcavelos: São locais de destino, com vida noturna, e procurados por milhares de pessoas, desde que o tempo esteja agradável. Têm facilidades de acesso e estacionamento. Os nossos parceiros funcionam como âncoras, com espaços agradáveis e uma excelente oferta gastronómica.	
16 Relação entre a localização e a política e objetivos da empresa	Sim, para além de outros motivos.	Sim, sem dúvida, o conceito o objetivos da marca apelam à tradição, pelo que vai ao encontro desta localização aqui na Rua da Prata.	Vai, vai ao encontro dos objetivos políticos da marca.	Acho que sim, mas devia estar a 100 metros para o lado do Largo Camões.	Sim, a localização está certa, as coisas à volta é que falharam.	Sim.	Do <i>Sfizio</i> sim, no <i>Back to the 50's</i> está desajustado, estamos a ponderar mudar de localização, idealmente seria na zona do	Procuramos lojas de rua, com grande fluxo de pessoas, em localizações privilegiadas e próximas de um público com poder de compra. Localizações que	Sim, se somos um negócio de massas temos de estar junto de uma elevada densidade populacional.

Estratégias de Distribuição no Comércio de Rua – A escolha da localização e o seu impacto em empresas do setor da restauração

							Chiado.	valorizem a marca. Todas as nossas localizações foram escolhidas na perspectiva de serem lojas rentáveis, e com custos de renda equilibrados.	
17 Motivos para não ter optado por uma loja de centro comercial	Não vai ao encontro do conceito do restaurante. Para além disso, envolve custos mais elevados do que uma loja de rua.	O conceito não vai ao encontro de uma loja em um centro comercial, visto apelar à tradição, logo tem mais sentido ser uma loja de rua. Para além disso, um centro comercial tem um conjunto de custos associados significativos.	Se abrisse uma loja num centro comercial, teria de ser fora da área da restauração, queria estar destacado, mas não tive autorização em nenhum centro.	Propusemos a abertura da loja num <i>corner</i> num CC, mas o Master não permitiu. E pessoalmente prefiro as lojas de rua, pois o contato com o público é mais interessante, com os vizinhos e assim.	Tendo em conta as características do negócio, ou seja, uma geladaria artesanal, penso que a maior parte dos centros comerciais trabalham com grandes marcas internacionais em <i>franchising</i> e gelados industriais, pelo que não detetámos interesse por parte dos CC em ter um conceito destes integrados na rede de lojas. O conceito de gelado artesanal funciona, sem dúvida, muito melhor em lojas	As lojas de centro comercial têm um esforço de renda muito elevado, e ainda tem uma percentagem sobre as vendas. Também há regras de logística muito difíceis de cumprir.	Porque estava farto de estar num CC (estive 19 anos num CC), é muito desgastante, há muita burocracia, demasiado rigor, limitações logísticas e também a nível das rendas e % sobre as vendas. E também limita a criatividade.	Os centros comerciais obrigam as lojas a estarem abertas num período alargado, e obrigam-nos a ter a loja aberta em horários em que não se vendem gelados. Os contratos leoninos impostos forçavam-nos a ficar amarrados a lojas que podiam ser pouco rentáveis por um período mínimo de 6 anos. As nossas lojas são locais de destino e no Verão, período de maior consumo, as pessoas procuram espaços exteriores. As rendas são elevadas. Temos de ter as lojas sempre abertas, quer seja	Para além de não fazer parte do nosso conceito, as rendas altas, limitação de horário de funcionamento e a segmentação de cliente não nos atrai.

Estratégias de Distribuição no Comércio de Rua – A escolha da localização e o seu impacto em empresas do setor da restauração

					de rua.			verão ou inverno.	
18 Incentivos por parte das CM ou outro organismo público	Não, nem pensar.	Não, nem sequer tinha ouvido falar no PROCOM.	Não, neste aspeto não tive qualquer incentivo.	Não, nada.	Não, não tive qualquer tipo de incentivo.	Não, de todo. Conheço o PROCOM, mas não através da CM Lisboa.	Não, nem incentivo nem tive conhecimento destes projetos.	Não temos nenhum incentivo da CM de Lisboa. Não temos conhecimento de incentivos da CML ou organismos públicos.	Não, até temos bastantes dificuldades a nível burocrático para abrir lojas.
19 Influência da localização na definição dos preços aplicados	Agora já tem, inicialmente não, mas agora tem influência.	Não, é um <i>franchising</i> , pelo que os preços são definidos pela marca.	Não, é um <i>franchising</i> , pelo que os preços são definidos pela marca.	Não, é um <i>franchising</i> , pelo que os preços são definidos pela marca.	Não, não teve influência. O único fator que está refletido no preço é o custo do transporte, ou seja, o custo de trazer os gelados da Figueira da Foz até Lisboa.	Não, os preços são iguais em todas as lojas.	Sim, sem dúvida, é a rua mais cara no Parque das Nações.	Apenas em alguns artigos de cafetaria, como o café e as bebidas. Nos gelados temos uma política uniforme de preços, quer se trate de uma esplanada, quer se trate de uma loja de cidade.	Sim, como loja de bairro, os preços têm de estar ajustados à realidade da população em geral.

Tabela 5.3 – Resultados *Marketing-Mix* do Retalho

6. ANÁLISE E DISCUSSÃO

Depois de expostos os resultados obtidos através das entrevistas realizadas, os mesmos foram analisados neste capítulo. A análise está dividida em duas partes: em primeiro lugar, foi feita uma análise *Cross-case*, onde se compara e sistematiza os dados recolhidos. Depois, foi feita uma análise *Whitin-case*, onde os dados recolhidos são comparados com a teoria.

6.1. *Análise Cross-case*

6.1.1. *Estratégia do Retalho*

No que diz respeito à Segmentação, verifica-se que de uma forma geral, os entrevistados optaram por localizar os seus espaços em sítios onde quer os moradores, quer os frequentadores pertençam às classes média, média-alta e alta. Já no que diz respeito à faixa etária, na maioria dos casos a população é mais velha, embora se verifique que no caso da Baixa começam a aparecer moradores mais novos (na casa dos 30 anos). Verifica-se também que são zonas onde quer os residentes, quer os frequentadores apresentam algum (em certas zonas, muito) poder de compra. Muitas das localizações dos espaços entrevistados têm grande movimento empresarial e de serviços, o que faz com que haja um grande fluxo de trabalhadores dessas empresas e de pessoas que as frequentam.

Quanto ao *Targeting*, em muitos dos casos, principalmente durante o período do almoço, os espaços dirigem-se aos trabalhadores das empresas envolventes. Verifica-se também que os turistas têm algum peso no funcionamento dos espaços entrevistados, embora sejam clientes sazonais. Aos fins-de-semana, para além dos turistas, alguns dos espaços contam também com a presença dos residentes locais, que no caso, por exemplo, de Cascais e do Parque das Nações, aproveitam esses dias para passear na zona e frequentar o comércio local.

Relativamente à Diferenciação, de uma forma geral, são espaços bonitos, confortáveis e agradáveis, alguns deles tendo uma vertente mais histórica (seja pela localização da loja, seja pela antiguidade da marca) ou típica lisboeta, com conceitos diferentes e, em alguns dos casos, onde os produtos são vistos como sendo de qualidade. Todos os entrevistados referiram o atendimento como sendo um ponto muito importante, em alguns casos, referindo mesmo que é um dos fatores principais para o sucesso do negócio. Verifica-se

então que há uma grande aposta, personalização e investimento nesta vertente, sendo que todos os entrevistados afirmam que têm um bom ou muito bom relacionamento com os seus clientes, o que faz com que estes se tornem leais aos espaços.

Finalmente, quanto ao Posicionamento, de uma forma geral os espaços têm um posicionamento que vai ao encontro da política e conceito dos mesmos, ou seja, são vistos como sendo espaços bonitos, agradáveis, acolhedores, com decoração atrativa e apelativa. Em alguns casos, o atendimento é referido como sendo bom, assim como os produtos de qualidade.

6.1.2. Antecedentes da tomada de decisão

No que diz respeito às Acessibilidades aos espaços entrevistados, estas são definidas como sendo boas ou muito boas, uma vez que se tratam de espaços localizados em sítios históricos, havendo assim um grande fluxo de turistas, o que consequentemente faz com que a nível de transportes públicos haja muita opção de escolha. Para além disso, são sítios com grande fluxo de trabalhadores, o que também contribui para a grande variedade de transportes públicos disponíveis. Ainda assim, mesmo os acessos sendo bons ou muito bons, verifica-se que em cinco dos espaços entrevistados, este não foi um fator considerado aquando da escolha da localização para abrirem o espaço.

Relativamente ao Estacionamento, embora na maioria dos sítios onde se encontram os espaços entrevistados haja mais do que um parque de estacionamento, estes são pagos, sendo que alguns são caros, o que se torna uma complicação para o comércio local. Ou seja, de uma forma geral, são localizações onde a movimentação de carro não é fácil, uma vez que é muito complicado estacionar. Ainda assim, mais uma vez, para cinco dos entrevistados, o estacionamento não foi um fator considerado na seleção da localização do espaço. É também importante referir que, dos entrevistados que consideraram o estacionamento disponível na zona em que pretendiam abrir os seus espaços, apenas um considerou ser um fator determinante. Os restantes não consideraram por serem zonas de grande movimento pedonal. Quando questionados sobre o facto de oferecerem a 1ª hora de estacionamento, no caso de só haver estacionamento pago, todos os entrevistados responderam que não, uma vez que na maioria dos casos, à hora de almoço as pessoas movimentam-se a pé e à noite, em muitos dos casos, os estacionamentos já não pagos.

Quanto ao *Mix* de Lojistas, verifica-se novamente que dos nove entrevistados, cinco não equacionaram as lojas envolventes no processo de seleção da localização dos seus espaços.

Dos quatro entrevistados que consideraram as lojas envolventes, dois deles só o fizeram para verificar se havia ou não algum espaço com conceito semelhante ao que pretendiam iniciar.

Por fim, verifica-se que de uma forma geral, a Atmosfera é um fator com grande importância para os espaços entrevistados. A decoração é cuidada e ajustada ao conceito de cada espaço, mesmo havendo três entrevistados em sistema de *franchising*, o que lhes limita a criatividade e os gostos pessoais, verifica-se que a decoração e cores pensadas pelo *Master* vão ao encontro do conceito do *franchising*, que é ser um espaço que apela à tradição lisboeta, mas com um toque de modernidade. Em alguns casos, a música é ajustada à época do ano e as cores adaptadas aos produtos disponibilizados nos espaços.

6.1.3. *Marketing-Mix do Retalho*

Foram colocadas várias questões relativamente à distribuição no retalho da restauração, mais concretamente no que diz respeito à Estratégia de Localização. Verifica-se então que na grande maioria dos casos, os retalhistas optaram pela localização dos seus espaços por serem zonas de grande passagem, ou seja, com bastante movimento laboral e turístico, por serem das principais ruas da zona, sendo muitas delas em bairros históricos, por estarem próximas de lugares de lazer, cultura e escolas, e também por estarem próximas do público que pretendem atingir. Em um dos casos, a questão das acessibilidades e do estacionamento foi referida como também sendo um fator decisivo na escolha da localização.

Todos os entrevistados confirmam que a localização que optaram vai ao encontro da política e objetivos que estipularam para a marca, sendo que apenas um dos entrevistados referiu que num dos seus restaurantes, atualmente a localização já não está enquadrada ao conceito da casa, pelo que estão a equacionar mudarem de localização, sendo que a zona ideal seria a zona do Chiado.

Quando questionados sobre o facto de terem optado por uma loja de rua e não por uma loja de centro comercial, alguns referiram o facto de uma loja de centro comercial não ir ao encontro do conceito da casa. No entanto, uma razão comum entre os entrevistados consiste no facto de uma loja de centro comercial representar grandes custos a nível de renda, já para não falar nas comissões sobre as vendas dos retalhistas. Em alguns dos casos, foram também referidas as limitações a nível de funcionamento interno (horário de

funcionamento, limitação da criatividade e carga burocrática) e de logística (horário de cargas e descargas).

Relativamente aos projetos no âmbito do urbanismo comercial, tendo sido dado como exemplo o PROCOM, verifica-se que nenhum dos entrevistados recebeu qualquer incentivo por parte das Câmaras ou de outro organismo público para iniciarem a sua atividade numa loja de rua. É de referir que a maioria dos entrevistados nunca sequer tinha ouvido falar no PROCOM, apenas um referiu ter conhecimento deste projeto, mas que não teve conhecimento do mesmo através da Câmara.

Finalmente, quanto à questão da influência da localização na definição dos preços aplicados, verifica-se que em cinco dos casos, não tem qualquer influência. No entanto, é importante referir que em três desses casos, são os sistemas de *franchising*, pelo que têm de respeitar os preços definidos pelo *Master*. Nestes três casos, os responsáveis referiram que se tivessem autonomia para estabelecer preços, o fator localização iria certamente afetar os preços aplicados. Há três entrevistados que referem que efetivamente a localização teve impacto na definição de preços e há um em que a localização afetou o preço de alguns produtos, mas o produto estrela tem o preço igual em qualquer uma das lojas, independentemente da localização.

6.2. Análise Within-case

6.2.1. Estratégia do Retalho

De acordo com o esquema apresentado por Kotler e Armstrong (2011), a primeira coisa que um retalhista deve fazer antes de iniciar o seu negócio, é definir quem é o seu mercado-alvo, sendo que este primeiro passo divide-se em duas fases: segmentação e alvos, diferenciação e posicionamento. Relativamente aos dados recolhidos, verifica-se que houve alguma preocupação com estes fatores, uma vez que a localização dos espaços entrevistados é coerente com o mercado que pretendem atingir, o que demonstra que, para além de outros fatores que tenham influenciado a tomada de decisão da localização dos espaços, a proximidade relativamente ao mercado-alvo foi claramente um dos principais impulsionadores da decisão. No que diz respeito à diferenciação, segundo Kotler e Armstrong, 2011 e Kotler, 2003, esta pode ser feita de três formas: diferenciação física, ou seja, diferenciar a oferta em termos de tamanho, cores, sabores, entre outros; diferenciação da marca, isto é, atribuir nomes de marca diferentes à oferta; e por fim, diferenciação

através do relacionamento, ou seja, diz respeito à forma como uma determinada empresa responde às questões dos clientes. Analisando as respostas obtidas, verifica-se efetivamente a presença das três formas de diferenciação, ou seja, há entrevistados que cuja diferenciação é essencialmente feita pela qualidade e características dos produtos comercializados, há entrevistados que se diferenciam pelo conceito ou pelo nome da marca e, por fim, em alguns casos, o relacionamento com cliente foi referido como uma das formas de diferenciação do espaço. No que toca ao posicionamento, verifica-se que a forma como os clientes definem os espaços entrevistados, vai ao encontro dos conceitos de cada um, o que significa que foram bem-sucedidos no posicionamento pretendido.

6.2.2. *Antecedentes da tomada de decisão*

Teller e Reutterer (2008) referem que os consumidores que compram os seus bens em aglomerações, têm de ultrapassar as distâncias temporais e espaciais entre o seu ponto de partida e o ponto de chegada. Assim, as acessibilidades representam o grau de (in)conveniência em relação a este empreendimento comercial, representando assim uma das principais características de uma aglomeração de retalho do ponto de vista do consumidor. Neste sentido, verifica-se que, no caso dos espaços entrevistados, esta barreira é ultrapassada, uma vez que a maioria considera que os acessos aos seus espaços são muito bons, por estarem próximos de vários transportes públicos e de haver boas condições para deslocações pedonais. O mesmo já não se pode dizer em relação ao estacionamento. Os mesmos autores referem que o estacionamento situado próximo de lojas ou aglomerações pode ser considerado como um fator de melhoria na conveniência de compra. Com isto, através das respostas obtidas, verifica-se que há realmente muitos parques de estacionamento disponíveis nas zonas dos espaços entrevistados, mas são parques pagos, o que pode ser uma limitação à frequência aos espaços em questão. Quanto às lojas que se encontram nas redondezas, ou seja, o *mix* de lojistas, lojas estas que, segundo Teller e Reutterer (2008), caracterizam um determinado aglomerado, verifica-se que não houve grande investigação por parte dos retalhistas, sendo que os que fizeram alguma pesquisa foi para averiguar se havia algum espaço com conceito semelhante ao deles. Finalmente, quanto ao ambiente dos espaços, de acordo com os mesmos autores, existem vários fatores que podem ser identificados para enriquecer o processo de compra, nomeadamente o sentido de orientação numa determinada aglomeração, o próprio ambiente da loja como estímulo e a atmosfera da mesma. Neste sentido, de uma forma geral, verifica-se que

efetivamente houve algum cuidado com a questão do ambiente e atmosfera dos espaços, uma vez que adaptaram cores e música ao conceito dos espaços, os espaços são descritos como sendo agradáveis e cómodos, o que, por sua vez, acaba por efetivamente enriquecer todo o processo de compra, tornando-o numa experiência de consumo.

6.2.3. *Marketing-Mix do Retalho*

Segundo Rousseau (2008), os distribuidores, especialmente se forem retalhistas, têm de escolher cuidadosamente e com critério a localização dos seus pontos de venda, uma vez que a localização, normalmente, é o primeiro fator de escolha do consumidor, quer em relação à sua casa, quer em relação ao seu local de trabalho. Para além disso, a localização consiste numa vantagem competitiva e tem uma natureza quase irreversível. Com isto, verifica-se que os entrevistados tiveram em consideração ambos os fatores (residência e local de trabalho), uma vez que os espaços são localizados em zonas de grande movimento empresarial, zonas de grande passagem e, em alguns casos, zonas típicas e históricas de Lisboa, logo zonas residenciais. Ou seja, através das localizações escolhidas, os retalhistas tanto conseguem atingir residentes locais como conseguem atingir os trabalhadores das empresas da zona. Para além disso, em muitos casos, também são zonas turísticas, o que faz com que haja mais um *target*, para além dos residentes e trabalhadores locais. Como já foi referido anteriormente, a questão das acessibilidades facilita e ajuda esta situação. Hernandez, Benninson e Cornelius, 1998 referem que é crucial perceber a relação entre a política da empresa e a política de localização. Quando questionados sobre a ligação entre a política e objetivos dos seus espaços com a localização escolhida, todos os retalhistas confirmaram que a localização vai ao encontro dos mesmos e vai ao encontro do conceito dos espaços, daí a opção da localização em uma loja de rua e não em uma loja de centro comercial, ou seja, para além dos fatores relacionados com as rendas elevadas, percentagens sobre as vendas e limitações logísticas, todos os entrevistados referiram que uma loja de rua vai mais ao encontro do conceito do espaço do que iria uma loja de centro comercial.

Verifica-se então que o fator localização é realmente uma vantagem competitiva para os espaços entrevistados.

7. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES

7.1. Conclusões

Este estudo teve como principal objetivo identificar as estratégias de distribuição adotadas pelos retalhistas, neste caso, a nível da escolha da localização dos seus espaços, de forma a conseguirem atrair os consumidores aos mesmos. Para além disso, pretendeu-se também identificar as estratégias de segmentação, público-alvo, diferenciação e posicionamento definidas pelos retalhistas quando decidiram investir no setor da restauração e em lojas de rua. Pretendeu-se igualmente verificar se existe algum padrão na definição e seleção das estratégias de distribuição e, por fim, verificar se existe alguma relação entre a localização dos espaços e o sucesso alcançado pelas empresas estudadas.

Assim, definiram-se as seguintes questões de investigação:

- Quais as estratégias de *marketing* (segmentação, público-alvo, diferenciação e posicionamento) definidas pelos retalhistas do setor da restauração, no âmbito do comércio de rua?
- Quais as estratégias de distribuição adotadas pelos retalhistas do setor da restauração, no âmbito do comércio de rua?
- Qual o impacto do fator “localização” no sucesso de um determinado espaço?

Desta forma, tendo em consideração a primeira questão de investigação, conclui-se que, a nível de segmentação e público-alvo, na sua generalidade, os retalhistas optaram por direcionar-se para consumidores das classes média, média-alta e alta, por serem consumidores com poder de compra e, assim, terem capacidade para poderem frequentar os espaços em questão, uma vez que estes apostam na qualidade dos produtos, o que faz com que estes apresentem preços mais elevados relativamente a outros espaços semelhantes. No que diz respeito à diferenciação, conclui-se que houve uma grande aposta na criação de espaços com características mais acolhedoras, espaços agradáveis, de conforto, de forma a tornar o ato de compra em uma autêntica experiência de consumo e não apenas uma mera troca de bens. Para além disso, como já foi referido anteriormente, verifica-se que há uma grande aposta na qualidade e variedade dos produtos disponibilizados pelos espaços em questão, tendo sido um dos fatores diferenciadores referidos pelos retalhistas e mais apreciados pelos seus clientes. Conclui-se também que a questão do atendimento apresenta um grande peso na questão da diferenciação, uma vez

que todos os retalhistas frisaram o atendimento como sendo muito importante no sucesso do negócio, havendo claramente uma grande aposta na personalização do atendimento e na simpatia dos funcionários dos espaços. Assim, conclui-se também que o atendimento é um fator-chave para a lealdade dos clientes aos espaços em questão, sendo que todos os entrevistados referiram que, para além dos produtos únicos e de grande qualidade, a questão do bom atendimento é muito importante para manter e fidelizar clientes, referindo também que, de uma forma geral, têm muito bom relacionamento com os seus clientes, algo que se tem vindo a perder nos últimos tempos. Finalmente, no que diz respeito ao posicionamento, conclui-se que todos os retalhistas entrevistados foram bem-sucedidos, uma vez que o *feedback* que obtêm dos seus clientes vai ao encontro do conceito dos espaços, logo conseguiram posicionar-se na mente do consumidor de forma correta e favorável aos seus negócios.

Quanto à segunda questão de investigação, conclui-se que a estratégia dos retalhistas foi optar por zonas centrais, históricas, de grande fluxo empresarial, zonas de grande passagem, próximas de pontos de lazer e turismo. Esta decisão deve-se essencialmente ao facto de serem zonas onde estão inseridos os *targets* destes espaços, ou seja, há um grande fluxo de turistas, há muitas deslocações de trabalhadores das empresas locais e são zonas com algum nível habitacional. Conclui-se também que esta estratégia vai ao encontro da política e dos objetivos dos espaços, pelo que é nítida a preocupação e o investimento em chegar ao consumidor-alvo da forma mais adequada, o que faz com que estes espaços tenham vantagem competitiva perante outros do mesmo género, mas com outras localizações.

Relativamente à terceira questão de investigação, conclui-se que o fator localização tem um forte impacto no sucesso dos espaços, isto é, embora os conceitos sejam diferentes e os produtos de qualidade disponibilizados detenham uma boa parte da percentagem de sucesso dos espaços, a verdade é que se estes estivessem localizados em zonas sem as características já referidas, é muito provável que não conseguiriam ter o sucesso e a notoriedade que têm estando onde estão. Alguns dos entrevistados referiram mesmo que se não tivessem possibilidade de abrir os seus espaços naquela determinada zona ou rua, muito provavelmente não avançariam, pois têm plena consciência que aquela determinada localização, agregada ao conceito do espaço, seria a combinação perfeita para o sucesso do mesmo. O facto de serem lojas de rua e não lojas de centro comercial também provou ser um catalisador para o sucesso dos espaços, uma vez que, para além de questões financeiras

(rendas e percentagens sobre vendas), limitações logísticas e burocracias associadas às lojas de centros comerciais, todos os entrevistados referiram que optaram por lojas de rua essencialmente por serem mais adequadas ao conceito dos espaços. Em adição, alguns entrevistados referiram ainda que notam que os consumidores, nos últimos tempos, mostram alguma saturação relativamente aos centros comerciais, ou seja, frequentam-nos, mas não para efetuar uma compra, apenas para “ver as montras”. Notam que o número de pessoas a efetuar compras em lojas de rua tem vindo a crescer, logo, conclui-se assim que a decisão de terem optado por uma loja de rua mostra ser um fator crucial para o sucesso e crescimento dos seus espaços, tendo em consideração a alteração dos hábitos de consumo e de compra dos consumidores.

7.2. Limitações

Este estudo apresentou algumas limitações, nomeadamente a nível da recolha de dados. Tendo em consideração a conjuntura atual da economia portuguesa, verificou-se alguma falta de motivação e de vontade por parte dos retalhistas do setor da restauração em participar neste estudo, sendo que foram contactados cerca de vinte retalhistas, dos quais nove responderam e aceitaram participar e dois responderam, mas não tinham disponibilidade e interesse em participar. O facto de as entrevistas terem sido realizadas durante o mês de Agosto também pode ter tido influência na questão da ausência de resposta por parte dos retalhistas do setor da restauração, por ser uma época de férias.

7.3. Recomendações

Em primeiro lugar, para os retalhistas do setor da restauração, recomenda-se que, quando estiverem na fase de seleção da localização do respetivo espaço, tenham em consideração os fatores-chave acima referidos, ou seja, no caso de o *target* ser semelhante ao dos retalhistas entrevistados, recomenda-se que optem por zonas centrais, centros históricos, de grande abundância empresarial, zonas de grande passagem, próximas de pontos de lazer e turismo, uma vez que se verificou que, efetivamente, a localização tem um peso considerável no sucesso dos espaços. Recomenda-se também que optem por lojas de rua, não só por questões financeiras e burocráticas, mas também porque durante as entrevistas, houve quem referisse o facto de as pessoas estarem fartas de centros comerciais, e que neste momento preferem estar na rua, ao ar livre. Desta forma, faz-se então outra recomendação, sendo esta destinada a um estudo futuro, ou seja, este estudo foi realizado

quase que exclusivamente na ótica dos retalhistas do setor da restauração. No entanto, seria interessante realizar um estudo deste género, mas na ótica do consumidor. Assim, um dos objetivos desse estudo seria a identificação dos fatores que fizeram com que os consumidores se deslocassem dos centros comerciais para o comércio de rua. Ou seja, o estudo iria permitir ao investigador perceber se foram fatores internos, como uma mudança de comportamento de compra, ou fatores externos, como a promoção por parte de entidades públicas ou privadas relativamente ao comércio de rua.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

A NOVA VIDA DO HAMBÚRGUER. Disponível em: http://www.jn.pt/revistas/nm/Interior.aspx?content_id=3227647, 18 de Maio de 2013 [Acedido a 04 de Junho de 2013].

BERMAN, Barry e EVANS, Joel R. Retail Management: A strategic approach. Englewood Cliffs, N.J Prentice Hall, 6ª Edição, 1995.

BERMAN, Barry e EVANS, Joel R. Retail Management: A strategic approach. Prentice Hall, 11ª Edição, 2001.

BARRETA, João. Comércio e Ordenamento Urbano, Confederação do Comércio e Serviços de Portugal, 1ª Edição, Dezembro de 2007.

BERRY, Leonard L. (2001). The Old Pillars of New Retailing. *Harvard Business Review*. Volume 79, nº4, pp. 131-137.

BRODEUR, M. (2003), Ten tips for designing consumer friendly downtown, *Planning*, Volume 69, nº. 4, pp. 24-7.

BROSSELIN, Claude. Distribution – Croissance et Concentration. Vuibert, 1981.

BROWN, S. (1991). Retail location: the post hierarchical challenge. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 1 (3): 367–381.

Estratégias de Distribuição no Comércio de Rua – A escolha da localização e o seu impacto em empresas do setor da restauração

CACHINHO, Herculano (2002). Comércio e Cidade – Dinâmicas espaciais e modelos de interpretação. *Olhares sobre o território e a espacialidade*, Volume 45, pp. 107-126.

CENTROS COMERCIAIS EM PORTUGAL. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/ha-155-centros-comerciais-em-portugal=f764807>, 06 de Novembro de 2012 [Acedido a 17 de Dezembro de 2012].

DAWSON, John A. (1988). Futures for the High Street. *The Geographical Journal*, Volume 154, nº 1, pp. 1-12.

FAVARO, Ken; ROMBERGER Tim e MEER, David (2009). Five Rules for Retailing in a Recession. *Harvard Business Review*, Volume 87, nº4, pp. 64-72.

FRASER, W.D. Principles of Property Investment and Pricing. Macmillan, 2ª Edição, Londres, 1993.

GRANSBY, D.M. (1988). The coexistence of High Street and Out-of-Town retailing from a retailing perspective. *The Geographical Journal*, Volume 154, nº 1, pp. 13-16.

HERNANDEZ, Tony; BENNISON, David e CORNELIUS, Sarah (1998). The organizational context of retail location planning. *GeoJournal*, nº 45, pp. 299-308.

HOUSTON, M.J. e NEVIN, J.R. (1980), Retail shopping area image: structure and congruency between downtown areas and shopping centers. *Advances in Consumer Research*, Volume VIII, pp. 677-81.

JACKSON, C. (2006). Retail planning and institutional investment. *Regional Studies*, Volume 40, nº. 5, pp. 555-61.

JONES, Colin (2010). The rise and fall of the high street shops as an investment class. *Journal of Investment & Finance*, Volume 28, nº 4, pp. 275-284.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. Principles of Marketing. Pearson Education, 14ª Edição, Abril de 2011.

Estratégias de Distribuição no Comércio de Rua – A escolha da localização e o seu impacto em empresas do setor da restauração

KOTLER, Philip e KELLER, Kevin Lane. Marketing Management. Pearson Education, 14ª Edição, Abril de 2011.

KOTLER, Philip. Marketing Insights from A to Z – 80 Concepts every manager need to know, John Wiley & Sons, Março de 2003.

LEVY, Michael e WEITZ, Barton A. Essentials of Retailing. Irwin/McGraw-Hill, 1996.

MALHOTRA, Naresh K. e BIRKS, David F. Marketing Research – An applied approach. Prentice Hall, 3ª Edição, 2007.

MILES, Matthew B. e HUBERMAN, A. Michael. Qualitative Data Analysis – An expanded sourcebook. Sage Publications, 2ª Edição, 1994.

OBSERVATÓRIO DO COMÉRCIO (2000). Comércio: hábitos de consumo e formatos comerciais, Lisboa. Disponível em: www.dgcc.pt/164.htm [Acedido a 02 de Janeiro de 2013].

OBSERVATÓRIO DO COMÉRCIO (2000). Do centro comercial aos centros de comércio, Lisboa. Disponível em: www.dgcc.pt/164.htm [Acedido a 02 de Janeiro de 2013].

OBSERVATÓRIO DO COMÉRCIO (2000). Tudo à medida do consumidor, Lisboa. Disponível em: www.dgcc.pt/164.htm [Acedido a 02 de Janeiro de 2013].

OBSERVATÓRIO DO COMÉRCIO (2001). A gestão dos centros urbanos: diferentes experiências, diferentes modelos, Lisboa. Disponível em: www.dgcc.pt/164.htm [Acedido a 02 de Janeiro de 2013].

OBSERVATÓRIO DO COMÉRCIO (2001). O comércio centrado no cliente, Lisboa. Disponível em: www.dgcc.pt/164.htm [Acedido a 02 de Janeiro de 2013].

PADILLA, Charlette e EASTLICK, Mary Ann (2009). Exploring urban retailing and CBD revitalization strategies. *International Journal of Retail & Distribution Management*, Volume 37, nº1, pp. 7-23.

Estratégias de Distribuição no Comércio de Rua – A escolha da localização e o seu impacto em empresas do setor da restauração

RIBEIRO, J. Cadima e SANTOS, J. Freitas (2003). Fatores de macrolocalização dos centros comerciais em Portugal, *Estudos Regionais*, 3, pp. 41-59.

ROUSSEAU, José António. Manual de Distribuição. Príncipe Editora, 2ª Edição, Fevereiro de 2008.

ROUSSEAU, José António. O que é a Distribuição? Príncipe Editora, 1ª Edição, Junho de 2002.

SALGUEIRO, Teresa Barata e CACHINHO, Herculano (2002). Comércio, consumo e (re)produção do espaço urbano, *CEG - Apontamentos de Geografia*, série investigação nº 14.

SATTERTHWAITE, A. (2001), Shopping: A Public Concern. *Yale University Press*, New Haven, CT.

SAUNDERS, Mark; LEWIS, Philip e THORNHILL, Adrian. Research Methods for Business Students, Pearson Education, 6ª Edição, 2012.

TELLER, Christophe e REUTTERER, Thomas (2008). The evolving process of retail attractiveness: What makes retail agglomerations attractive when customers shop at them? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15, pp. 127-143.

YIN, Robert K. Qualitative Research from start to finish. The Guilford Press, 1ª Edição, Outubro de 2010.

ANEXOS

ANEXO I – QUADRO DE CONCEPTUALIZAÇÃO

Dimensões / Conceito	Definição	Questão no Guião
Estratégia do Retalho		
Segmentação	<p>Segmentação consiste na divisão do mercado em vários grupos de consumidores. Esta divisão pode ser feita através de grupos geográficos, grupos demográficos, grupos de necessidades ou grupos comportamentais, sendo que cada grupo requer estratégias de marketing separadas.</p> <p style="text-align: center;"><i>(Como proposto por Kotler, 2003 e Kotler e Armstrong, 2011)</i></p>	<p>1. Tendo em consideração o processo de segmentação, quais são as características da população residente?</p> <p>2. E os frequentadores desta zona comercial / urbana, quais são as suas características?</p>
Targeting	<p>Depois de feita a segmentação, deve-se então proceder ao <i>targeting</i>, que consiste em seleccionar os grupos de consumidores que se pretende servir, ou seja, avalia-se a atratividade de cada grupo e selecciona-se um ou mais para servir.</p> <p style="text-align: center;"><i>(Conforme referido por Kotler e Armstrong, 2011)</i></p>	<p>3. Que grupo de consumidores pretende servir? A que grupo de consumidores se dirige este espaço?</p>
Diferenciação	<p>A diferenciação consiste em diferenciar a oferta de mercado, de forma a criar um valor para o cliente superior. A diferenciação pode ser feita de três formas: diferenciação física, ou seja, diferenciar a oferta em termos de tamanho, cores, sabores, entre outros; diferenciação da marca, isto é, atribuir nomes de marca diferentes à oferta; e por fim, diferenciação através do relacionamento, ou seja, diz respeito à forma como uma determinada empresa responde às questões dos clientes.</p> <p style="text-align: center;"><i>(Como proposto por Kotler e Armstrong, 2011 e Kotler, 2003)</i></p>	<p>4. De que forma é que se diferencia de outros espaços semelhantes? Ou seja, que características é que este espaço apresenta que o diferencia de outros?</p> <p>5. Com todas as dificuldades que a restauração está a enfrentar atualmente, a proximidade e o foco no cliente parece ser um factor crucial. Considera que os seus clientes são leais devido ao atendimento que tem? Considera que tem um bom relacionamento com os seus clientes?</p>

<p>Posicionamento</p>	<p>O posicionamento diz respeito à posição que a empresa pretende assumir no mercado na mente dos consumidores-alvo.</p> <p><i>(Baseado na definição proposta por Kotler e Armstrong, 2011)</i></p>	<p>6. No que diz respeito ao posicionamento, como é que pretende que este espaço seja visto na mente do consumidor?</p>
<p>Antecedentes da Tomada de Decisão</p>		
<p>Acessibilidade</p>	<p>A acessibilidade representa o grau de (in)conveniência em relação a um determinado empreendimento comercial e, portanto, representa uma das principais características de uma aglomeração de retalho do ponto de vista do consumidor.</p> <p><i>(Conforme a definição proposta por Teller e Reutterer, 2008)</i></p>	<p>7. Como caracteriza os acessos relativamente ao seu espaço? 8. Quando optou por esta localização, teve em consideração as acessibilidades para a mesma? Se sim, foram um fator determinante?</p>
<p>Estacionamento</p>	<p>O estacionamento situado próximo de lojas ou aglomerações pode ser considerado como um factor de melhoria na conveniência de compra.</p> <p><i>(Como referido por Teller e Reutterer, 2008)</i></p>	<p>9. Como caracteriza o estacionamento disponível relativamente ao seu espaço? 10. Quando optou por esta localização, teve em consideração o estacionamento disponível? Se sim, foi um fator determinante? 11. No caso de só haver estacionamento pago, oferece a 1ª hora, de forma a cativar o cliente a visitar o seu espaço com mais frequência?</p>
<p>Mix de Lojistas</p>	<p>O <i>mix</i> de lojistas diz respeito ao conjunto de lojas que caracteriza um determinado aglomerado, como por exemplo, espaços gastronómicos, espaços de entretenimento, entre outros.</p> <p><i>(Conforme referido por Teller e Reutterer, 2008)</i></p>	<p>12. No processo de seleção da localização do seu espaço, teve em consideração as lojas que se encontram nas redondezas?</p>
<p>Atmosfera</p>	<p>A atmosfera de uma loja é vista como um dos vários factores que podem ser identificados como enriquecedores do processo de compra.</p>	<p>13. Como sabe, o processo de compra é cada vez mais visto como uma experiência de consumo do que uma simples troca de bens. A atmosfera de um espaço é um dos</p>

	(Como descrito por Teller e Reutterer, 2008)	factores que podem enriquecer o processo de compra. Como caracteriza a atmosfera e o ambiente do seu espaço?
MKT-Mix do Retalho		
Distribuição	Na ótica do retalho, a distribuição consiste no conjunto de empresas e agentes que compram e revendem mercadorias destinadas à satisfação das necessidades do consumidor. (Baseado na definição proposta por Rousseau, 2008)	
Estratégia de Localização	A estratégia de localização preocupa-se com o tamanho e número de pontos de venda, juntamente com uma avaliação do tempo previsto e distribuição geográfica dos mesmos. A estratégia é desenvolvida através da combinação de um conhecimento de mercado, com uma avaliação das características operacionais da cadeia e a natureza da competição. A estratégia de localização transmite a expressão espacial para os objetivos da empresa, fazendo o equilíbrio entre o programa de marketing, o padrão geográfico da procura, o comportamento do consumidor, as características demográficas e a disponibilidade e conveniência de lojas individuais. Com isto, é crucial perceber a relação entre a política da empresa e a política de localização. (Conforme referido por Hernandez, Benninson e Cornelius, 1998)	<p>14. O que é que o fez optar por esta localização?</p> <p>15. Que factores teve em consideração quando optou por esta localização?</p> <p>16. Optou por esta localização porque vai ao encontro da política e objetivos da empresa ou por outro motivo?</p> <p>17. Porque é que não optou por abrir o seu espaço num centro comercial?</p> <p>18. Não sei se tem conhecimento, mas no âmbito do urbanismo comercial, existem vários projetos a serem desenvolvidos, nomeadamente o PROCOM e o conceito “centro comercial a céu aberto”. Teve algum incentivo por parte da CM de Lisboa ou outro organismo público que o atraiu para o centro da cidade?</p> <p>19. Relativamente à política de preços adotada, a localização do espaço teve alguma influência da definição dos preços?</p>

ANEXO II – GUIÃO DA ENTREVISTA

:: Guião para Entrevista ::

1. Que tipos de grupos de pessoas constituem a população residente?
2. E os frequentadores desta zona comercial / urbana, quais são as suas características?
3. Que grupo de consumidores pretende servir? A que grupo de consumidores se dirige este espaço?
4. De que forma é que se diferencia de outros espaços semelhantes? Ou seja, que características é que este espaço apresenta que o diferencia de outros?
5. Com todas as dificuldades que a restauração está a enfrentar atualmente, a proximidade e o foco no cliente parece ser um fator crucial. Considera que os seus clientes são leais devido ao atendimento que tem? Considera que tem um bom relacionamento com os seus clientes?
6. Como é que acha que os consumidores definem o vosso espaço? De acordo com a vossa perspetiva, quais as características distintivas que os consumidores consideram relativamente a este espaço?
7. Como caracteriza os acessos relativamente ao seu espaço?
8. Quando optou por esta localização, teve em consideração as acessibilidades para a mesma? Se sim, foram um fator determinante?
9. Como caracteriza o estacionamento disponível relativamente ao seu espaço?
10. Quando optou por esta localização, teve em consideração o estacionamento disponível?
Se sim, foi um fator determinante?

11. No caso de só haver estacionamento pago, oferece a 1ª hora, de forma a cativar o cliente a visitar o seu espaço com mais frequência?
12. No processo de seleção da localização do seu espaço, teve em consideração as lojas que se encontram nas redondezas?
13. Como sabe, o processo de compra é cada vez mais visto como uma experiência de consumo do que uma simples troca de bens. A atmosfera de um espaço é um dos factores que podem enriquecer o processo de compra. Como caracteriza a atmosfera e o ambiente do seu espaço? Teve em consideração factores como as cores, disposição do interior do espaço, temperatura, musica ambiente, entre outros?
14. O que é que o fez optar por esta localização?
15. Que factores teve em consideração quando optou por esta localização?
16. Optou por esta localização porque vai ao encontro da política e objetivos da empresa ou por outro motivo?
17. Porque é que não optou por abrir o seu espaço num centro comercial?
18. Não sei se tem conhecimento, mas no âmbito do urbanismo comercial, existem vários projetos a serem desenvolvidos, nomeadamente o PROCOM e o conceito “centro comercial a céu aberto”. Teve algum incentivo por parte da CM de Lisboa ou outro organismo público que o atraiu para o centro da cidade?
19. Relativamente à política de preços adotada, a localização do espaço teve alguma influência na definição dos preços?

ANEXO III – APRESENTAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Café do Rio – Hamburgueria *Gourmet*

A Hamburgueria *Gourmet* é o único restaurante situado na Baixa de Lisboa onde os hambúrgueres são feitos com carne de vaca 100% biológica certificada e são também combinados com produtos D.O.P., para além de produtos Nacionais, como o presunto de Chaves e o queijo da Beira. O espaço apresenta um equilíbrio entre o antigo (tem uma parede pombalina original que data o século XVII) e o moderno (decoração e *design* vanguardista), sendo considerado um espaço único e com alma própria.

NATA Lisboa (sistema de *franchising*)

O conceito deste *franchising* é muito simples: levar aos portugueses e ao mundo o melhor da doçaria portuguesa – o Pastel de Nata. Com uma receita própria, a marca já é detentora de vários prémios e reconhecida pela grande qualidade dos seus Pastéis de Nata. Contando já com oito espaços em Portugal, sendo quatro deles no distrito de Lisboa, com três em Espanha e um em França, estes apelam à tradição lisboeta, com cores e decoração à medida, mas com um toque de modernidade e sofisticação.

Emanha Lisboa

A geladaria Emanha Lisboa encontra-se no Edifício Espelho do Tejo, no revalorizado Parque das Nações, junto ao Rio Tejo. É uma marca reconhecida pela qualidade e variedade dos seus gelados artesanais, produzidos em fábrica própria na Figueira da Foz. Para além dos gelados, é possível encontrar uma variada gama de pastelaria. É um espaço moderno, mas com as linhas tradicionais das geladarias italianas.

Confeitaria Nacional

A Confeitaria Nacional é um espaço que está presente na vida dos lisboetas desde 1829, sendo uma das mais prestigiadas confeitarias de Lisboa, e que ao longo dos anos tem acompanhado a evolução da pastelaria tradicional portuguesa, mantendo sempre o toque original dos seus produtos, como é o caso do famoso Bolo-Rei. Para além da casa original na Praça da Figueira, a marca conta com outros espaços (como a loja de rua em Carnaxide), que apesar de serem mais modernos, apelam sempre à tradição e ao requinte dos 200 anos da marca.

Estratégias de Distribuição no Comércio de Rua – A escolha da localização e o seu impacto em empresas do setor da restauração

Sfizio Café

Situado na avenida principal do Parque das Nações, o *Sfizio* é um espaço agradável e com charme, com um toque da cultura italiana. Dividido em dois espaços distintos, os clientes podem optar por uma refeição ligeira ou por uma refeição que combina a gastronomia italiana e portuguesa. É um espaço com uma decoração única, moderna e com produtos de grande qualidade.

Back to the 50's

Restaurante único e pioneiro situado no Parque das Nações. É um espaço cujos produtos principais são os hambúrgueres de elevada qualidade, assim como os seus *milkshakes* e *brownies*. É um espaço que transporta os clientes aos típicos anos 50 ao estilo dos *diners* americanos, desde a decoração a rigor, às míticas figuras de Elvis Presley e Marylin Monroe.

Artisani

As geladarias Artisani são uma referência do melhor gelado que se faz em Portugal. Atualmente com quatro espaços (Álvares Cabral, Doca de Santo, Carcavelos e Cascais), os clientes podem disfrutar de gelados artesanais, desde os mais tradicionais e caseiros, aos mais originais e exóticos. As lojas apresentam espaços muito cuidados, com uma atmosfera singular e com uma identidade muito própria.