



Maria do Céu Baptista Coelho **Política promocional do Pingo Doce – Avaliação da atual estratégia e propostas de melhoria**



**Maria do Céu Baptista
Coelho**

**Política promocional do Pingo Doce – Avaliação da
atual estratégia e propostas de melhoria**

Dissertação apresentada à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão Comercial, realizada sob a orientação científica da Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo, Professora Adjunta da Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda da Universidade de Aveiro.

Dedico este trabalho à minha mãe e ao meu namorado pelo apoio incondicional

o júri
presidente

Prof. Doutor Marco André Viana Diniz Pimpão
Professor Adjunto, Universidade de Aveiro

Prof^ª. Doutora Ana Sofia Patrício Pinto Lopes
Professora Adjunta, Instituto Politécnico de Leiria

Prof^ª. Doutora Ana Isabel Pires Beato Alves de Melo
Professora Coordenadora, Universidade de Aveiro

agradecimentos

A preparação de um projeto de Mestrado é bastante envolvente, morosa e exige muito empenho. Por isso, porque passamos por muitos momentos em que nos passa pela cabeça desistir, o apoio e dedicação de terceiros, quer ao nível pessoal quer académico, é fundamental para chegar à meta final. Sendo trabalhadora estudante a tarefa torna-se ainda mais complexa, rigorosa e desgastante.

A conclusão deste projeto não teria sido possível sem o envolvimento de algumas pessoas. Primeiramente os meus agradecimentos são de ordem pessoal. Queria agradecer de forma especial ao meu namorado Joaquim pela sua insistência e incentivo pelo início do meu percurso académico depois de 10 anos de interrupção. Sem esse percurso efetuado não seria possível chegar à elaboração deste trabalho.

À minha mãe Rosa que me apoiou desde o primeiro minuto, me acarinhou nos momentos de desânimo e incentivou a nunca desistir, sem cobrar as minhas ausências.

Ao meu cunhado Cristiano que durante o primeiro ano de Mestrado me incentivou a não desistir e pela disponibilidade, prontidão e simpatia com que me ajudou em pequenos detalhes do trabalho que para mim foram elementares.

Às minhas amigas pela compreensão da minha falta de disponibilidade para os momentos de lazer.

Ao nível académico quero agradecer à Escola Superior de Tecnologia e Gestão de Águeda e a todo o corpo docente com quem tive oportunidade de aprender.

Um especial agradecimento à minha orientadora Professora Doutora Ana Melo pela forma como lecionou e orientou esta investigação. A disponibilidade, apoio e incentivo que demonstrou foram cruciais ao longo deste processo.

À Dr.^a Filipa Marques, orientadora por parte do Grupo Jerónimo Martins, que auxiliou no trabalho de campo e um agradecimento também às pessoas de diversas áreas deste Grupo, que tive o prazer de entrevistar.

Um último agradecimento à empresa onde trabalho, pela flexibilidade de horário que permitiram a minha assiduidade presencial ao longo do ano curricular.

“Parece sempre impossível até estar feito.”

Nelson Mandela

palavras-chave

Estratégias promocionais, Promoções, Comportamento do Consumidor, Concorrência.

resumo

O setor da distribuição alimentar em Portugal tem um nível de concentração relativamente elevado. Por essa razão a competitividade existente no mercado retalhista português torna-se aguerrida, havendo a necessidade dos vários *players* se diferenciarem para aumentarem a sua quota de mercado. Com as promoções a dominarem o consumo e com a necessidade de novas formas de atrair os consumidores, há muitos desafios quando se traça a estratégia de marketing na grande distribuição. Este trabalho de investigação tem como objetivo avaliar a atual política promocional do Pingo Doce, identificando processos e mecanismos relacionados e, simultaneamente, apresentar propostas de melhoria ao atual de modelo promocional, que atenda a tais necessidades. O estudo segue uma abordagem exploratória com recurso a um método de investigação qualitativo baseado na recolha de dados obtidos por meio de entrevistas semiestruturadas a um conjunto de responsáveis de diversas áreas, com um papel ativo na temática em estudo, na análise documental e na análise de dados secundários. Os resultados da investigação salientam que a estratégia HI-LO é a mais usada pelos *players* que atuam no mercado de retalho alimentar nacional, pelo que as promoções assumem um papel importante como forma de atrair clientes às lojas, apesar de, tendencialmente, perder a sua eficácia e não permitir diferenciação. Apesar desta influência, os resultados demonstram que, para além das promoções, é necessário construir outros pilares com atributos que permitam ao retalhista diferenciar-se da concorrência e construir uma relação saudável e duradoura com os clientes.

keywords

Promotinal strategies, Promotions, Consumer behavior, Competition

Abstract

The food distribution sector in Portugal has a relatively high concentration level. For this reason the existing competitiveness in the Portuguese retail market is imminent and there is a need for different players to differentiate themselves to increase their market share. With promotions dominating consumption and the need to find new ways to attract consumers, there are many challenges in outlining the marketing strategy for large retailers. This research aims to evaluate the current promotional policy of Pingo Doce, identifying processes, mechanisms and simultaneously submit proposals for improving the current promotional model, in order to meet these needs. The study follows an exploratory approach using a qualitative research method based on the collection of data, obtained through semi-structured interviews with a group of officials from various areas, with an active role in the subject under study, document analysis and secondary data analysis. Research results show that the HI-LO strategy is the most used by players operating in the national market. Therefore, promotions play an important role as a way of attracting customers to stores, although they tend to lose their effectiveness and do not allow differentiation. Despite this influence, results show that in addition to promotions, it is necessary to offer other pillars with attributes that allow the retailer to differentiate itself from the competition and build a healthy and lasting relationship with customers.

ÍNDICE GERAL

| | |
|--|-----------|
| ÍNDICE GERAL..... | I |
| ÍNDICE DE FIGURAS..... | III |
| ÍNDICE DE GRÁFICOS..... | V |
| ÍNDICE DE TABELAS..... | VII |
| LISTA DE ACRÓNIMOS E SIGLAS..... | IX |
| CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO..... | 1 |
| 1.1 ENQUADRAMENTO DO TEMA E MOTIVAÇÃO..... | 1 |
| 1.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA, OBJETIVOS E CONTRIBUIÇÕES FUNDAMENTAIS..... | 3 |
| 1.3 QUESTÕES E CONCEÇÃO DA INVESTIGAÇÃO..... | 4 |
| 1.4 ESTRUTURA DO RELATÓRIO DE PROJETO..... | 4 |
| CAPÍTULO 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO..... | 7 |
| 2.1 PROMOÇÕES..... | 7 |
| 2.1.1 <i>Conceito de promoção</i> | 8 |
| 2.1.2 <i>Tipo de promoções</i> | 9 |
| 2.2 ESTRATÉGIA DE PREÇO NO RETALHO..... | 12 |
| 2.2.1 <i>EDLP e HI-LO</i> | 13 |
| 2.3 PROCESSO PROMOCIONAL..... | 16 |
| 2.4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR..... | 20 |
| 2.4.1 <i>Fatores influenciadores do comportamento do consumidor</i> | 20 |
| 2.4.2 <i>Comportamento do consumidor face aos diferentes tipos de promoção</i> | 24 |
| 2.5 CONCORRÊNCIA..... | 26 |
| 2.6 TENDÊNCIAS DO RETALHO..... | 27 |
| CAPÍTULO 3. ABORDAGEM METODOLÓGICA..... | 33 |
| 3.1 O PROCESSO DO DESENHO DE INVESTIGAÇÃO..... | 33 |
| 3.2 POSIÇÃO EPISTEMOLÓGICA E PERSPECTIVAS TEÓRICAS..... | 35 |
| 3.3 METODOLOGIA..... | 36 |
| 3.4 MÉTODOS..... | 36 |
| 3.4.1 <i>Entrevistas semiestruturadas</i> | 37 |

| | | |
|---|--|-----------|
| 3.4.2 | Dados secundários..... | 38 |
| 3.5 | MODELO CONCEPTUAL DAS COMPONENTES METODOLÓGICAS..... | 38 |
| CAPÍTULO 4. O RETALHO ALIMENTAR EM PORTUGAL E O CASO DO PINGO DOCE | | 41 |
| 4.1 | CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DO RETALHO ALIMENTAR EM PORTUGAL..... | 41 |
| 4.1.1 | Quota de mercado..... | 41 |
| 4.1.2 | Caracterização dos principais players do retalho alimentar em Portugal | 43 |
| 4.2 | ESTUDO DE CASO: PINGO DOCE..... | 45 |
| 4.2.1 | O grupo Jerónimo Martins e o Pingo Doce | 45 |
| 4.2.2 | A política promocional do Pingo Doce..... | 47 |
| CAPÍTULO 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS | | 51 |
| 5.1 | ANÁLISE COMPARATIVA DA CONCORRÊNCIA EM TERMOS DE COMUNICAÇÃO DE PROMOÇÕES | 51 |
| 5.1.1 | Folhetos..... | 51 |
| 5.1.2 | Categorias | 56 |
| 5.1.3 | Profundidade das promoções | 58 |
| 5.1.4 | Análise de sites | 59 |
| 5.2 | AS ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS DO PINGO DOCE NA ÓTICA DA OFERTA: ANÁLISE DAS ENTREVISTAS | 60 |
| 5.2.1 | Caracterização dos entrevistados | 60 |
| 5.2.2 | A estratégia promocional do pingo doce: importância, tipos e processo promocional..... | 61 |
| 5.2.3 | Papel da concorrência na definição da estratégia promocional..... | 63 |
| 5.2.4 | Promoções de preços | 64 |
| 5.2.5 | Implicações, Pontos fortes e fracos das estratégias adotadas e propostas de melhoria | 67 |
| 5.3 | PROPOSTAS DE MELHORIA À ESTRATÉGIA PROMOCIONAL DO PINGO DOCE | 70 |
| CAPÍTULO 6. CONCLUSÃO | | 73 |
| 6.1 | CONSIDERAÇÕES FINAIS | 73 |
| 6.2 | LIMITAÇÕES DO ESTUDO E INVESTIGAÇÃO FUTURA..... | 77 |
| REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS..... | | 79 |
| ANEXOS | | 83 |
| ANEXO 1 – GUIÃO DAS ENTREVISTAS..... | | 85 |
| ANEXO 2 – GRELHA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS | | 87 |
| ANEXO 3 – DADOS SECUNDÁRIOS - E-FOLIOTRACK, MARKTEST. 1 DE JANEIRO 2014 A 31 AGOSTO 2019..... | | 99 |

ÍNDICE DE FIGURAS

| | |
|--|----|
| Figura 1 – Estrutura geral da dissertação | 5 |
| Figura 2 – Tipos de promoções de vendas..... | 10 |
| Figura 3 – Estratégias de preços no retalho | 14 |
| Figura 4 – Processo promocional no retalho | 17 |
| Figura 5 – Fatores influenciadores do comportamento do consumidor..... | 21 |
| Figura 6 – Estratégia de promoção de vendas | 27 |
| Figura 7 – Tendências no retalho | 29 |
| Figura 8 – Componentes de um processo de investigação..... | 33 |
| Figura 9 – Processo de desenho da Investigação | 34 |
| Figura 10 – Processo para realização de entrevistas | 37 |
| Figura 11 – Componentes metodológicas | 39 |
| Figura 12 – Estrutura de negócios JM..... | 46 |

ÍNDICE DE GRÁFICOS

| | |
|--|----|
| Gráfico 1 – Quota de mercado retalho alimentar em Portugal Continental | 42 |
| Gráfico 2 – Vendas por área de negócio..... | 47 |
| Gráfico 3 – Número total de folhetos..... | 52 |
| Gráfico 4 – Número total de folhetos por insígnia..... | 53 |
| Gráfico 5 – Número de inserções por insígnia..... | 55 |
| Gráfico 6 – Número de inserções – Top 10 Categorias | 56 |
| Gráfico 7 – Número de inserções – Top 10 Tipo de Promoção | 58 |

ÍNDICE DE TABELAS

| | |
|---|----|
| Tabela 1 - Componentes que influenciam o comportamento do cliente | 21 |
| Tabela 2 – Caracterização dos entrevistados..... | 60 |

LISTA DE ACRÓNIMOS E SIGLAS

Esta lista apresenta os acrónimos e siglas utilizados nesta investigação.

| | |
|--------------|---|
| APED | Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição |
| DECO | Associação Portuguesa de Defesa do Consumidor |
| EDLP | <i>Every Day Low Price</i> |
| HI-LO | <i>Hight-Low Strategy</i> |
| JM | Jerónimo Martins |
| OSA | <i>One-self-available</i> |
| PMI | Poupe o Mês Inteiro |
| TI | Teconologias de Informação |

CAPÍTULO 1. INTRODUÇÃO

1.1 ENQUADRAMENTO DO TEMA E MOTIVAÇÃO

Nos últimos anos tem-se observado um aumento substancial da competitividade no negócio do retalho, sendo que as maiores empresas controlam o mercado usando promoções para atrair e aumentar a fidelidade dos clientes. Efetivamente, a atividade promocional é cada vez mais relevante na dinâmica das empresas de retalho, tendo efeitos diretos no comportamento do consumidor.

As mudanças no ambiente e na tecnologia estimularam alterações não só na forma como os consumidores percebem o valor, mas também no modo como os retalhistas comunicam as suas ofertas de valor. Estes últimos procuram competir por meio de táticas de preços e oferecem aquilo que consideram ser mais valorizado pelos consumidores.

Desde o 1º de Maio de 2012, com a megacampanha nas lojas Pingo Doce, tem-se verificado uma alteração significativa nas campanhas promocionais realizadas pelos vários *players* que atuam no mercado português, sendo que, a partir desse momento, as insígnias passaram a comunicar mais em folhetos e com promoções mais agressivas, prevalecendo promoções diretas de 50%. Segundo Gauri *et al.* (2017) as promoções passaram, atualmente, a ser fundamentais para a atração dos clientes e para o aumento de tráfego nas lojas, conduzindo à consequente notoriedade da marca.

Embora as promoções sejam um instrumento conducente ao potencial aumento das vendas e da margem de lucro, são, simultaneamente, uma ferramenta de utilização complexa, principalmente devido à ausência de uma visão clara de quais as promoções ou as políticas promocionais que resultam melhor para a organização – e o porquê de tal acontecer. Em Portugal, existe um equilíbrio entre os *players* existentes ao nível de promoções praticadas, tendo-se chegado a um ponto em que nenhum se diferencia. É, assim, necessário reconsiderar políticas e estratégias de promoção, sendo que o objetivo final será sempre vender mais, sem esquecer, nunca, o cliente.

Os retalhistas enfrentam uma forte pressão para crescer e a realização de promoções é uma maneira comprovada de aumentar as vendas no curto-prazo. No entanto, corre-se o risco da banalização das mesmas e o seu efeito começa a decrescer. Num ambiente tão desafiador, os retalhistas precisam de tomar medidas sistemáticas para melhorar o desempenho das suas promoções, podendo, ao fazê-lo, melhorar a sua contribuição para o mercado e distanciarem-se da concorrência. Neste cenário em rápida evolução, mesmo os retalhistas de sucesso não podem relaxar e descansar, precisando de se preparar para a próxima onda de mudanças. Com efeito, não é fácil manter a lealdade do cliente na presença de intensa competição, quando quase todos os retalhistas oferecem programas de fidelização semelhantes (Kumar *et al.*, 2017)

A repetição de promoções é uma abordagem fácil e segura, mas limita a capacidade de evoluir nas promoções e melhorar o seu desempenho ao longo do tempo. Desta forma, o retalhista deve-se concentrar no estabelecimento de uma estratégia de promoção que visa atingir um objetivo específico, como estimular tráfego, aumentar o tamanho da ‘cesta’, melhorar a percepção de preço entre clientes, aumentar os lucros, aumentar a lealdade do cliente ou aumentar o reconhecimento da marca (Gauri *et al.*, 2017; Grewal *et al.*, 2010; Grewal *et al.*, 2012; Hamilton & Chernev, 2013; Olbrich *et al.*, 2017).

Preço, variedade, conveniência ainda podem ser poderosos critérios de competição, mas estão a ser vencidos pela internet. Hoje, serviço, qualidade, valor e experiência são diferenciais críticos e estão a ser explorados pelos diversos retalhistas (Grewal *et al.*, 2017; Fassnacht & El, 2013; Lin & Huang, 2012). Essas qualidades exigem uma reinvenção constante para quem deseja permanecer relevante na participação no mercado.

Assim, surge a necessidade cada vez mais urgente de repensar aspetos na política promocional dos retalhistas para garantir que os seus modelos sejam competitivamente viáveis e sustentáveis para o futuro. É neste contexto que surge a presente investigação, que pretende avaliar a atual política promocional do Pingo Doce e, simultaneamente, apresentar propostas de melhoria da política promocional, alinhadas com as melhores práticas existentes.

1.2 CARACTERIZAÇÃO DO PROBLEMA, OBJETIVOS E CONTRIBUIÇÕES FUNDAMENTAIS

Quando comparamos as várias insígnias que operam no mercado em Portugal, todas elas apresentam pequenas especificidades que as distingue umas das outras e nos permite identificar a sua identidade. No entanto, torna-se demasiado complexo distinguir as suas formas de atuar no mercado do retalho, dado que, praticamente em todas, impera o jogo das promoções, sendo difícil enunciar aquela que se diferencia e oferece melhor proposta de valor ao cliente.

A necessidade de reconsiderar a política promocional, de modo a permitir a diferenciação da insígnia Pingo Doce e a oferta de uma melhor proposta de valor face à concorrência, revela a essência do problema de investigação a tratar neste projeto de mestrado.

Estabeleceram-se cinco objetivos para estudar o problema de investigação proposto:

Obj1 – Perceber quais as estratégias promocionais existentes, através de uma revisão cuidada da literatura;

Obj2 – Analisar a atual política promocional do Pingo Doce, comparando-a com a praticada por outros *players* no mercado de retalho alimentar em Portugal;

Obj3 – Perceber que estratégias promocionais são valorizadas pelos clientes;

Obj4 – Perceber se as estratégias promocionais mais valorizadas vão ao encontro do que é praticado;

Obj5 – Propor melhorias na política promocional que permitam diferenciar-se da concorrência e potenciar a sua identidade.

Com base no cumprimento destes cinco objetivos, espera-se, como principal contribuição deste projeto, a apresentação de propostas de melhoria às práticas promocionais do Pingo Doce, suportadas em teorias existentes e na investigação empírica levada a cabo através da auscultação da opinião de responsáveis por esta temática na instituição em estudo e da análise de informação relativa a clientes. Pretende-se, deste modo, contribuir com propostas que poderão ser seguidas pelos responsáveis da organização, sabendo que as mesmas são desenhadas tendo em conta a realidade do mercado.

1.3 QUESTÕES E CONCEÇÃO DA INVESTIGAÇÃO

A natureza do problema descrito e a situação atual dos trabalhos de investigação relacionados com esta temática conduziram à enunciação das seguintes questões de investigação:

Q1 – Como é que o Pingo Doce aborda a questão das promoções conducentes à atração dos clientes?

Q2 – Que adaptações ou alterações podem ser úteis realizar no atual modelo ou práticas promocionais, por forma a se diferenciar da concorrência e continuar competitivo no mercado?

Para se obter respostas às questões, como em todos os trabalhos de investigação, é fundamental ponderar sobre a forma como a investigação deverá decorrer, de modo a garantir que os objetivos propostos sejam alcançados, por processos válidos. Neste sentido, procedeu-se a uma reflexão sobre alguns aspetos fundamentais: objetivos de investigação; paradigma e metodologia a aplicar; e condições existentes para a concretização do trabalho de investigação (e.g. contactos, tempo, fontes de informação). Desta forma, entendeu-se que a abordagem metodológica que mais se adequava era qualitativa, sendo utilizados como métodos de recolha de informação: a revisão sistemática da literatura; entrevistas a responsáveis de várias áreas com um papel relevante na definição de toda a política promocional do Pingo Doce, análise documental e análise de dados secundários.

O desenho de investigação é uma parte integrante do processo de investigação, uma vez que implica avaliar e ponderar sobre todo o processo. Neste sentido, como reflexo da importância atribuída a esta fase, o Capítulo 3 deste documento destina-se a descrever e justificar as opções tomadas relativamente aos métodos de investigação utilizados para a concretização deste projeto de investigação.

1.4 ESTRUTURA DO RELATÓRIO DE PROJETO

Para expor o trabalho realizado no âmbito deste projeto, procurou-se seguir a estrutura, em certa medida, do modelo que serviu de base ao desenho de investigação (ver Capítulo 3). Com esta opção pretende-se que a leitura, compreensão e interpretação dos resultados se torne mais intuitiva e que, simultaneamente, represente as várias etapas que conduziram à realização deste trabalho de investigação (Figura 1).



Figura 1 – Estrutura geral da dissertação

Fonte: Elaboração própria

No Capítulo 1, Introdução, apresentam-se sumariamente o problema de investigação, as principais motivações, os objetivos do projeto e as contribuições esperadas.

No Capítulo 2 apresenta-se a revisão da literatura relevante para o tema em estudo. A revisão efetuada permitiu compreender os tipos de promoção existentes, o processo promocional e as estratégias de preço existentes no mercado do retalho alimentar. Para além disso, possibilitou a compreensão dos fatores influenciadores do comportamento do consumidor e as suas reações aos diferentes tipos de promoções. O tema da concorrência também foi abordado pela influência que tem no ambiente de retalho. Por fim, foram dissecadas as tendências de retalho no futuro.

No Capítulo 3 descreve-se a abordagem metodológica adotada nesta investigação com o intuito de responder às questões de investigação colocadas. A metodologia utilizada é de natureza qualitativa, sendo aplicado o desenho de investigação de estudo de caso. Os métodos de recolha de informação utilizados basearam-se na realização de entrevistas semiestruturadas, análise documental e análise de dados secundários.

A caracterização do setor do retalho Alimentar em Portugal e a apresentação do estudo de caso do Pingo Doce são realizadas no Capítulo 4.

No Capítulo 5 apresenta-se a análise e discussão dos resultados das entrevistas realizadas a responsáveis de diversas áreas, com um papel ativo na definição e concretização de todo o processo promocional da insígnia Pingo Doce, e dos dados recolhidos de fontes secundárias. Neste capítulo apresentam-se, ainda, as propostas de melhoria à estratégia promocional do Pingo Doce.

Por último, o Capítulo 6 é dedicado às conclusões, constituindo também a base para um conjunto de reflexões que permitem a identificação de algumas linhas futuras de investigação. As limitações do estudo são também descritas neste capítulo.

CAPÍTULO 2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

Fazer uma análise de políticas promocionais significa fazer uma análise da evolução do consumo, assim como do próprio consumidor. Os clientes querem produtos de qualidade, fácil acessibilidade e valor duradouro. Por essa razão, os principais retalhistas concentram-se constantemente na criação da combinação certa de produtos e serviços para os seus clientes, na melhor forma de oferecer esses produtos e serviços e no preço ideal a praticar (Fassnacht & El, 2013).

Apresenta-se neste capítulo, uma breve revisão da literatura, relacionada com a temática das políticas promocionais no retalho, procurando-se mostrar algumas das principais abordagens e mecanismos que os retalhistas adotam, bem como o seu impacto no comportamento do consumidor. Inicialmente, na secção 2.1, é apresentado o conceito e tipo de promoções e sua relevância. Na secção 2.2 são abordadas as principais estratégias promocionais propostas na literatura. A secção 2.3 faz referência à componente de comportamento do consumidor e ao modo como este influencia a tomada de decisão relativamente à escolha das estratégias promocionais que melhor se adequam a este comportamento. A temática da concorrência entre empresas de retalho é abordada no capítulo 2.4 e, por fim, a secção 2.5 faz referência às principais tendências no retalho.

2.1 PROMOÇÕES

Vem-se verificando, na última década, uma cada vez maior competição entre os principais *players* no mercado de retalho e que tem resultado num aumento significativo da frequência e da relevância atribuída às promoções. Efetivamente, a atividade promocional é cada vez mais pertinente na dinâmica das empresas de retalho, tendo efeitos diretos no comportamento do consumidor. A corroborar estas afirmações, Grewal *et al.* (2011) concluem que as organizações de retalho têm aumentado significativamente as verbas atribuídas e investidas nas promoções de vendas, procurando, assim, responder às estratégias da concorrência. Na mesma linha, também Valette-Florence *et al.* (2011) afirmam que as despesas de marketing para promoções ao consumidor têm ganho cada vez mais importância nos orçamentos de marketing das empresas de retalho. Gauri *et al.* (2017) referem mesmo que, na atualidade, as promoções se

tornaram indispensáveis para atrair clientes e aumentar o tráfego nas lojas e, simultaneamente, aumentar a notoriedade da marca face aos concorrentes.

A Boston Consulting Group's Research¹ apresenta diversos estudos que referem a importância das promoções enquanto ferramentas auxiliares para melhorar o desempenho do retalhista, representando tipicamente 10 a 45% das vendas (apesar de este desempenho ser altamente variável). Os estudos realizados permitiram-lhes ainda perceber que nem todas as promoções geram um aumento claro nas vendas e que nem todos os retalhistas conseguem avaliar com precisão o desempenho das promoções ou prever um desempenho com antecedência, afirmando mesmo que cerca de 20 a 50% das atividades de promoção realizadas não geram um aumento significativo nas vendas, originando, mesmo, em algumas situações, um impacto negativo. No mesmo sentido, Goad *et al.* (2015) referem que 20 a 30% das promoções não produzem um aumento significativo das vendas para compensar os custos, dissolvendo, assim, as margens de lucro das organizações.

2.1.1 CONCEITO DE PROMOÇÃO

Gilbert & Jackaria (2002) referem que as promoções de vendas se baseiam em ofertas de incentivos de curto prazo destinadas a fomentar um resultado de vendas desejado. Da mesma forma, Ettouzani & Yates (2012) mencionam as promoções como ações que visam despertar o interesse na compra por parte do consumidor. A sua investigação permitiu compreender a complexidade inerente às atividades promocionais, desde logo pela abrangência e envolvimento necessário por parte de diferentes departamentos dentro da organização, assim como o envolvimento da restante cadeia de abastecimento, nomeadamente fornecedores. Estes autores referem, ainda, que todos os processos devem estar alinhados nas diversas organizações envolvidas, de modo a garantir o maior sucesso possível nas referidas ações de promoção. Valette-Florence *et al.* (2011) fazem alusão à definição de Kotler, referindo as promoções de venda como eventos de marketing que procuram estimular compras maiores e mais rápidas por um período limitado de tempo.

De forma mais abrangente, Grewal *et al.* (2011) vêem as promoções como uma ferramenta chave que as organizações de retalho usam para aumentar as suas vendas e a consequente presença no mercado.

¹<https://www.bcg.com/publications/2015/retail-pricing-how-retailers-can-improve-promotion-effectiveness.aspx>, consultado a 20/5/2019.

Associado às promoções em loja, está inerente um conjunto diversificado de atividades, mais ou menos complexas, e que envolvem vários departamentos da organização, assim como, outras entidades da cadeia de abastecimento do retalhista.

Na próxima secção são apresentadas algumas das principais técnicas de promoção às quais os retalhistas podem recorrer. De salientar que, no âmbito deste trabalho, apenas serão referidas e descritas técnicas de promoção que têm como destinatário o consumidor final.

2.1.2 TIPO DE PROMOÇÕES

O principal objetivo de qualquer retalhista é aumentar as compras totais dos clientes na loja, que acabam por aumentar as receitas e os lucros da mesma (Olbrich *et al.*, 2017). Neste sentido uma escolha adequada das técnicas de promoção de vendas é fundamental para os retalhistas.

Ailawadi *et al.* (2009) referem que as promoções orientadas ao consumidor final são um elemento importante de dinâmica competitiva no mercado de retalho e são utilizadas pelos retalhistas para atrair consumidores. Begonã & Rodolfo (2005) mencionam que, dependendo do objetivo da promoção de vendas, as técnicas a utilizar podem variar. Para além dos objetivos de aumentar o número de visitantes, aumentar o consumo de produto, entre outros, consideram relevante ter em conta objetivos de curto e de longo prazo. Enquanto os primeiros servem tendencialmente para responder aos incentivos da concorrência, os objetivos de longo prazo têm como intuito um aumento sustentado da participação no mercado e, simultaneamente, desenvolver uma imagem adequada para ganhar notoriedade.

Da análise da literatura, verifica-se uma diversidade significativa de opções de promoção, às quais, os retalhistas podem recorrer: i) Cupões ou vales de desconto; ii) Desconto de preço; iii) Ofertas personalizadas; iv) Amostras grátis ou brindes; v) Compra X oferta Y; vi) Packs promocionais e vii) Promoções condicionadas (Figura 3).



Figura 2 – Tipos de promoções de vendas

Fonte: elaboração própria

Nas promoções através de **cupões/vales de desconto**, os retalhistas mantêm o preço de referência e apenas os consumidores titulares de cupões têm direito a um determinado desconto (Gilbert & Jackaria, 2002). Ainda a este respeito, estes autores referem que, neste tipo de promoção, os compradores não estão sujeitos a uma redução no preço de venda, não havendo necessidade de ajustar os preços de referência internos para baixo, como é o caso das promoções de desconto. Neste sentido aludem para o facto de as promoções através de cupões deverem ser mais atraentes do que as promoções de desconto para melhorar o valor da transação do produto.

Promoções do tipo **desconto de preço** são incentivos de curto prazo projetados para forçar os clientes a comprar mais (Gilbert & Jackaria, 2002). Gauri *et al.* (2017) referem a popularidade das promoções de descontos de preço profundos para atrair clientes que comprarão produtos mais lucrativos uma vez dentro da loja. Apontam duas dimensões de desconto de preço, a saber: i) profundidade; e ii) amplitude. A primeira refere-se ao tamanho da percentagem de desconto de um determinado produto e a segunda ao número de produtos promovidos numa categoria.

Um estudo realizado pela consultora *Levelsourcé*² revela que os consumidores portugueses preferem promoções de desconto imediato (92% dos inquiridos) às promoções que envolvem quantidades. Em muitos casos, os retalhistas procuram criar promoções específicas e direcionadas, procurando, para tal, desenvolver e gerir ativamente programas de fidelidade, com base em dados recolhidos acerca dos comportamentos do consumidor, desenvolvendo, deste modo, promoções mais eficazes e direcionadas (Grewal *et al.*, 2011; Grewal *et al.*, 2012).

Ofertas personalizadas surgem como outro tipo de promoção, permitindo aumentar o valor do consumidor e garantir a fidelidade do mesmo ao retalhista. Para apoiar no processo de tomada de decisão relativo a este tipo de promoção, Grewal *et al.*, (2011) procuram responder a três questões:

1. Quem segmentar?
2. Que promoções e preços usar?
3. Que elementos podem aumentar a eficácia destas promoções?

Como resposta a estas questões, referem que as atividades de segmentação podem ser feitas através do uso de dados de fidelidade para o desenvolvimento de promoções baseadas na lealdade. Por outro lado, o uso de modelos de preços dinâmicos, promoções exclusivas (tempo limitado e *stock* limitado) e promoções baseadas em volume são indigitados como respostas à segunda questão. Em resposta à última questão, apontam o envio de mensagens digitais em loja e a utilização de equipamento de rastreamento ocular na loja (e.g. câmaras de filmar), para medir a resposta do consumidor com mais detalhe e a eficácia dessas promoções.

Outra forma de promoção são as **amostras grátis**, através das quais os consumidores podem receber uma amostra de produto de forma gratuita para experimentarem (Gilbert & Jackaria, 2002). O objetivo é que, caso a avaliação seja positiva, o consumidor repita a compra.

Compra X oferta de Y e os **packs promocionais** consistem na oferta de uma quantia adicional de produto. O objetivo é persuadir os consumidores a comprarem o produto se acharem que representa um acordo justo e vantajoso. Por sua vez, o consumidor deve

²<http://aped.pt/pt/arquivo-de-noticias/consumidores-portugueses-aumentaram-frequencia-de-compra-em>, consultado a (20/5/2019).

comparar e avaliar a quantidade adicional recebida em relação a quaisquer custos adicionais (Begoña & Rodolfo, 2005; Gilbert & Jackaria, 2002).

As **promoções condicionadas** têm como principal característica o facto de o consumidor ter de satisfazer determinada condição para aproveitar o desconto respetivo (Grewal *et al.*, 2011). Por exemplo, a disponibilização aos consumidores com cartão registado de um valor X em cartão numa compra superior a Y.

Segundo Begoña & Rodolfo (2005), as promoções baseadas em reduções imediatas de preços são as mais utilizadas e, conseqüentemente, as que têm maior importância no comportamento do consumidor. Na mesma linha de pensamento, Gilbert & Jackaria (2002) apontam os cupões e os descontos de preço como as ferramentas mais utilizadas.

A concluir, saliente-se a opinião de vários investigadores, como Gauri *et al.* (2017) e Kopalle *et al.* (2009), que apontam para o comportamento do consumidor no que concerne à aquisição de produtos em promoção originar tipicamente aquisições complementares de outros produtos que não se encontram com promoção associada. Kopalle *et al.* (2009) sugerem mesmo que a venda de produtos a preços iguais ou abaixo do custo do retalhista pode ser eficaz porque as perdas são feitas na venda de produtos complementares aos clientes atuais.

As promoções reais muitas vezes envolvem a venda de produtos com prejuízo, na expectativa de compensar os lucros com vendas noutras categorias que são incitadas pelos produtos com margem negativa (Kopalle *et al.*, 2009).

Grewal *et al.* (2010) ressaltam que os retalhistas tendem a limitar a frequência dos descontos profundos porque, no ambiente interno, essa abordagem pode corroer os lucros e contradizer a imagem da loja. Interessa, portanto, entender como os consumidores reagem às várias promoções, bem como em que tipos de promoções os retalhistas se devem focar, no sentido de melhorar o desempenho das suas lojas.

2.2 ESTRATÉGIA DE PREÇO NO RETALHO

O sucesso corporativo depende da capacidade de uma organização construir e manter relacionamentos leais e valiosos com os clientes. Portanto, é essencial criar estratégias de preço, alinhadas com as necessidades e valores dos clientes, atuais e potenciais. Com a guerra

de preços que se tem vindo a verificar nos últimos anos, o preço tornou-se um ponto ainda mais importante para os retalhistas, particularmente para os retalhistas de supermercados que caíram numa ‘armadilha’ de promoções, pressionados tanto pela concorrência como pelos consumidores (Fassnacht & El, 2013). Por esta razão, estes autores consideram que uma estratégia de preços é de especial importância para o sucesso duradouro das empresas. Da mesma forma, Grewal *et al.* (2010) consideram que a estratégia de preços dos retalhistas deve ser cuidadosamente desenvolvida, sendo uma questão importante para maximizar os lucros e transmitir a imagem desejada.

Vários estudos relacionados com a temática da estratégia de preços no retalho têm surgido na última década (Gauri *et al.*, 2017; Grewal *et al.*, 2011; Kopalle *et al.*, 2009; Tsiros & Hardesty, 2010). No entanto, dada a diversidade de potenciais tópicos a endereçar, pode tornar-se complexo compreender as propostas existentes, assim como os fatores que podem determinar o sucesso ou insucesso dos resultados pretendidos com a adoção de tais estratégias.

Com base numa breve revisão da literatura, a secção seguinte apresenta e compara as duas principais estratégias de preço adotadas no retalho alimentar, EDLP (*EveryDay Low Price*) e HI-LO (*High-Low Strategy*), permitindo compreender as suas vantagens e desvantagens e os contextos e âmbitos em que cada uma poderá ser considerada mais adequada.

2.2.1 EDLP E HI-LO

O profundo impacto que a imagem de preço de um retalhista pode ter no comportamento do consumidor sugere que gerir a imagem de preço é uma importante função de Marketing que deve estar refletida na estrutura organizacional da empresa.

O preço é um componente integral do Marketing e apenas o preço gera receita. Por essa razão, assume bastante relevância no setor do retalho. Sendo o preço um dos problemas mais difíceis que os retalhistas têm de enfrentar (Grewal & Levy, 2007), estes diligenciam ativamente diferentes estratégias de preços para estabelecer perfis únicos, nomeadamente estratégias EDLP e estratégias promocionais HI-LO (Grewal *et al.*, 2010; Hamilton & Chernev, 2013; Kopalle *et al.*, 2009; Pechtl, 2004; Tsiros & Hardesty, 2010). Na Figura 2 são apresentadas as diferenças entre ambas as estratégias.



Figura 3 – Estratégias de preços no retalho

Fonte: Elaboração própria

Uma diferença fundamental entre estas duas estratégias, do ponto de vista da imagem de preço, é a dispersão dos preços ao longo do tempo. Os retalhistas que adotam uma estratégia EDLP apresentam aos consumidores preços relativamente estáticos ao longo do tempo (Hamilton & Chernev, 2013). A cadeia norte-americana *Walmart* é talvez o mais conhecido retalhista de EDLP, tendo a sua cadeia de abastecimento sido projetada para uma procura consistente. Pechtl (2004) refere que na estratégia de preço baixo todos os dias, o retalhista promove preços baixos atraentes, que serão constantes por um longo período. Em alternativa a esta, Tsiros & Hardesty (2010) mencionam a estratégia HI-LO como uma estratégia na qual os retalhistas estabelecem preços relativamente mais altos todos os dias, oferecendo, contudo, promoções frequentes de preços. Na mesma linha de pensamento Olbrich *et al.* (2017) referem que os retalhistas quando usam EDLP praticam um preço fixo baixo, evitando promoções de preço, e visam consumidores que não estão dispostos a gastar tempo ou esforços para encontrar os melhores preços. Referem, também, que, numa abordagem HI-LO, os retalhistas usam preços promocionais frequentes para atraírem consumidores que buscam ativamente preços atrativos.

De acordo com Hamilton & Chernev (2013) a variação dos preços destes dois formatos, provavelmente, afetará a imagem de preço que os consumidores formam sobre as lojas EDLP e lojas HI-LO. Desta forma, referem que a imagem de preço de uma loja HI-LO está associada a uma maior incerteza de imagem de preço do que a de uma loja EDLP.

Um fator que é muitas vezes ignorado são as diferenças de custos entre EDLP e HI-LO. Grewal *et al.* (2010) mencionam que a estratégia HI-LO envolve custos significativos, incluindo publicidade, custos de pessoal e de *stock*. Contrariamente, a estratégia EDLP beneficia de custos fixos reduzidos por causa dos custos de pessoal mais baixos, menos problemas de *stock* e menos custos com publicidade (Fassnacht & El, 2013). O exemplar retalhista de EDLP, a *Walmart*, parece aperfeiçoar os seus sistemas para obter uma estrutura

de baixo custo. Enquanto os custos em publicidade da *Kmart* como percentagem das vendas foram de 10.6% num ano fiscal, os da *Walmart* foram apenas de 0,4%, como mencionam Grewal et al. (2010). A título comparativo, estes autores referem também que a *Walmart* envia 13 folhetos por ano, enquanto a *Target*, concorrente HI-LO, envia um por semana.

Fassnacht & El (2013) e Kopalle *et al.* (2009) referem a análise efetuada no passado que revela que uma redução de 10% no preço em lojas EDLP leva a um aumento de 3% no volume de vendas e que o aumento de 10% no preço HI-LO leva a uma queda de 3% nas vendas. Essa análise permitiu também aferir que um aumento de 10% nos preços HI-LO levou a um aumento de 15% dos lucros, enquanto uma queda de 10% nos preços EDLP reduziu os lucros em 18%.

A questão que se coloca é saber qual das duas estratégias será a mais adequada para os retalhistas? Apesar dos vários estudos existentes, não há uma resposta sólida. Cada estratégia apresenta as suas vantagens e a adaptabilidade destas aos diferentes mercados é variável. No entanto esta inculca não deve incitar um retalhista a optar apenas por uma estratégia de preços. A tipologia de produtos, o portfólio de artigos e outras variáveis que influenciam o comportamento do retalhista, levarão a que este adote a estratégia de preço que melhor se adequa, não tendo que aplicar apenas uma em toda a empresa.

Assim, Olbrich *et al.* (2017) sugerem que os retalhistas podem e devem ajustar estrategicamente vários fatores que contribuem para o sucesso do retalho em ambientes competitivos: as suas políticas de preço; a qualidade dos produtos que compõem o seu sortido; e considerações sobre as diferenças entre marcas nacionais e marcas próprias, bem como entre produtos alimentares e não alimentares. O seu estudo, realizado no mercado Alemão, mostrou que a estratégia de preços HI-LO parece apropriada para marcas nacionais porque aumenta a participação de mercado. Para produtos de marca própria a estratégia EDLP é preferível, pois estes produtos têm um forte impacto na imagem de competência e preço do retalhista. Por essa razão, para obter vantagem competitiva com essas ofertas e ligar os clientes à loja, os retalhistas devem aplicar preços baixos (Olbrich *et al.*, 2017).

Todavia, como os preços são fáceis de copiar pelos concorrentes, Olbrich *et al.* (2017) sugerem que os retalhistas devem manter a qualidade do produto, uma vez que essa vantagem competitiva não pode ser imitada rapidamente.

A corroborar esta linha de pensamento, Gauri *et al.* (2017) defendem a aplicação dos dois tipos de estratégia, adaptando-as aos artigos em questão. O seu estudo, realizado numa

grande cadeia regional de supermercados dos Estados Unidos ao longo de 55 semanas em 27 categorias de produtos e 24 lojas da rede, permitiu-lhes concluir que as promoções em itens de marca têm um impacto mais forte nas vendas do que as promoções em itens sem marca. Logo, sugerem para artigos de marca a estratégia HI-LO e uma estratégia EDLP para artigos sem marca.

O mercado português da grande distribuição é caracterizado pela estratégia de preço HI-LO, na medida em que grande parte dos seus *players*, senão todos, investe essencialmente em promoções semanais para elevar as vendas e tráfego nas lojas. No entanto, para artigos de marca própria os preços praticados são baixos.

2.3 PROCESSO PROMOCIONAL

O processo de gestão de promoções é longo e começa quando o retalhista e o fornecedor iniciam um plano de negócio conjunto, geralmente 12 a 18 meses antes do lançamento da promoção (Ettouzani & Yates, 2012). Suportados num estudo realizado no Reino Unido a 7 empresas retalhistas e a 4 dos seus fornecedores multinacionais, Ettouzani & Yates (2012) identificaram e desenharam um processo sequencial de desenvolvimento e gestão global das ações promocionais ao longo de todo o seu ciclo de vida, ilustrado na Figura 4.

Como se pode observar, a quantidade e sequência das diversas etapas, ilustram, em certa medida, a complexidade envolvida no processo de gestão ao longo do ciclo de vida de uma promoção, confirmando a necessidade de um planeamento adequado, bem como de uma execução eficaz desse mesmo planeamento, com o intuito de maximizar o sucesso da atividade promocional.

Ettouzani & Yates (2012) propõem, como primeira fase, um planeamento adequado da estratégia de promoções a desenvolver pelo retalhista, envolvendo diretamente o Departamento de Marketing na definição das temáticas da promoção e correspondentes categorias de produto, em média cinco meses antes do lançamento das promoções. Até seis meses antes do início da promoção deve realizar-se um conjunto de atividades de negociação entre os fornecedores e os retalhistas, onde estes últimos procuram obter as melhores ofertas existentes no mercado. Até oito semanas antes a direção comercial deve validar e aprovar o plano promocional, dando, assim, como concluída a fase de planeamento.

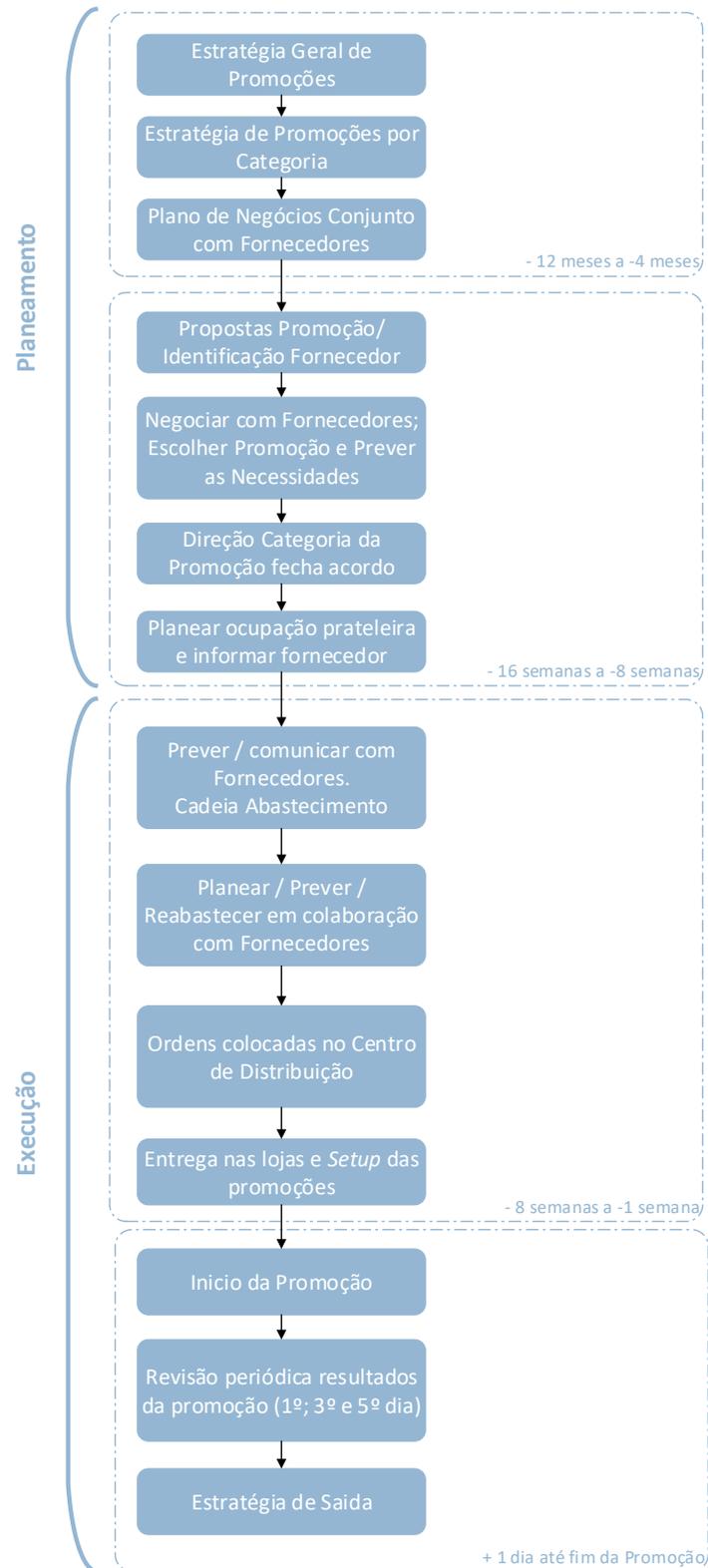


Figura 4 – Processo promocional no retalho

Fonte: Adaptado de Ettouzani & Yates (2012, p. 235)

A segunda fase que os autores propõem corresponde à fase de execução do plano aprovado na fase anterior. Esta fase inicia-se em média até dois meses antes do início da promoção. Passa, num momento inicial, pela troca de informação com os fornecedores e restante Cadeia de Abastecimento do retalhista, de modo a determinar com mais exatidão as necessidades existentes. Duas semanas antes do início do lançamento das promoções, os Centros de Distribuição do retalhista começam a receber as alocações e inicia-se a entrega das mesmas às lojas, com antecedência de alguns dias antes do início da promoção. Tipicamente, o *layout* promocional das lojas é realizado na noite anterior ao lançamento. No decurso dos dias de promoção, os resultados obtidos com a mesma devem ser avaliados. Os autores apontam tipicamente para uma análise no 1º, 3º e 5º dias de realização da promoção. Um dos aspetos fundamentais do acompanhamento da promoção é a garantia de disponibilidade de produto em prateleira (OSA - *On-self-availability*). Esta disponibilidade é considerada como um fator determinante de satisfação do cliente, assim como no sucesso das vendas.

Ettouzani & Yates (2012) identificaram um conjunto de 32 causas, apontadas por retalhistas e fornecedores, que afetam a disponibilidade em prateleira, dividindo-as em oito categorias distintas:

- i. **Variação da procura e previsão** – A previsão precisa para reabastecimento de *stock* em loja é crucial para o sucesso de qualquer promoção. A precisão das previsões ao nível de loja requer esforço, recursos e tempo para realizar a análise de dados;
- ii. **Comunicação e colaboração** – A partilha de informação e dados durante a fase de planeamento e a própria promoção é vital para o sucesso desta;
- iii. **Organização da loja e reabastecimento** – A organização da loja e os processos estabelecidos para executar e reabastecer uma promoção são essenciais;
- iv. **Tecnologias de Informação (TI)** – A integração de sistemas de TI em todas as organizações que constituem a Cadeia de Abastecimento melhora a flexibilidade e a visibilidade do complexo processo promocional;
- v. **Escala de tempo** – A conformidade do cronograma do processo promocional é essencial para garantir que todas as etapas têm tempo suficiente para serem executadas corretamente;

- vi. **Distribuição** – A capacidade do centro de distribuição do retalhista para atender aos pedidos das lojas de forma integral e apropriada tem um impacto significativo na eficácia e eficiência das promoções;
- vii. **Processo promocional** – O desenho, desenvolvimento e execução adequada do processo promocional são fundamentais para o sucesso de qualquer atividade de promoção.

Ettouzani & Yates (2012) concluíram que quatro dos sete temas destacados pelos retalhistas foram considerados como os maiores obstáculos para a realização da OSA:

- i. **Variação da procura e previsão** – A disponibilidade de *stock* para reabastecer as prateleiras quando estas estiverem vazias, exige o conhecimento da percentagem de venda do produto, sendo, portanto, previsões precisas essenciais para o sucesso de qualquer promoção. A baixa precisão da previsão efetuada ou a ausência desta foi destacada pelos retalhistas como possível causa da OSA;
- ii. **Comunicação e colaboração** – Os retalhistas mencionaram que as mudanças promocionais tardias tiveram um impacto negativo significativo na comunicação interna e externa. Para além disso, problemas de comunicação interna entre funções comerciais e da cadeia de abastecimento tiveram um impacto negativo no processo de comunicação;
- iii. **Organização da loja e reabastecimento** – Alguns retalhistas apontam as falhas do processo de reabastecimento na loja como causa da OSA, considerando o número de horas destinadas ao reabastecimento das prateleiras insuficiente. Destacaram, ainda, a importância das competências de liderança na organização da loja;
- iv. **Tecnologias de Informação** – A maioria dos retalhistas têm bases de dados com informação promocional imprecisa ou sem informação associada, o que impede a visibilidade real do espaço disponível nas lojas, podendo as promoções ser alocadas a uma determinada loja sem terem espaço para exibí-las.

2.4 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

Para que as organizações tenham sucesso nos seus negócios é fundamental entender o comportamento do consumidor, conhecer o que estes querem e como tomam as decisões sobre a compra e utilização dos produtos. As mudanças que estão a ocorrer nas pessoas e nas organizações são essenciais para compreender as novas janelas de oportunidade. À medida que a empresa consegue entender tais necessidades, pode desenvolver estratégias diferenciadas para criar valor de acordo com a perceção dos clientes.

2.4.1 FATORES INFLUENCIADORES DO COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR

A orientação para o cliente é uma tendência atual. No passado, os clientes não eram considerados individualmente. No entanto, nos dias de hoje, esta abordagem individual no atendimento ao cliente é uma tendência e, em certa medida, garante a segmentação do perfil dos clientes, permitindo alargar o contexto de relacionamento a longo prazo com estes. Hoje, deparamo-nos com uma diversidade de ferramentas digitais que permitem ao consumidor encontrar facilmente um conjunto de informação relevante, relacionada com produtos, preços e lojas, tornando o processo de compra cada vez menos linear. Isto conduz a que a tomada de decisão de compra seja cada vez mais influenciada por um conjunto diversificado de fatores, variáveis e canais de comunicação (Grewal *et al.*, 2017; Hamilton & Chernev, 2013; Turley & Milliman, 2000).

Com efeito, consumidores mais informados e exigentes estão atualmente no centro da tomada de decisão e na redefinição de proposta de valor e dos modelos de negócio. O fator preço já não pode ser analisado separadamente, apesar de ainda ser considerado como um dos principais habilitadores do processo de compra. Na Figura 5 estão representados os vários fatores influenciadores do comportamento do consumidor no ato de compra. A experiência em loja, a qualidade de serviço prestado, a diversidade de oferta e a integração de canais de venda, são fatores cada vez mais valorizados.



Figura 5 – Fatores influenciadores do comportamento do consumidor

Fonte: Elaboração própria

De acordo com Diallo (2012) e Forsythe *et al.* (2012) a qualidade da mercadoria/marcas vendidas, o preço/promoções e a imagem da loja são fundamentais para o retalho garantir o sucesso num mercado cada vez mais competitivo. O estudo realizado por Grewal & Baker (1998) permitiu concluir que a **imagem da loja** tem uma relação direta e positiva com a intenção de compra.

O estudo desenvolvido por Turley & Milliman (2000) refere um conjunto de categorias de componentes relativos ao ambiente de loja que, de algum modo, influenciam, positiva ou negativamente, o comportamento do consumidor (Tabela 1).

Tabela 1 - Componentes que influenciam o comportamento do cliente

| Externas | Internas | Layout e design | Decoração | Humanas |
|--------------------------------|-------------------------|-------------------------------|-------------------------|---|
| Disponibilidade estacionamento | Temperatura | Design e alocação espaço | Exibição dos produtos | Características humanas dos funcionários |
| Dimensão do edifício | Iluminação | Disposição dos produtos | Visualização dos preços | Apresentação (uniformes) dos funcionários |
| Localização | Música | Aspetto caixa de pagamentos | Decoração das lojas | Características dos clientes |
| Facilidade acesso | Limpeza | Fluxo de tráfego | | Privacidade |
| Estilo arquitetónico | Mercadoria | Filas de espera | | |
| | Dimensão dos corredores | Localização dos departamentos | | |

Fonte: Adaptado de Turley & Miliam (2000, p. 194)

Hamilton & Chernev (2013) salientam que a **imagem de preço** é uma preocupação estratégica que requer supervisão centralizada de gestão, devido à sua importância estratégica e natureza holística. Referem ainda, que à medida que os consumidores se tornam mais sensíveis ao preço tendem a prestar mais atenção a este item quando fazem as compras. Assim, essa maior confiança ao formarem a imagem de preço sugere que eles terão mais probabilidade de usar informações de imagem de preço nos seus processos de decisão de compra.

Mägi (2003) refere o aumento da satisfação do cliente e o aumento da compra repetida através dos **cartões de fidelização** como estratégia para aumentar a participação e fidelização do cliente. Por sua vez, Grewal *et al.* (2012) referem que os retalhistas aproveitam as informações capturadas por meio de vários canais, incluindo cartões de fidelização à loja, para desenvolverem ofertas direcionadas e, finalmente, garantirem a fidelidade do cliente.

Em ambientes omnicanais modernos, os consumidores são bombardeados com informações sobre bens e serviços, podendo, assim, os retalhistas potenciar um maior envolvimento com os clientes através da tecnologia (Grewal *et al.*, 2017). Assim a integração de **canais de venda** é fundamental para reter clientes por meio de uma experiência diferenciada (Grewal *et al.*, 2017). Segundo estes autores, os mundos *online* e *offline* estão a convergir permitindo aos clientes tomar boas decisões e até aumentar a sua confiança e satisfação nas suas decisões. Cada vez mais as empresas começam, por exemplo, a integrar o marketing móvel para comunicar com os seus clientes e desenvolver campanhas promocionais (Grewal *et al.*, 2011).

Esquivias *et al.* (2010) referem que a proposta de valor consiste na oferta diferenciada que a empresa faz aos seus clientes, que passa pela **diversidade da oferta** e **qualidade de serviço** e produto. Salientam que a proposta de valor e o modelo operacional juntos são responsáveis pelo sucesso de todo o modelo de negócios.

De facto, é fundamental garantir que a **experiência de loja** seja boa, de forma a projetar uma atmosfera de loja agradável e oferecer um serviço superior. Foi demonstrado que os clientes passam mais tempo em ambientes de loja que consideram agradáveis (Spence *et al.*, 2014). Estes autores desenvolveram pesquisas sobre como o ambiente de loja influencia as percepções dos consumidores sobre os níveis de qualidade, preço e valor de uma loja.

Segundo um estudo da Nielsen³, o consumidor atual é mais exigente, procura também a qualidade dos produtos frescos, a conveniência, o sortido, a inovação, entre outros atributos, para além da importância da existência das promoções.

Num contexto teórico mais abrangente, importa referir que os componentes influenciadores do comportamento dos clientes são valorizados de forma distinta, de acordo com o tipo de consumidor, originando diferentes comportamentos de compra. Vários estudos académicos publicados nas últimas décadas demonstram e esclarecem as múltiplas dimensões de valor assimiladas pelo consumidor que vão influenciar a sua escolha (Lin & Huang, 2012; Sweeney & Soutar, 2001). A título de exemplo, Lin & Huang (2012) mencionam cinco dimensões distintas: i) **social**, referente à pressão social percebida para aprovar e adotar um estilo de comportamento; ii) **emocional**, referente à utilidade percebida derivada da capacidade de despertar sentimentos ou estados afetivos; iii) **funcional**, dimensão avaliada como principal *driver* de escolha do consumidor, na medida em que depende da capacidade de desempenho funcional, utilitário ou físico, como confiabilidade, durabilidade e preço; iv) **epistémico**, referente à utilidade percebida da capacidade de despertar curiosidade, fornecer novidade ou satisfazer um desejo de conhecimento; v) **valor condicional**, referente à utilidade percebida que o consumidor enfrenta numa situação específica ou conjunto de circunstâncias em que tem de tomar uma decisão.

Cada uma destas dimensões contribui de forma variada, de acordo com o contexto ou situação de decisão de escolha. Estas dimensões estão relacionadas com a utilidade percebida, seja na decisão de comprar ou de não comprar, seja na opção a tomar na aquisição do produto/marca A ou B. O objetivo final do retalhista é compreender o comportamento do seu cliente com o intuito de o influenciar na tomada da decisão mais vantajosa para a organização.

De seguida, iremos analisar o comportamento do consumidor face aos diferentes tipos de promoção e às diferentes estratégias de preço existentes no setor de retalho.

³<https://www.nielsen.com/pt/pt/insights/news/2019/3-point-5-billion-euros-in-promotional-jungle-of-consumer-goods.html> consultado a 21/5/2019.

2.4.2 COMPORTAMENTO DO CONSUMIDOR FACE AOS DIFERENTES TIPOS DE PROMOÇÃO

Um estudo realizado por Gilbert & Jackaria (2002) no Reino Unido, com o objetivo de indagar a resposta dos consumidores aos quatro acordos promocionais mais usados nos supermercados daquele país (cupões; na compra de x oferta de y; descontos de preços; amostras grátis), permitiu-lhes concluir que 53,8% dos consumidores foram frequentemente levados a comprar um produto quando houve promoção “na compra de x oferta de y”. No entanto os cupões, como ferramenta promocional, não tiveram uma influência significativa na atividade da compra, assim como as amostras grátis. Por sua vez, os descontos de preço tiveram um efeito significativo, sendo que o tipo de comportamento que os consumidores mais exibiram aquando da existência de um desconto, foi comprar mais cedo e experimentar novos produtos. Os resultados indicaram ainda que, em média, os consumidores são influenciados a usar os cupões para o teste do produto. Ao usar o desconto, em média, os consumidores tendem a mudar de marca e experimentar um novo produto. Da mesma forma, as amostras grátis levaram os consumidores a serem influenciados positivamente relativamente à mudança de marca e ao teste de produto. Finalmente, “na compra de X oferta de Y”, os consumidores parecem ser influenciados a mudar de marca e nível de *stock*.

A influência das promoções de venda no consumidor dependerá das características deste. Begonã & Rodolfo (2005) apontam para a existência de três tipos de segmentos de consumidores:

- i. Aqueles que consideram as promoções atraentes, estando, portanto, propensos a comprar o produto;
- ii. Aqueles que acham os produtos em promoção não atraentes nem necessários, reduzindo, portanto, a sua probabilidade de compra;
- iii. Aqueles que permanecem indiferentes, não sendo, portanto, afetados por ações promocionais na sua decisão final.

De todas as técnicas que podem ser usadas, são as reduções de preço que têm um efeito mais importante no comportamento do consumidor (Begonã & Rodolfo, 2005).

O preço é uma estratégia competitiva popular que se refere ao custo dos produtos no mercado e ao valor percebido pelos clientes dos preços dos retalhistas no mercado (Kumar *et al.*, 2017). Hamilton & Chernev (2013) referem que à medida que os consumidores se tornam mais sensíveis ao preço, tendem a prestar mais atenção aos preços quando fazem compras e

essa maior confiança sugere que eles terão mais probabilidade de usar informações de imagem de preço nos seus processos de tomada decisão e comportamento de compra. Por essa razão, Hamilton & Chernev (2013) sugerem que a gestão da imagem de preço é uma importante função de marketing que deve estar refletida na estrutura organizacional da empresa.

Dada a importância do preço, os consumidores geralmente formam um preço de referência e, ao tomar uma decisão, o consumidor levará em consideração se existe ou não uma promoção. Assim, Begonã & Rodolfo (2005) referem que o consumidor ao tomar uma decisão agirá depois de comparar o preço oferecido com o preço de referência. Desta forma, afirmam que o preço dos produtos e marcas no momento da compra constituem variáveis de interesse. O consumidor irá agir para favorecer a compra ou escolha de uma marca específica (preço baixo), ou reduzir a probabilidade de compra ou escolha (preço alto). Ainda a este respeito, Begonã & Rodolfo (2005) dizem que a promoção de vendas pode ajudar a decidir qual a marca a comprar quando duas marcas são igualmente atraentes para o consumidor.

O estudo desenvolvido por Gauri *et al.* (2017) permite perceber que as promoções de preços parecem gerar tráfego na loja, especialmente quando as categorias em destaque são de alta penetração (marcas compradas pelo maior número de consumidores) e alta frequência (com maior frequência de compra). Mostra também que o desconto de preço em mais itens (amplitude) numa categoria parece diminuir as margens da loja, sugerindo que o custo de descontar uma grande proporção de itens numa categoria pode não ser justificado pelos lucros gerados pela venda. Sugere ainda, que os consumidores comprem categorias mais armazenáveis quando há descontos profundos, embora estes não se traduzam em transações mais lucrativas. Assim, promoções profundas (tamanho do desconto) em marcas de “consumo elevado” geram vendas globais altas, mas resultam em lucros líquidos mais baixos.

Gauri *et al.* (2017) salientam, ainda, que as categorias de impulso contribuem positivamente tanto para as margens da loja como para as vendas da loja. Para além disso, promoções de preço em itens de marca geram margens maiores do que promoções em itens sem marca.

Relativamente às estratégias de promoção, os consumidores de “cesto grande” preferem o formato EDLP e uma compra com menos frequência. Por outro lado, os consumidores de “cesto pequeno” podem aproveitar as variações de preço ao longo do tempo e preferem as lojas HI-LO, comprando com mais frequência (Bell & Lattin, 1998; Olbrich *et al.*, 2017). Olbrich *et al.* (2017) acrescentam, a este propósito, que o formato EDLP visa

consumidores que não estão dispostos a gastar tempo ou esforços substanciais para encontrar os melhores preços e que o formato HI-LO atrai consumidores que buscam ativamente preços atrativos. Ainda a este respeito, Pechtl (2004) sugere que os consumidores propensos a EDLP exibem uma maior preferência de marca do que os consumidores propensos a HI-LO.

As frequentes promoções de preço podem levar os consumidores a esperar pelo preço mais baixo do mercado (Grewal & Baker, 1998). Por sua vez Begonã & Rodolfo (2005) salientam que é necessário que o consumidor não seja capaz de antecipar o momento em que uma promoção ocorrerá.

2.5 CONCORRÊNCIA

Os retalhistas de todo o mundo sempre tiveram que se adaptar às mudanças do cliente e às da concorrência. O que é novo poderá ser a frequência e intervalo com que ocorrem essas mudanças e o quanto poderão influenciar as opções das empresas retalhistas. Se estas não oferecerem uma proposta de valor com impacto para o cliente, este irá preferir empresas concorrentes, o que vai influenciar negativamente os seus resultados. No entanto, a concorrência não deve ser entendida como um aspeto negativo, pois a procura sistemática e contínua de novas oportunidades de negócio e mudanças associadas vão permitir à empresa retalhista crescer e, potencialmente, ganhar uma posição de relevo no contexto de competitividade associado à sua atividade (Kopalle *et al.*, 2009).

Kopalle *et al.* (2009) mencionam que os gestores acreditam que a concorrência é um dos principais fatores que influenciam os preços dos retalhistas. Estes, por sua vez, procuram atrair clientes usando promoções para os informar sobre o nível de preços nas suas lojas. No entanto, se os concorrentes forem igualmente eficazes nas suas promoções, os seus efeitos no tráfego, vendas e lucro serão cancelados e nenhuma das lojas conseguirá um ganho líquido (Gauri *et al.*, 2017).

Ainda a este respeito, Grewal & Levy (2007) referem que os concorrentes podem reagir às ofertas de preço com muita facilidade. Desta forma, qualquer vantagem de preço pode evaporar-se rapidamente e as margens podem deteriorar-se numa guerra de preços. Gauri *et al.* (2017) salientam a ideia de que os retalhistas localizados próximos um do outro que adotem estratégias de promoção de preços profundas, nas mesmas categorias nas mesmas semanas, correm o risco de entrar numa guerra de preços destrutiva.

Begonã & Rodolfo (2005) referem que as promoções de vendas devem ser adequadamente planeadas, organizadas e integradas no plano de marketing da insígnia e que esta deve estudar as características do setor onde atua (perceíveis, heterogeneidade), bem como as suas próprias características (diferenciação no retalho, número de lojas). Consideram não menos importante, conhecer as características dos concorrentes (preços, frequência e tipo de promoções) e da procura (geográficas, psicológicas e demográficas), ou seja, as ações que eles realizam, as promoções que utilizam e as características dos consumidores. Torna-se, assim, essencial conhecer o público a ser abordado, o seu comportamento, características psicológicas e demográficas, entre outros (Figura 6).



Figura 6 – Estratégia de promoção de vendas

Fonte: Adaptado de Begonã & Rodolfo (2005, p. 57)

As condições reais do mercado do retalho, incluindo a competição intensificada entre retalhistas que competem por participação no mercado indicam a necessidade de identificar os principais determinantes da participação no mercado (Olbrich *et al.*, 2017). Estes autores referem que o principal objetivo de qualquer retalhista é aumentar não a participação no mercado de um produto singular, mas sim as compras totais da loja, que acabam por refletir um aumento das receitas e lucro da loja.

2.6 TENDÊNCIAS DO RETALHO

Os retalhistas enfrentam um desafio competitivo aparentemente impossível, que consiste em aumentar a receita e, ao mesmo tempo, preservar o lucro. É necessário, portanto, entender as áreas críticas do retalho, nas quais as inovações estão a mudar o jogo. Grewal *et al.* (2017) sugerem que os retalhistas que conseguem obter mais informações a partir de *big data* podem fazer melhores previsões sobre o comportamento do consumidor, projetar ofertas mais

atraentes, direcionar melhor os seus clientes e desenvolver ferramentas que incentivem os consumidores a tomar decisões de compra.

As inovações na definição de preços e promoções proporcionam oportunidades consideráveis para segmentar os clientes de forma eficaz, assim como para medir e melhorar a eficácia das promoções (Grewal *et al.*, 2011). Quase todos os retalhistas oferecem programas semelhantes de lealdade, não sendo, desta forma, fácil manter a lealdade do cliente na presença desta intensa competição (Kumar *et al.*, 2017).

Grewal *et al.* (2012) salientam que os retalhistas modernos têm cada vez mais oportunidades de aprender sobre os consumidores e seus comportamentos, a partir de informações sobre gastos e até mesmo hábitos de consumo. Essas informações podem ser apreendidas por meio de vários canais, incluindo programas de cartões de fidelidade na loja e pesquisas *online*. Grewal *et al.* (2012) referem, ainda, que os retalhistas com tecnologias avançadas podem explorar e moldar melhor esses dados para entender o comportamento dos seus clientes.

Deste modo, a tecnologia pode ajudar os retalhistas a atingir os consumidores apropriados, permitindo, ainda, que os consumidores tomem decisões mais assertivas sobre quais os produtos a comprar. Assim, os retalhistas que se conectam com os seus clientes, fornecendo informações direcionadas e oferecendo valor, conseguem-se diferenciar e têm o potencial de criar um envolvimento profundo com cliente.

Grewal *et al.* (2017) sugerem cinco tópicos que consideram benéficos para o envolvimento do consumidor, levando a uma maior lucratividade. A Figura 7 fornece uma visão geral desses tópicos.

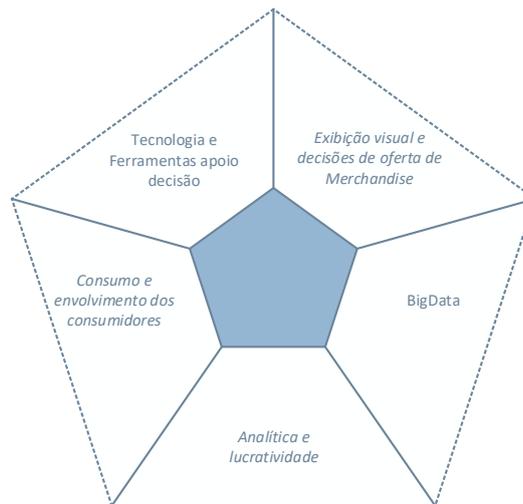


Figura 7 – Tendências no retalho

Fonte: Grewal *et al.* (2017, p. 2)

Grewal *et al.* (2017) referem que a **tecnologia** beneficia simultaneamente consumidores e retalhistas. Por um lado, permite que os consumidores tomem decisões mais informadas, recebam ofertas direcionadas e obtenham um serviço mais rápido. Por outro, permite que os retalhistas alcancem consumidores mais adequados a custos mais baixos, devido às eficiências tecnologicamente criadas. Grewal *et al.* (2017) apontam as redes sociais como outra forma de melhorar a experiência e o envolvimento do cliente, devido a três tipos de efeitos: i) o *efeito conectado*, que é baseado na necessidade inata que as pessoas têm de se conectar com os outros; ii) o *efeito de rede*, que se refere à capacidade de se relacionar e transmitir informações a outras pessoas; e iii) o *efeito dinâmico e de oportunidade*, em que os consumidores podem ter acesso a informações constantemente, devido à presença de *smartphones*, *tablets* e aplicativos móveis, permitindo aos retalhistas fornecer informações relevantes e participar em conversas com os seus clientes. Essas informações e o efeito dinâmico que daí advem aumentam o desejo dos consumidores em se envolverem. Mencionam que a introdução de *smartphones* revolucionou as compras. Desde aplicativos móveis até ofertas segmentadas com limites geográficos e acesso constante ao ambiente *online*, estes dispositivos levam a constantes mudanças nas expectativas dos consumidores e à capacidade dos retalhistas se conectarem com estes. Os retalhistas usam os seus aplicativos para oferecer uma variedade de promoções, sendo essa a razão pela qual talvez esses aplicativos sejam mais úteis para retalhistas que adotem estratégias de preços altos ou retalhistas de desconto.

Grewal *et al.* (2017) referem, ainda, que os retalhistas devem considerar cuidadosamente o posicionamento das suas mercadorias e promoções de vendas, como parte dos seus esforços de **merchandising** visual. Entender como projetar ofertas que se destacam pode ajudar os retalhistas a decidir como, quando e onde exibir os seus produtos. Componentes visuais e espaciais, assim como a localização do preço de venda em *displays*, podem ter um impacto considerável. Ainda a este respeito, Grewal *et al.* (2017) destacam o papel da sinalização, a estrutura da loja/colocação de mercadoria e o serviço prestado pelos funcionários ou serviços eletrónicos, como forma de melhorar o envolvimento do consumidor no domínio do retalho alimentar. As mensagens dinâmicas em oposição às estáticas ajudam também a transportar mentalmente o cliente para a experiência, criando uma conexão emocional mais forte, que, por sua vez, reduz a sensibilidade dos preços aos clientes e aumenta o consumo de mais opções hedónicas.

O **Big Data**, aliado a sistemas analíticos eficazes, permite que os retalhistas resolvam uma série de problemas. Com efeito, estes podem usar estrategicamente estes dados para otimizar preços e maximizar vendas, assim como utilizar medidas como intenções de compra ou avaliações positivas para gerar maior envolvimento, lealdade e lucro.

Por sua vez, as estratégias desenvolvidas no retalho devem ser cuidadosamente complementadas com **análises** ao nível de mercado, empresa, loja e cliente para melhor compreender desafios únicos. Grewal *et al.* (2017) referem ainda que essas estratégias estão vinculadas à **lucratividade** do retalho.

Por último, o **consumo** e o **envolvimento dos consumidores** é outra área considerada chave por Grewal *et al.* (2017). Estes autores referem que o consumo de bens e serviços está no coração de todo o retalho. Assim, disponibilizar produtos que ofereçam valor aos consumidores é fundamental para o sucesso dos retalhistas. Criar uma experiência superior, capaz de gerar conexões emocionais mais profundas com os clientes, e em níveis mais altos de envolvimento, pode diferenciar as empresas (Grewal *et al.*, 2017).

As novas tendências supramencionadas vêm comprovar a necessidade de realizar uma análise mais profunda da estratégia promocional adotada atualmente no retalho. Essa necessidade é comprovada por dados recentes da Nielsen. Com efeito, de acordo com o

estudo da Nielsen⁴ “*Winning into the Promo Jungle*” registaram-se, em 2018, 3,5 milhões de euros de vendas em promoção, sendo Portugal o 4º país europeu em que a promoção adquire maior peso, tendo sido quase metade das vendas (46%) no mercado nacional, em 2018, efetuadas em promoção. A mesma fonte adianta que, em Portugal, 20% dos lares concentram 50% das vendas em promoções e que, entre 2017 e 2018, mais de metade das vendas das categorias dos bens de grande consumo (54%) diminuíram a sua eficiência promocional. Desta forma, a Nielsen prevê que, mantendo-se a atual estratégia, a eficiência não aumente em Portugal, sugerindo uma estratégia que procure oferecer outras particularidades que valorizem o produto e satisfaçam as necessidades que o consumidor procura satisfazer e pelas quais está disposto a pagar mais. A testemunhar esta ideia João Otávio (*Client Development Senior*) da Nielsen sugere que é necessário explorar outras oportunidades para além das promoções, pois o investimento exclusivamente em promoções pode deixar escapar outros atributos importantes para o consumidor que está disposto a pagar mais.

Sendo a atividade promocional cada vez mais relevante na dinâmica das empresas de retalho, particularmente alimentar, propomos-nos analisar a política promocional de uma organização específica (Pingo Doce), avaliando a situação atual e propondo melhorias.

De seguida será apresentada a metodologia utilizada na recolha e análise de dados.

⁴<https://www.nielsen.com/pt/pt/insights/news/2019/3-point-5-billion-euros-in-promotional-jungle-of-consumer-goods.html>, consultado a 21/5/2019.

CAPÍTULO 3. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Concluído o enquadramento teórico, no que diz respeito aos vários elementos preponderantes das estratégias promocionais no retalho alimentar, que suporta e orienta este trabalho de investigação, apresenta-se neste capítulo, após uma breve introdução, o desenho de investigação, seguido da metodologia, métodos e técnicas utilizadas. A finalizar apresenta-se o modelo conceptual que suporta este projeto.

3.1 O PROCESSO DO DESENHO DE INVESTIGAÇÃO

A atividade de investigação é empreendida com o intuito de descobrir e construir novo conhecimento, sendo, para tal, necessário desenhar ou projetar o caminho a trilhar. O objetivo fundamental desta atividade é descobrir respostas para problemas mediante a utilização de procedimentos metodológicos distintos em fases distintas, isto é, determinados métodos de investigação são mais úteis para umas funções do que outros; assim a combinação de abordagens distintas fornece uma maior compreensão dos resultados da investigação (Mingers, 2001).

A tendência natural do investigador é selecionar um determinado método de recolha de dados e, a partir desta decisão, iniciar o seu trabalho. No entanto, Crotty (1998) defende que a escolha de um determinado método de investigação (técnicas e procedimentos) é influenciada pela metodologia de investigação (estratégia, planos de ação), sendo, por sua vez, a metodologia influenciada pelas perspetivas teóricas (paradigma ou posição filosófica), influenciadas pela posição epistemológica do investigador ou epistemologia (teoria do conhecimento) (Figura 8).



Figura 8 – Componentes de um processo de investigação

Fonte: Crotty (1998, p. 4)

Como referido anteriormente, num trabalho de investigação científica, o principal objetivo é descobrir respostas ou soluções para um determinado problema, o que torna essencial a escolha de métodos de investigação adequados às questões de investigação (Avison & Fitzgerald, 2012). A ligação lógica entre estes componentes garante que o problema de investigação, os objetivos e as questões de investigação são suportadas na íntegra pelo processo de investigação.

O processo de desenho de investigação é uma parte integrante do processo de investigação, pois envolve refletir sobre todo o processo, reconhecer e agir sobre os seus catalisadores e componentes fundamentais. Traduz-se num modelo lógico de prova que permite tirar conclusões acerca do assunto em estudo (Crotty, 1998).

Na Figura 9, ilustra-se o processo de desenho metodológico que elenca o problema de investigação com os métodos, perspetivas teóricas e metodologias que influenciam o processo de escolha dos métodos de investigação.



Figura 9 – Processo de desenho da Investigação

Fonte: Elaboração própria

De acordo com Minayo *et al.* (2005), o processo de investigação inicia-se com uma etapa inicial de estudo dos aspetos teóricos (Fase Exploratória da Investigação) sobre o tema e que resultou na identificação do problema de investigação a partir do qual se definiram os objetivos e as questões de investigação conducentes à sua resolução (Quais as teorias no contexto das questões de investigação?). Para responder às questões de investigação é

necessário um conjunto de informação e de dados. Nesta fase identificam-se e executam-se os possíveis métodos de recolha de dados, tais como entrevistas, observações, pesquisa documental e bibliográfica, entre outras (Trabalho de Campo). A concluir procede-se ao tratamento e consolidação dos dados identificados e recolhidos na fase anterior.

3.2 POSIÇÃO EPISTEMOLÓGICA E PERSPECTIVAS TEÓRICAS

Após compreender e enquadrar o problema de investigação, o passo seguinte é adquirir conhecimento acerca do mesmo. É nesta fase inicial (**Fase Exploratória da Investigação**) que surgem as questões que discutem a natureza da relação entre o que se sabe, ou se pode vir a saber, e o que é possível saber, ou seja, os aspetos epistemológicos. Para Crotty (1998), epistemologia é a teoria do conhecimento incorporada nas perspetivas teóricas, ou paradigmas e, conseqüentemente, na metodologia. Desta visão emergem três posições epistemológicas: i) Objetivismo; ii) Construcionismo e iii) Subjetivismo.

Segundo Crotty (1998), o investigador que adota uma posição objetivista, separa a realidade observada do seu observador. Para este autor esta relação não é relevante para criar conhecimento, em contraste com uma posição Construcionista em que o investigador ou observador tem a necessidade de interagir com a realidade, isto é, o conhecimento não é descoberto, mas antes construído (Crotty, 1998). Em oposição ao Objetivismo, tem-se o Subjetivismo, onde o conhecimento é todo ele construído na mente humana, influenciado pelo ambiente externo.

Considerando que se pretende com este projeto de investigação compreender a atual política promocional de uma organização específica – o Pingo Doce, avaliando a situação atual e propondo melhorias, é fundamental escutar os intervenientes e especialistas que irão transmitir a sua visão e perspetiva da problemática, tendo em conta a sua experiência e papel na organização, razão pela qual, a posição epistemológica mais adequada a seguir nesta investigação é uma posição **Construcionista**, onde o conhecimento é construído com a informação fornecida pelos especialistas.

A escolha das perspetivas teóricas (ou paradigmas) é influenciada não só pela escolha da posição epistemológica, como também pelo problema de investigação. Segundo Crotty (1998), certas perspetivas teóricas ou paradigmas suportados por uma posição construcionista do investigador, são uma Investigação Interpretativista, ou uma Investigação Crítica.

Numa Investigação Interpretativista, o investigador descreve, compreende e interpreta os fenómenos em estudo de uma forma não crítica. Em sentido oposto, uma Investigação Crítica baseia-se essencialmente na oposição, conflito e contradição, para encontrar justificação para os problemas em análise. Nesta investigação adotou-se uma perspetiva teórica de âmbito **Interpretativista**.

3.3 METODOLOGIA

Segundo Crotty (1998) a metodologia é um plano de ação, processo de desenho que sustenta a escolha e utilização de métodos específicos e que relaciona esses métodos aos resultados pretendidos. Tradicionalmente numa Investigação Interpretativista, como é o caso deste trabalho, é relativamente comum o recurso a **Estudo de Caso**.

Na hierarquia dos componentes de Crotty (1998), o Estudo de Caso é considerado um método e não uma metodologia. No entanto, Walsham (2006) refere uma diversidade de fatores a considerar num Estudo de Caso interpretativista, levando a que se assuma neste trabalho, em oposição a Crotty, um estudo de caso como uma metodologia e não como um método.

Diversos autores classificam uma metodologia de Estudo de Caso em estudos de caso único ou estudos de caso múltiplo (Yin, 2018). Considerando que se pretende avaliar a atual estratégia promocional de uma insígnia de retalho alimentar, adotou-se para este trabalho uma metodologia de **Estudo de Caso único**. Com a adoção desta metodologia pretende-se identificar eventuais debilidades de planeamento estratégico promocional da insígnia em estudo e identificar medidas específicas para atingir e manter os denominados fatores de sucesso de uma estratégia promocional.

3.4 MÉTODOS

Para completar o conjunto de componentes do processo de investigação, ilustrado na Figura 9, falta referir a componente dos métodos de investigação (técnicas/procedimentos). Tipicamente os métodos de investigação podem classificar-se segundo diversas abordagens, sendo frequentemente utilizados os termos “**métodos de investigação qualitativa**” e “**métodos de investigação quantitativa**”. Os primeiros adequam-se particularmente para

dar resposta a aspetos sociais e de integração de entidades no meio que as rodeiam, onde a quantificação pode ser difícil de alcançar. Ao contrário, os métodos quantitativos baseiam-se essencialmente em modelação matemática ou experiências laboratoriais. Desta forma, para o presente trabalho de investigação, recorreu-se ao método de investigação qualitativo.

O Estudo de Caso tipicamente combina técnicas/procedimentos de recolha de dados variadas, nomeadamente, observações, entrevistas, questionários ou análise de dados secundários (Darke *et al.*, 1998).

3.4.1 ENTREVISTAS SEMIESTRUTURADAS

Uma das técnicas de recolha de dados de natureza qualitativa adotada foi a entrevista semiestruturada.

Estas são essenciais para recolher a opinião dos responsáveis, relativamente ao que é, ou ao que poderá ser feito, no âmbito da estratégia promocional da organização. A Figura 10 ilustra as etapas para a realização das entrevistas.

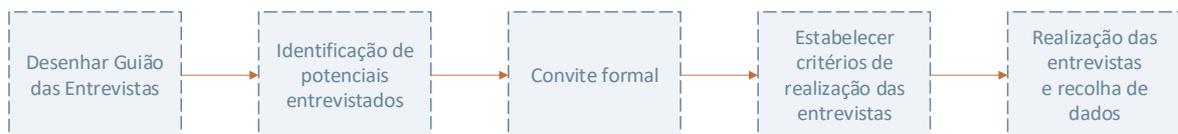


Figura 10 – Processo para realização de entrevistas

Fonte: Elaboração própria

Inicialmente elaborou-se um guião de entrevista (ver Anexo 1), de respostas abertas, permitindo aos entrevistados a flexibilidade para responder ou analisar aspetos complementares às questões colocadas. Posteriormente foram contactados sete responsáveis com um papel ativo na definição da atividade promocional do Pingo Doce, das áreas de Marketing, *Supply Chain*, Comercial, Operações e Estudos de Mercado e Consumidor. Todos acederam a ser entrevistados.

A maioria das entrevistas foi realizada presencialmente, no dia 10 julho, na sede do Grupo Jerónimo Martins, situada em Lisboa, com a exceção de uma das entrevistas, que, por indisponibilidade do entrevistado, foi realizada no dia 17 de julho, via telefone. A duração média das entrevistas foi de 30 minutos.

O guião da entrevista encontra-se dividido em duas partes: i) perfil do entrevistado; e ii) mecanismos e gestão da estratégia promocional. A primeira parte, constituída por três

questões, procura caracterizar o entrevistado e enquadrar as suas responsabilidades na estratégia promocional da empresa. A segunda parte é constituída por sete questões, que abrangem essencialmente os seguintes tópicos: i) estratégias promocionais utilizadas; ii) concorrência; iii) pontos fortes e fracos das estratégias promocionais utilizadas; e iv) propostas de melhoria.

As entrevistas foram gravadas via áudio e posteriormente transcritas. De seguida foi construída uma grelha de análise de conteúdo (ver Anexo 2) com os desígnios principais de cada resposta, o que facilitou o processo de análise de conteúdo numa fase posterior. Os resultados das entrevistas serão apresentados no capítulo “análise e discussão de dados”.

3.4.2 DADOS SECUNDÁRIOS

Para a obtenção dos dados secundários sobre as insígnias de retalho alimentar em Portugal, no que diz respeito à forma como comunicam as ações promocionais, inicialmente foi feita uma pesquisa via internet a diversas empresas responsáveis por estudos de mercado com o propósito de obter dados acerca do comportamento dos consumidores e concorrência. Após contacto formal via *e-mail*, obteve-se resposta positiva por parte da Marktest, a qual disponibilizou dados de várias insígnias referentes aos folhetos publicados.

Para melhor compreender o comportamento das várias insígnias de retalho alimentar no que diz respeito a promoções, foi feita uma análise a esses folhetos. O resultado desta análise é apresentado no capítulo “análise e discussão de dados”.

3.5 MODELO CONCEPTUAL DAS COMPONENTES METODOLÓGICAS

Para concluir o capítulo dedicado à abordagem metodológica apresentam-se, na figura 11, as componentes metodológicas referidas nas secções anteriores, e o seu contributo para alcançar os objetivos propostos neste trabalho de investigação.

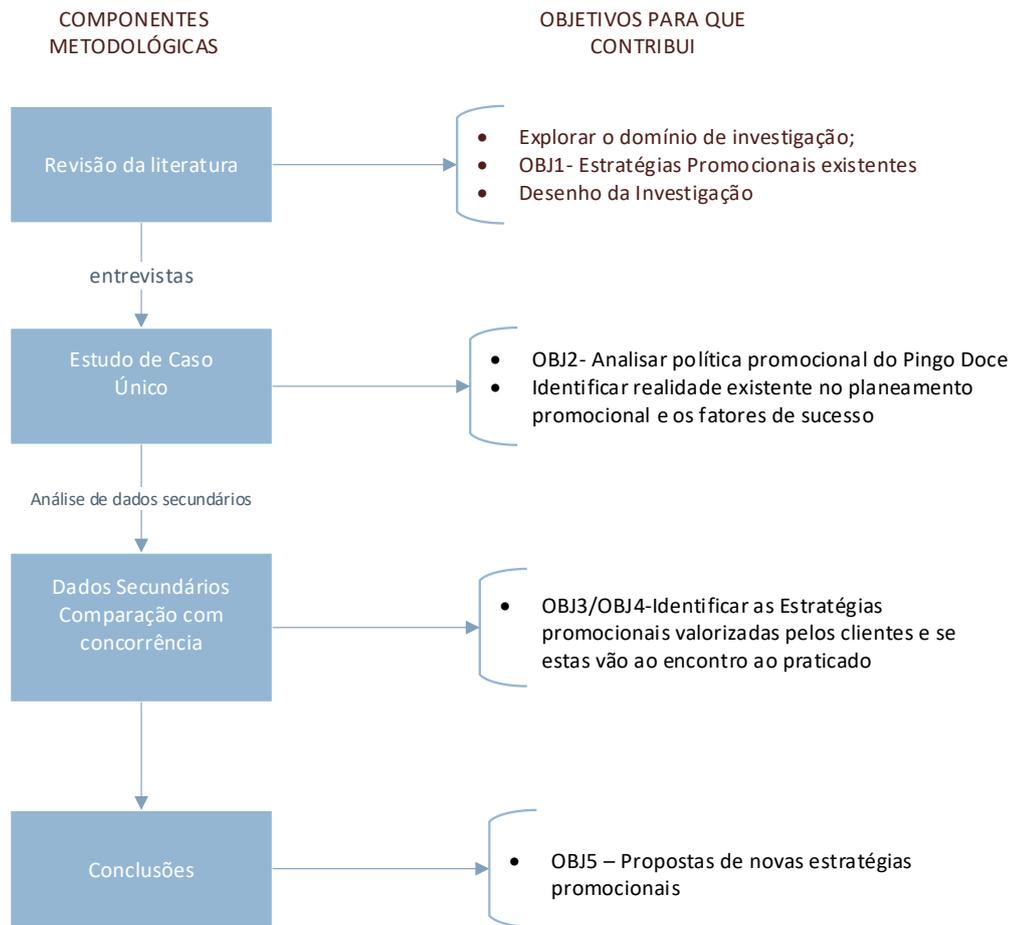


Figura 11 – Componentes metodológicas

Fonte: Elaboração própria

Com o intuito de melhor compreender o retalho alimentar em Portugal, de seguida é feita uma caracterização dos diferentes *players* que atuam no mercado nacional, com especial destaque para a insígnia em estudo.

CAPÍTULO 4. O RETALHO ALIMENTAR EM PORTUGAL E O CASO DO PINGO DOCE

Na primeira parte deste capítulo, (secção 4.1), caracterizam-se sucintamente os vários players que atuam no mercado nacional. Na seção 4.2 descreve-se o estudo de caso do Pingo Doce, com o objetivo de compreender as abordagens seguidas por esta insígnia no que concerne a mecanismos e práticas promocionais.

4.1 CARACTERIZAÇÃO DO SETOR DO RETALHO ALIMENTAR EM PORTUGAL

O setor de retalho alimentar em Portugal, tem passado por grandes transformações, com o surgimento de novos estabelecimentos, cadeias de lojas e alterações estratégicas por parte das empresas existentes.

De seguida será feita uma breve apresentação dos vários *players* que atuam no mercado português de retalho alimentar, nomeadamente a sua quota de mercado e número de lojas, sendo analisada a sua forma de atuação no mercado.

4.1.1 QUOTA DE MERCADO

O Gráfico 1 representa dados relativos à quota de mercado no setor do retalho alimentar em Portugal em 2018 (Nielsen, 2019).

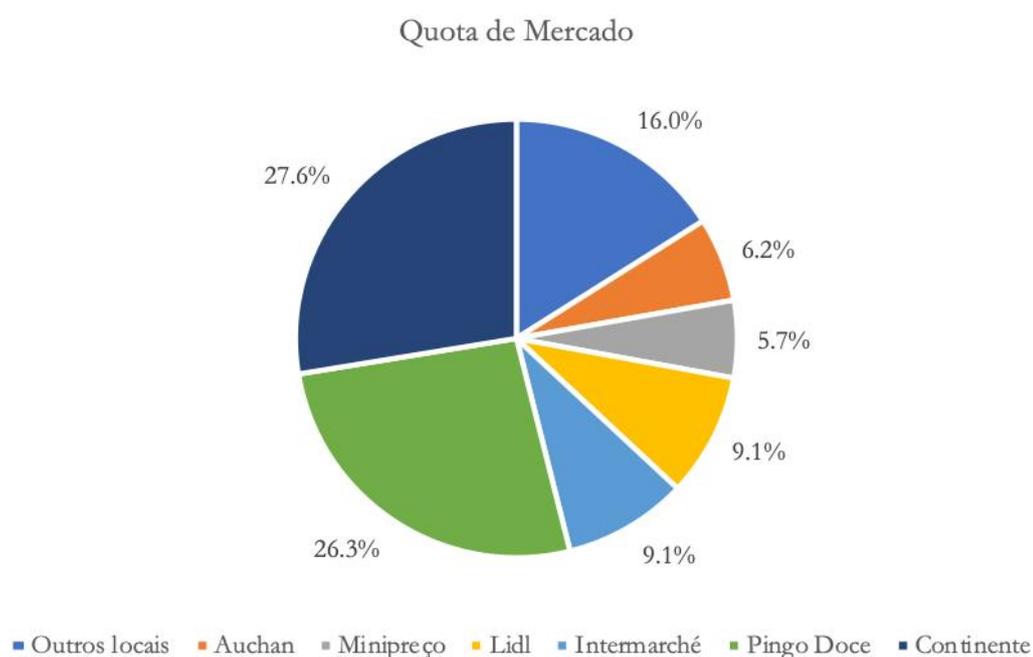


Gráfico 1 – Quota de mercado retalho alimentar em Portugal Continental

Fonte: Nielsen (2019), dados acumulados à semana 52 de 2018

O Gráfico 1 mostra que a maior quota de mercado na área de retalho alimentar é detida pela Sonae MC (Continente), aproximando-se dos 28%. Logo a seguir, surge o Pingo Doce, do Grupo JM, com uma quota de mercado de 26,3% neste segmento da distribuição. Na terceira posição, surgem o grupo francês Intermarché e o alemão Lidl, com uma quota de mercado de 9,1%. Logo a seguir, mais um grupo francês, o Auchan, com uma quota de 6,2%, seguido pelos espanhóis do Minipreço/Dia, com uma quota de 5,7%.

Os restantes *players* apresentam quotas de mercado muito reduzidas, somando 16%. De salientar que este ano (2019) já entrou em ação um novo *player* no mercado, o espanhol Mercadona, mas ainda com um número muito reduzido de lojas, não existindo ainda dados para análise desta insígnia.

Apesar da existência de vários *players* no mercado português, verifica-se que o Continente e Pingo Doce concentram 53,9% do mercado, sendo o retalho alimentar um setor com um elevado grau de concentração.

4.1.2 CARACTERIZAÇÃO DOS PRINCIPAIS *PLAYERS* DO RETALHO ALIMENTAR EM PORTUGAL

Para melhor entender a atuação dos vários *players* no mercado português, de seguida são apresentadas as principais insígnias do retalho alimentar em Portugal.

A **Sonae MC** é uma empresa do grupo Sonae, líder no setor de retalho alimentar em Portugal. Com um histórico de mais 30 anos de crescimento contínuo, a Sonae MC apresenta uma posição distintiva em diversas áreas de negócio, disponibilizando um leque alargado de produtos e serviços de elevada qualidade a preços competitivos. Apresenta-se com um negócio multi-formato através do Continente (hipermercados), Continente Modelo (grandes supermercados), Continente Bom Dia (supermercados de proximidade) e do Meu Super (lojas de proximidade franchisadas), totalizando mais de 709 lojas pelo país⁵. Em 2018, o volume de negócios consolidado da Sonae MC totalizou 4308 milhões de euros, 4191 milhões dos quais foram relativos a vendas e 116 milhões relativos a prestação de serviços, correspondendo a um crescimento de 6,2% face ao verificado no período homólogo.

O Grupo Mosqueteiros, criado há mais de 40 anos em França, e presente há 28 em Portugal através da insígnia **Intermarché**, é um dos maiores grupos de distribuição mundial operando em cinco países europeus. Em Portugal conseguem consolidar a sua experiência no mercado retalhista, contando hoje com mais de 230 pontos de venda. O Grupo tem a particularidade de ser gerido por empresários independentes que são donos e responsáveis, na íntegra, pela gestão de cada loja, beneficiando de um conjunto de estruturas comuns de vendas, logística, direção comercial, desenvolvimento, qualidade, entre outros⁶.

De origem alemã e pertencente ao grupo Schwarz, o **Lidl**⁷, maior retalhista europeu e um dos cinco maiores a nível mundial, opera em 30 países e está em Portugal desde 1995, com mais de 250 lojas *discount* por todo o país.

O **Minipreço**⁸ pertence ao Grupo DIA, Distribuidor Internacional de Alimentação, e está presente em quatro países: Portugal, Espanha, Argentina e Brasil. O primeiro Minipreço

⁵ <https://sonaemc.com/sobre-nos>, consultado a 28/09/2019.

⁶ <https://www.intermarche.pt/quem-somos>, consultado a 28/09/2019.

⁷ <https://institucional.lidl.pt/sobre-nos/historia-lidl>, consultado a 28/09/2019.

⁸ <https://www.minipreco.pt/quem-somos/>, consultado a 28/09/2019.

foi inaugurado em 1979, sendo pioneiro no lançamento do conceito *discount*. Apresentou-se ao mercado com um sortido limitado, preços reduzidos e lançou como novidade os primeiros produtos de marca própria. Catorze anos mais tarde, foi inaugurada a primeira loja DIA, que veio reforçar e dinamizar o conceito *discount* no nosso país. O DIA Portugal adquiriu a cadeia Minipreço em 1998 e passou a operar unicamente esta insígnia, apesar de manter a marca própria DIA. Hoje em dia, opera no mercado nacional com mais de 600 lojas abertas ao cliente.

O grupo francês **Auchan** está presente em Portugal há mais de 50 anos, tendo sido um dos pioneiros da área da grande distribuição no mercado nacional com a histórica marca, Pão de Açúcar. Com vários formatos, Jumbo (hipermercados), Pão de Açúcar (supermercados) e My Auchan⁹ (lojas de proximidade), o grupo decidiu recentemente apostar num *rebranding*, ou reposicionamento, para uniformizar a marca e, a partir de 12 de setembro último, todas as lojas Jumbo e Pão de Açúcar passaram a ser oficialmente Auchan. Em Portugal tem cerca de 80 lojas e, apesar da quebra das receitas em geral, como consequência de uma nova estratégia assumida pelo grupo, a divisão de retalho destaca o forte crescimento de Portugal, que puxou pelo aumento homólogo de 1,1% em vendas no sul da Europa¹⁰.

Apesar de os dados da Nielsen, relativos à quota de mercado em Portugal, não fazerem referência específica às insígnias E-Leclerc e Aldi, serão mencionadas de seguida para melhor perceber o mercado retalhista alimentar português.

O **E.Leclerc**¹¹ é uma cadeia de retalho francês que começou a sua atividade em 1949 com Edouard Leclerc. O E.Leclerc, tal como o Intermaché, defende a autonomia de cada loja e defende a iniciativa individual ao serviço do projeto da insígnia. A estratégia defendida pelo seu fundador assenta em “Comprar o mais barato possível para vender o mais barato possível”. Esta prática torna-se viável através da compra direta aos produtores, da diversificação das fontes de aprovisionamento e da prática de margens reduzidas. Está

⁹ <https://expresso.pt/economia/2019-09-12-Hipermercados-Jumbo-passam-a-chamar-se-Auchan>, consultado a 28/09/2019.

¹⁰ <https://www.hipersuper.pt/2019/09/02/auchan-retail-destaca-forte-crescimento-das-vendas-portugal/>, consultado a 28/09/2019.

¹¹ <https://www.e-leclerc.pt/quem-somos>, consultado a 28/09/2019

presente em Espanha, Portugal, Itália, Polónia e Eslovénia. Em Portugal existem 21 lojas distribuídas por todo o território.

A **Aldi**¹², pertencente ao Grupo alemão ALDI NORD, é uma das principais empresas comerciais de retalho na Europa. O Grupo ALDI NORD iniciou a sua expansão de sucesso no resto da Europa, nos anos setenta, com o revolucionário conceito *discount* assente na promessa “Qualidade máxima – Preço mínimo”. Está presente em Portugal, Espanha, Bélgica, Dinamarca, França, Luxemburgo, Holanda e Polónia. Em Portugal desde 2006, opera com mais de 60 lojas.

Como referido anteriormente, a **Mercadona**¹³ pertence ao Grupo espanhol Cárnicas Roig, tendo-se expandido recentemente para Portugal. Conta neste momento com cinco lojas abertas apenas na região Norte do país. É uma das principais empresas de supermercados físicos e *online* em Espanha, atuando tanto no mercado espanhol como português com a estratégia EDLP. Tem um vasto sortido de marca própria e um sortido reduzido de marca de indústria.

Tendo em conta que o Pingo Doce é o foco do presente estudo, será caracterizado numa secção à parte.

4.2 ESTUDO DE CASO: PINGO DOCE

Nesta secção será apresentado o caso analisado no âmbito deste estudo: o Pingo Doce. Começar-se-á por caracterizar o grupo que integra – Jerónimo Martins, analisando o seu posicionamento no Grupo. Posteriormente, abordar-se-á a política promocional desta insígnia.

4.2.1 O GRUPO JERÓNIMO MARTINS E O PINGO DOCE

O Grupo **Jerónimo Martins (JM)**¹⁴ acumula uma experiência no negócio alimentar há 225 anos. A sua história remonta a 1792, quando um jovem galego com espírito muito empreendedor, Jerónimo Martins, chega a Lisboa à procura de oportunidades e melhores condições, abrindo uma modesta loja no Chiado. Em 1978, a JM inicia a sua entrada na

¹² <https://www.aldi.pt/empresa/Sobre-nos/o-grupo-de-empresas-aldi-nord.html>, consultado a 28/09/2019

¹³ <https://www.mercadona.pt/pt/o-que-e-a-mercadona>, consultado a 28/09/2019.

¹⁴ <https://www.jeronimomartins.com/pt/sobre-nos/quem-somos/a-nossa-historia/>, consultado a 22/07/2019.

distribuição alimentar moderna com a criação da insígnia Pingo Doce, abrindo as portas dos primeiros supermercados em 1980. Em 1988, o Grupo percebeu a oportunidade única de entrar no mercado alimentar grossista como complemento ao segmento de retalho alimentar, adquirindo 4 lojas Recheio. Com vista a alcançar um crescimento económico, em meados da década de 90, procurou um novo mercado, expandindo-se internacionalmente, a partir da Polónia. Em 2011 alargou a sua internacionalização com um novo destino de investimento, a Colômbia. Opera, neste momento, em 3 países. Em Portugal, o Pingo Doce e o Recheio são líderes em retalho e grosso, respetivamente, enquanto na Polónia a cadeia de lojas Biedronka é o seu maior negócio. Na Colômbia, a JM gere a cadeia de lojas de proximidade Ara (Figura 12).



Figura 12 – Estrutura de negócios JM

Fonte: Relatório de Contas JM (2018, p.16)

De acordo com o estudo da Deloitte (2019) “*Global Powers of Retailing 2019*”, que reúne 250 empresas a nível mundial, a JM é hoje o 55º maior retalhista, avançando uma posição face ao ano anterior.

A principal atividade da JM é a distribuição alimentar, representando mais de 95% das vendas consolidadas do Grupo. No Gráfico 2 é apresentada a distribuição de vendas por área de negócio em 2018, ano em que as vendas ascenderam a 17.377 milhões de euros (Jerónimo Martins, 2018). Em Portugal, o Pingo Doce e o Recheio representam cerca de 30% da faturação total do Grupo, com vendas conjuntas superiores a 4,8 milhões de euros em 2018 (Jerónimo Martins, 2018).

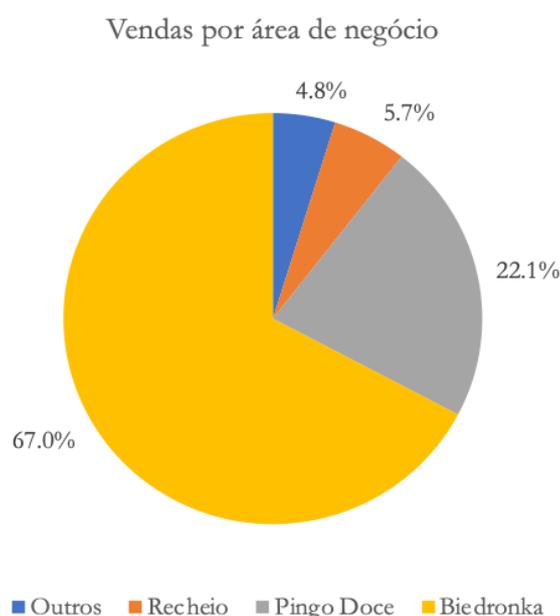


Gráfico 2 – Vendas por área de negócio

Fonte: Relatório de Contas¹⁵ JM (2018)

Na secção seguinte é analisada a política promocional adotada pelo Pingo Doce.

4.2.2 A POLÍTICA PROMOCIONAL DO PINGO DOCE

O Grupo JM enfrentou graves dificuldades no início do século XXI, apresentando resultados negativos. O fraco desempenho do negócio da distribuição alimentar em Portugal ajudou ao agravamento dos problemas financeiros. O aumento da concorrência, em competitividade e em número, levou a uma quebra das vendas dos supermercados Pingo Doce. Apesar de os clientes reconhecerem a qualidade dos frescos, consideravam o Pingo Doce um supermercado caro. Para fazer face a essa tendência, em 2002, o Grupo JM iniciou um plano de reestruturação financeira que passou pela venda de ativos considerados não estratégicos, criando, assim, as condições para se focar no negócio da distribuição alimentar¹⁶. A partir dessa altura adotou uma estratégia baseada em preços estáveis sem promoções, até ao célebre 1º de Maio de 2012, onde ficou claro que uma estratégia (EDLP) estava a ficar obsoleta.

¹⁵<https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-documents/Investor/Reports/RelatorioContasJeronimoMartins2018.pdf> (p. 16)

¹⁶ <https://www.youtube.com/watch?v=oWnFYFbBEC0> A história de Jerónimo Martins, ep.6 – Cair e saber levantar-se, consultado a 22/07/2019.

Em 2012 o Pingo Doce reforçou o seu posicionamento de preço assente na oferta de fortes promoções focadas em produtos essenciais. Houve um ponto de viragem na comunicação marcada por inovadoras campanhas “Poupe Metade” e “Aproveite” (Jerónimo Martins, 2012). Estas campanhas tinham o foco no consumidor: “desconto de 50% em todos os produtos por um dia”. Na continuidade a estas ações foram introduzidas várias campanhas de desconto de 50% em categorias específicas como o peixe e a carne, dinamizando, assim, as vendas. Para além da estratégia EDLP a insígnia reforçou o posicionamento de preço baixo junto do consumidor. Mantendo a sua política competitiva de preços baixos, o Pingo Doce procedeu, simultaneamente, ao lançamento de promoções em categorias específicas, tendo desenvolvido planos de racionalização ao nível de custos, nomeadamente, pagamentos por multibanco apenas para compras superiores a 20€, permitindo, assim, suportar o investimento em preço.

Em 2013 o Pingo Doce foi considerado o líder dos preços baixos pela Associação Portuguesa de Defesa do Consumidor (DECO) (Jerónimo Martins, 2013). Este ano foi ainda caracterizado pela contração da atividade económica, com níveis de desemprego elevados e a aplicação de diversas medidas restritivas, o que manteve os consumidores sensíveis ao fator preço. Registou-se nesse ano um aumento da atividade promocional através do lançamento do folheto semanal “Esta Semana” que foi responsável por cerca de 85% das vendas promocionais desse ano, complementando-se com o folheto “Alimentos Essenciais” entre os últimos dias de cada mês e os primeiros do mês seguinte. 2013 foi também o ano do lançamento da parceria com a BP, surgindo o cartão Poupa Mais como ferramenta de fidelização.

Dado a conjuntura económica dos anos anteriores, a confiança dos consumidores revelou uma recuperação contínua ao longo de 2014, apesar de as taxas de desemprego e níveis de pobreza permanecerem elevados. O Pingo Doce continuou a investir com sucesso na sua estratégia promocional (Jerónimo Martins, 2014).

Ao longo de 2015 houve uma recuperação gradual da atividade económica, a um ritmo relativamente moderado. Este ano caracterizou-se por uma forte dinâmica promocional, em linha com o sucedido em 2014. O Pingo Doce investiu na melhoria da experiência de compra através de programas de remodelação de loja e de melhorias de níveis de serviço (Jerónimo Martins, 2015).

Em 2016, com os consumidores Portugueses muito orientados para as oportunidades promocionais, o Pingo Doce persistiu na sua estratégia comercial assente em preços competitivos, conjugados com promoções intensas, garantindo qualidade e inovação na sua marca própria. As promoções continuaram, assim, a ter um papel determinante (Jerónimo Martins, 2016).

Em 2017, o Pingo Doce continuou muito orientado para as promoções e, em 2018, apostou em vertentes de diferenciação, a saber: i) frescos; ii) marca própria; iii) *meal solutions*; iv) política de preços; v) ambiente de loja; e vi) proximidade com os consumidores (Jerónimo Martins, 2018). Iniciou o ano com uma nova abordagem, alterando o paradigma de preço, aliado aos dois maiores focos da sua proposta de valor: frescos e promoções. Houve uma alteração da mecânica promocional do talho e peixaria - “promoção o mês inteiro”, de semanal para mensal. A procura contínua de enriquecimento do sortido, mantendo em simultâneo uma intensa atividade de preço e promoções, conduziu a um aumento de quota de mercado.

Apresentado o mercado de retalho alimentar nacional e o estudo de caso que é o foco deste trabalho de investigação, no capítulo seguinte é concretizada a análise e discussão dos dados recolhidos.

CAPÍTULO 5. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

No que respeita à análise e interpretação dos dados qualitativos, optou-se por uma apresentação descritiva dos mesmos. Desta forma, a análise dos dados secundários baseou-se na análise comparativa dos diferentes players em Portugal. (secção 5.1). No que respeita à análise das entrevistas, o texto contém transcrições do discurso dos entrevistados, permitindo expor os seus pontos de vista. Para além disso, efetuou-se uma sinopse e análise crítica ao seu conteúdo. (secção 5.2 – 5.2.5). As propostas de melhoria à estratégia promocional do Pingo Doce são apresentadas na secção 5.3.

5.1 ANÁLISE COMPARATIVA DA CONCORRÊNCIA EM TERMOS DE COMUNICAÇÃO DE PROMOÇÕES

De uma forma geral, todos as insígnias que atuam no mercado português usam como principais estratégias as promoções em massa, a reorganização de *layout* das suas lojas e o aumento da competitividade dos preços. Desde o 1º de Maio de 2012, com a mega campanha do Pingo Doce, tem-se verificado uma alteração significativa nas campanhas promocionais realizadas pelas insígnias, sendo que, a partir desse momento, as insígnias passaram a comunicar mais em folhetos e com promoções mais agressivas¹⁷. Assim, torna-se pertinente para compreender melhor a forma de atuação e reação ao mercado nacional dos vários *players*, efetuar uma análise geral dos folhetos, categorias e promoções utilizados por estes, como forma de comunicação das promoções que decorrem nas suas lojas. Este estudo baseou-se na análise de vários documentos e na análise de dados secundários fornecidos pelo Grupo Jerónimo Martins e pela Marktest (ver Anexo 3), a pedido da investigadora. Para completar esta análise, foi realizada uma consulta aos diversos *sites* das várias insígnias.

5.1.1 FOLHETOS

Os folhetos são uma das ferramentas promocionais mais fortes do mercado retalhista alimentar, tendo-se tornado um dos principais canais de comunicação entre retalhistas e

¹⁷ <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~1d6f.aspx>, consultado a 2/10/2019

consumidor final, sendo por isso alvo de muito investimento¹⁸. A mesma fonte refere que os produtos em folheto representam elevados crescimentos nas vendas, pois estão associados a *packs* promocionais, produtos inovadores ou ações de desconto direto, cartão ou talão. Os descontos, que em tempos eram apenas realizados em períodos específicos, a partir do 1º de Maio de 2012, com a megacampanha nas lojas Pingo Doce, passaram a fazer parte do planeamento diário dos folhetos.

O Gráfico 3 permite-nos compreender a evolução do número total de folhetos para o conjunto global das principais insígnias de retalho alimentar que operam em Portugal (Continente, Continente Bom Dia, E.Leclerc, Intermaché, Jumbo, Lidl, Minipreço Family, Pingo Doce) nos últimos cinco anos (Markttest, 2019).

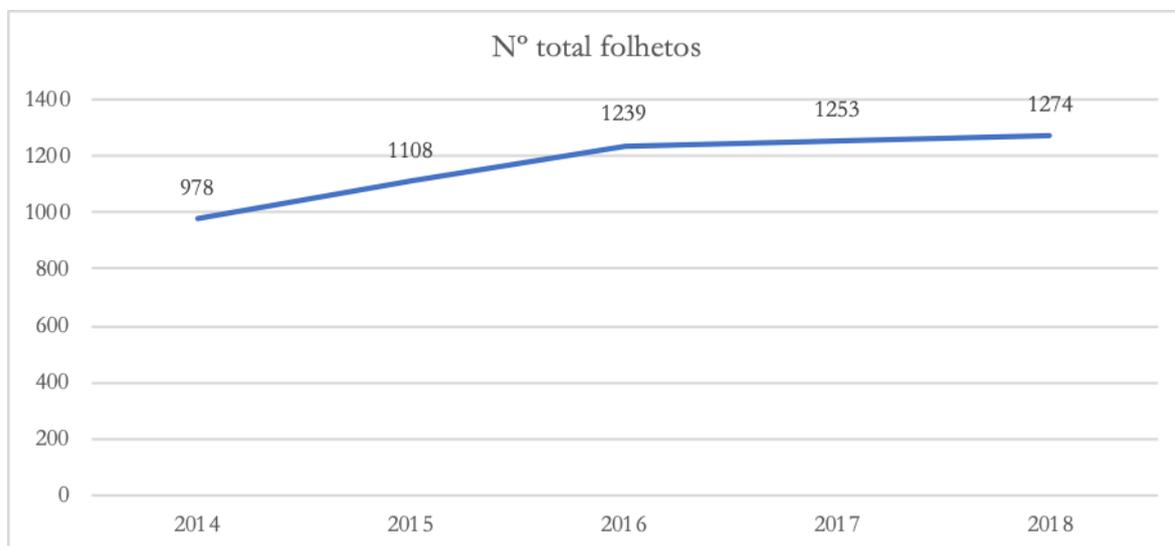


Gráfico 3 – Número total de folhetos

Fonte: e-Foliotrack, Markttest. 1 janeiro 2014 a 31 dezembro 2018

Analisando a evolução do número de folhetos dos últimos cinco anos, observa-se um aumento no mesmo, na ordem dos 13,3% de 2014 para 2015, e sensivelmente na mesma proporção de 2015 para 2016, mais concretamente, 11,8%. Após este período verifica-se uma certa estabilização no número de folhetos publicados anualmente, isto é, o total de folhetos publicados cresce 1,1% de 2016 para 2017 e 1,7% em 2018 relativamente a 2017.

Apesar de não se verificar um incremento no número de folhetos nos últimos anos podemos afirmar, face aos valores apresentados, que estes continuam a ser um dos canais

¹⁸ <https://www.markttest.com/wap/a/n/id~1e8f.aspx>, consultado a 2/10/2019.

privilegiados pelas insígnias para transmitirem aos potenciais clientes as promoções que desenvolvem ao longo do ano.¹⁹

Apresenta-se no Gráfico 4, o número de folhetos publicados por insígnia anualmente, entre 2014 e 2018.

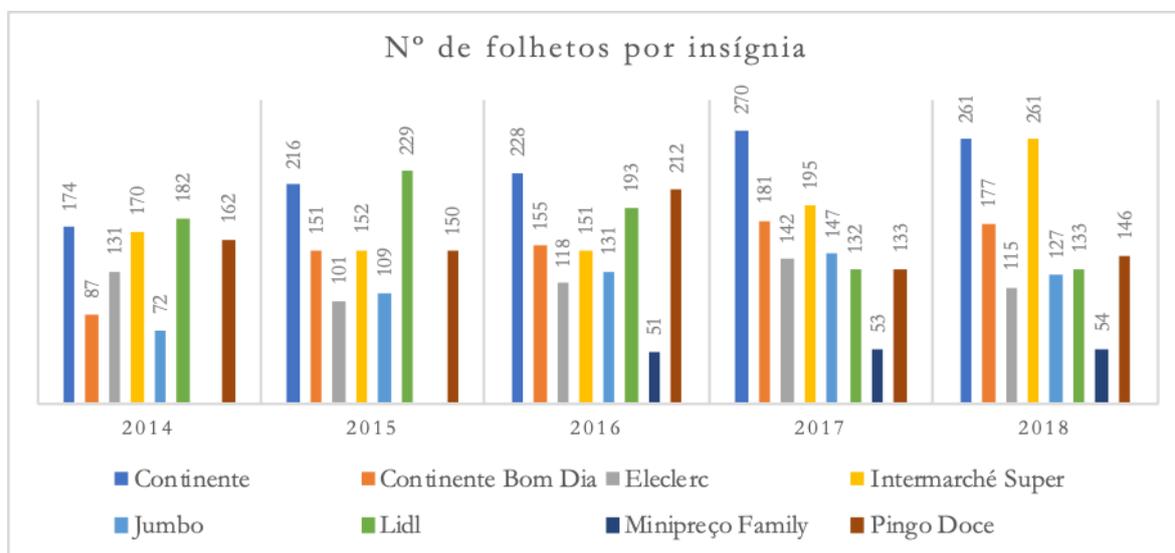


Gráfico 4 – Número total de folhetos por insígnia

Fonte: e-Foliotrack, Marktest. 1 janeiro 2014 a 31 dezembro 2018

Ao analisar a variação percentual no número de folhetos no período correspondente, verifica-se que as insígnias que mais contribuiram para o aumento do número de folhetos publicados (Gráfico 3), entre 2014 e 2018, foram o Continente (Bom Dia), Jumbo e o Intermarché, com um aumento no número de folhetos de 103,5%, 76,4% e 53,5%, respetivamente. O Continente apresenta um aumento entre 2014 e 2018 na ordem dos 50,0%.

Em sentido inverso, as insígnias Lidl e E.Leclerc apresentam, neste período, uma redução no número de folhetos publicados na ordem dos 26,9% e 12,2%, respetivamente. O Minipreço (que apresenta dados apenas a partir de 2016) mantém um valor praticamente constante ao longo dos 3 anos.

Ao analisar o comportamento do Pingo Doce ao longo deste período verifica-se um comportamento de redução no número de folhetos publicados neste período, em linha com o

¹⁹ <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~1d6f.aspx><https://www.marktest.com/wap/a/n/id~1d6f.aspx>

comportamento do Lidl e do E.Leclerc, embora com uma redução percentual menos significativa que estes, ficando-se pelos 9,9%.

Face aos dados apresentados seria expectável concluir que as insígnias Continente Bom dia, Jumbo, Intermarché e Continente são aquelas que mais apostam na publicação de folhetos promocionais para comunicarem com os seus potenciais clientes. No entanto, olhando apenas para o número de folhetos publicados entre 2017 e 2018 verifica-se que apenas o Intermarché mantém um sentido crescente, aumentando em cerca de 33,8% o número de folhetos publicados entre 2017 e 2018, contrariamente às restantes três insígnias, Continente Bom dia, Jumbo e Continente, que apresentam uma redução percentual no número de folhetos, 2,2%, 13,6% e 3,3%, respetivamente. Estes valores vêm confirmar a tendência para a estabilização no número de folhetos publicados face aos primeiros anos em que o valor aumentava significativamente de ano para ano.

Destaque-se o E.Leclerc que optou por uma redução significativa (19%), entre 2017 e 2018, do número de folhetos publicados. Apesar de esta redução indiciar uma inversão na estratégia de promoções, particularmente relativamente ao canal de comunicação utilizado, numa análise ao valor absoluto de folhetos publicados por esta insígnia em 2018, tal não se verifica, uma vez que mantém valores próximos de outras, isto é, superiores a uma centena de folhetos anuais publicados, concretamente 115.

Neste período, entre 2017 e 2018, o Pingo Doce, apresenta uma certa estabilidade no número de folhetos publicados, verificando-se um ligeiro aumento percentual, à semelhança do Intermarché.

A estabilidade no número de folhetos publicados nestes últimos anos significará efetivamente uma redução na aposta por parte das insígnias neste canal de comunicação? Para responder a esta questão analisaram-se os dados referentes ao número de inserções (produtos) comunicadas anualmente entre 2014 e 2018 (Gráfico 5).

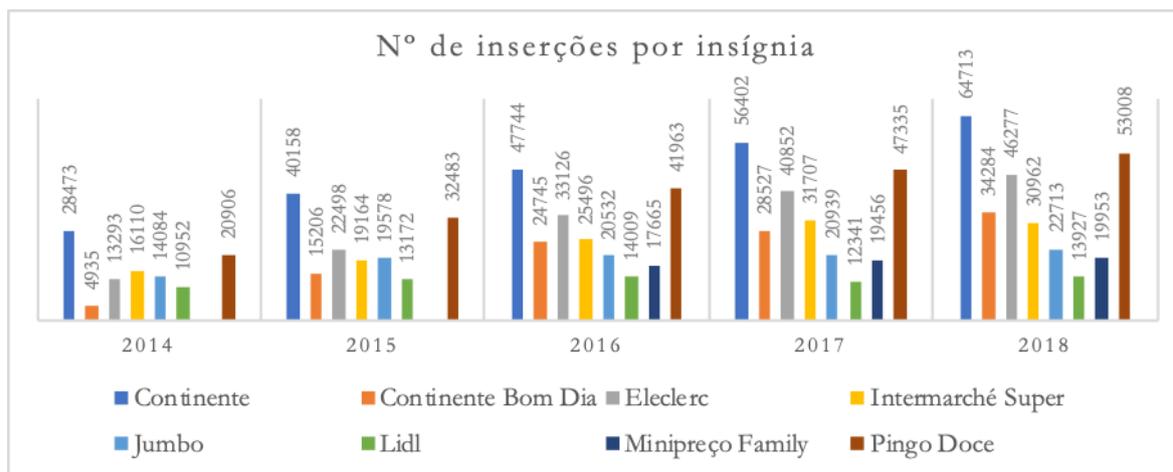


Gráfico 5 – Número de inserções por insígnia

Fonte: e-Foliotrack, Markttest. 1 janeiro 2014 a 31 dezembro 2018

Da análise à evolução percentual da quantidade de produtos divulgados em folheto verifica-se que a aposta das insígnias neste canal de comunicação não diminuiu em importância ao longo do período analisado. Na prática observa-se um aumento percentual na quantidade de produtos divulgados por parte de todas as insígnias neste meio de comunicação, sendo de destacar o Continente Bom dia, o E.Leclerc, o Pingo Doce e o Continente, com um aumento percentual de 594,7%, 248,1%, 153,6% e 127,2 %, respetivamente. Ou seja, a abordagem de redução do número de folhetos nestes quatro anos pelo E.Leclerc (Gráfico 4), não significou uma redução na aposta neste canal. Pelo contrário, esta insígnia continuou consistentemente a apostar neste canal, aumentando significativamente (248,1%) o número de produtos incluídos nos seus folhetos, passando de 16.110 produtos em 2014 (incluídos em 131 folhetos) para um total de 30.962 produtos em 2018 (incluídos em 115 folhetos).

No que concerne ao Pingo Doce, os dados analisados permitem igualmente concluir que os folhetos continuam a ser uma aposta e um canal privilegiado de comunicação das suas promoções, ao apresentarem ao longo destes anos um incremento de 153,6% em termos de produtos incluídos (de 20.906 produtos para 53.008), apesar da redução de 162 para 146 folhetos publicados anualmente entre 2014 e 2018.

5.1.2 CATEGORIAS

Segundo Ailawadi *et al.* (2009), mais do que o tamanho do folheto, importa a diversidade de categorias de produtos em promoção referenciados na capa. Segundo os autores, produtos das categorias de alimentação, marcas próprias, ou categorias especiais, como o vinho, quando mencionados na capa do folheto impulsionam positivamente o tráfego e as vendas da loja.

Torna-se, assim, pertinente analisar a estratégia adotada pela distribuição no mercado português, no que concerne ao top 10 de categorias mais comunicadas em folheto, durante os anos de 2017 e 2018.

O Gráfico 6 representa, para cada um dos anos, o total de inserções devidamente distribuídas nas categorias seguintes: i) Merceria; ii) Higiene Pessoal; iii) Lacticínios; iv) Congelados; v) Bebidas Alcoólicas; vi) Higiene Caseira; vii) Talho; viii) Bebidas sem Álcool; ix) Bebê e x) Tratamento de Roupa.

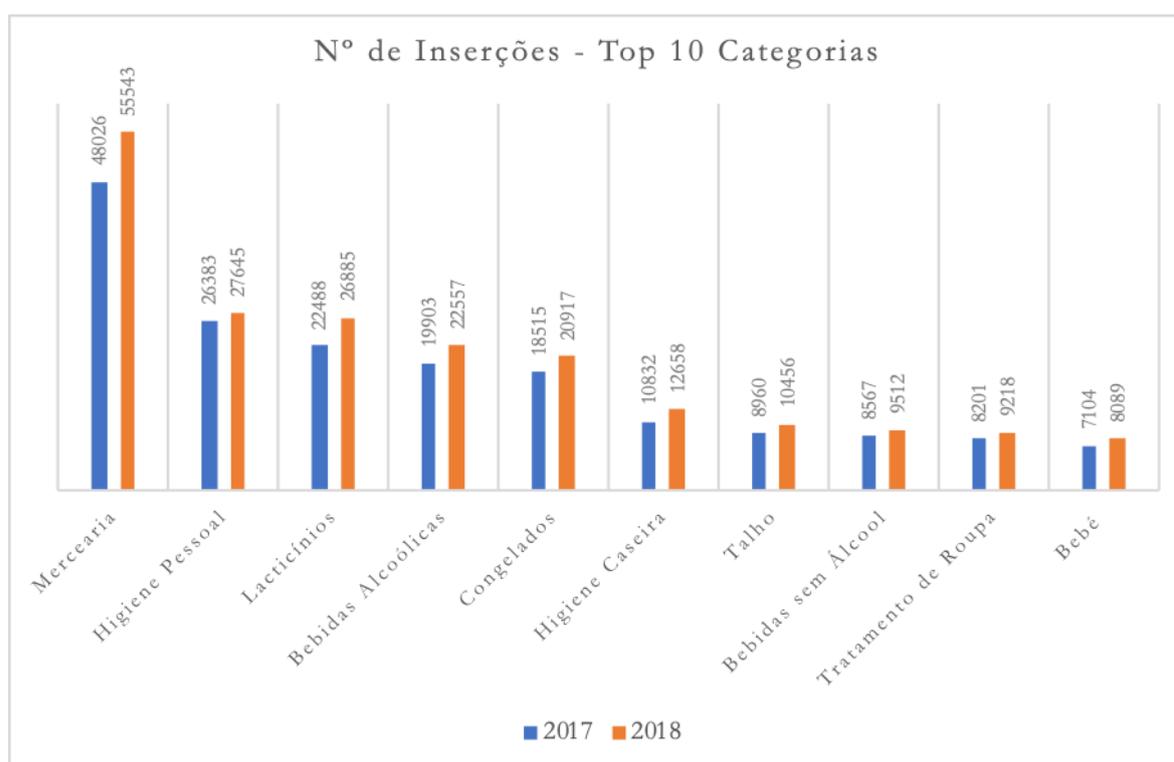


Gráfico 6 – Número de inserções – Top 10 Categorias

Fonte: e-Foliotrack, Markttest. 1 janeiro 2017 a 31 dezembro 2018

A análise aos dados do Gráfico 6 mostra que o Top 10 de categorias se manteve inalterado, no que diz respeito à ordem em termos de quantidade de inserções, sendo a

categoria de produtos com mais peso a Mercearia, com praticamente o dobro de inserções da segunda categoria com mais presenças, Higiene Pessoal. Com um número de inserções próximo desta última categoria tem-se a categoria dos Laticínios e dos Congelados. No global dos dois anos os produtos referenciados nos folhetos referentes a estas três categorias apresentam, respectivamente, 103.569, 54.028 e 49.373 inserções. Em menor número surgem as categorias de Bebidas sem Álcool, Bebê e Tratamento de Roupas, com 18.079, 17.419 e 15.193 inserções, respectivamente.

Dos dados facultados pela Marktest verificou-se que, para além deste Top 10 de categorias, algumas insígnias apostam no seu Top 10 individual em categorias (ver Anexo 3), que não surgem no Top 10 global e que importa aqui referir para auxiliar na compreensão das suas estratégias de promoção em comparação com as da concorrência.

O Lidl, a par do Jumbo, são as insígnias com mais categorias distintas entre o seu Top 10 individual e o Top 10 global, isto é a sua estratégia de inserção em folhetos aposta em quatro categorias de produtos que não surgem no top 10 global. No caso do Lidl a aposta passa pelas categorias de i) Têxtil; ii) Bricolage; iii) Jardim; e iv) Casa, em detrimento das categorias de Higiene Caseira, Bebidas sem Álcool, Bebê e Tratamento de Roupas. No caso do Jumbo, a aposta vai para as seguintes categorias: i) Animais; ii) Casa; iii) Têxtil; e iv) Entretenimento, não dando relevância significativa às categorias de Higiene Caseira, Talho, Bebidas sem Álcool e Tratamento de Roupas.

O E.Leclerc e o Intermarché, incluem nas suas preferências as categorias de Charcutaria (no caso do Intermarché) e Animais (no caso do E.Leclerc).

Quando comparado com o Top 10 Global, o Pingo Doce genericamente acompanha a opção do mercado, com a exceção para a inclusão no seu Top 10 individual da categoria de produtos Animais em detrimento da categoria Bébes.

As restantes insígnias (Continente, Continente Bom dia e Minipreço Family) estão totalmente alinhadas com o Top 10 global em termos de categorias de produtos inseridos nos seus folhetos promocionais.

Em linha com as conclusões do estudo de Ailawadi *et al.* (2009) todas as insígnias têm a categoria de produtos de Mercearia ou alimentação e a categoria de Bebidas Alcoolicas como parte do seu Top 10 individual, verificando-se mesmo na categoria de Mercearia o maior

número de inserções, procurando, assim, com esta estratégia aumentar o tráfego e as vendas em loja.

5.1.3 PROFUNDIDADE DAS PROMOÇÕES

Uma das características das promoções mencionadas por Gauri *et al.* (2017) é a profundidade das promoções divulgadas. Desta forma, o Gráfico 7 apresenta o nível de descontos ou tipos de promoção mais divulgados nos folhetos promocionais em 2017 e 2018.

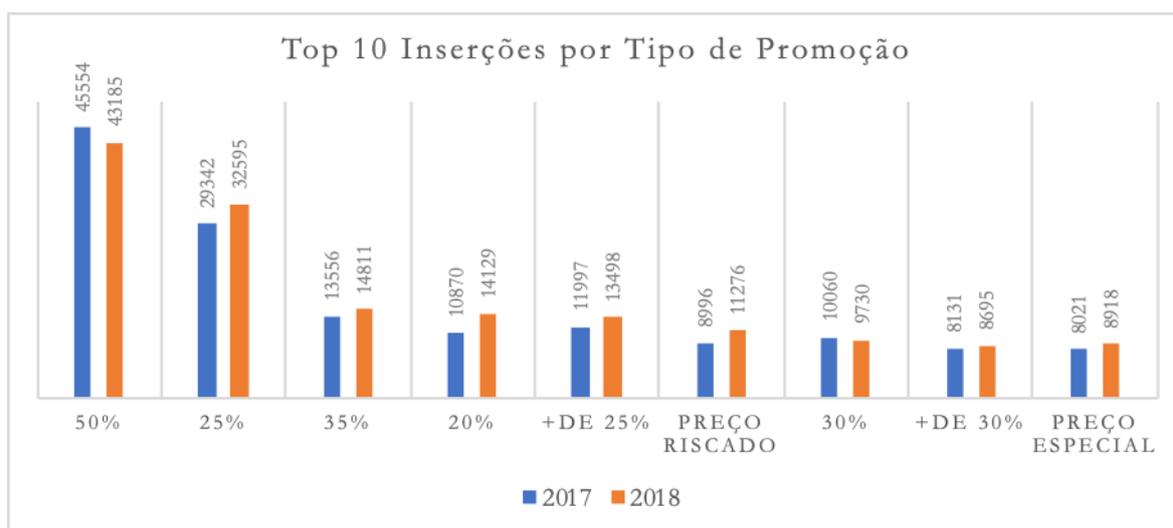


Gráfico 7 – Número de inserções – Top 10 Tipo de Promoção

Fonte: e-Foliotrack, Marktest. 1 janeiro 2017 a 31 dezembro 2018

Nos dois anos analisados verifica-se uma clara predominância da divulgação de promoções do tipo 50% de desconto, seguidas das promoções de 25% de desconto e 35%. O comportamento relativo ao número de inserções, quer em termos de evolução quer em termos absolutos, é semelhante nos dois anos representados, com exceção para as promoções do tipo 50% e 30% que sofreram uma ligeira redução entre 2017 e 2018.

Também neste tipo de estratégia promocional existem algumas opções que não surgem no Top 10 global, surgindo, no entanto, como opções individuais de algumas insígnias (ver Anexo 3). Destaca-se aqui o caso das insígnias Jumbo, Lidl com a opção de promoção, Grátis_Quantidade. No caso do Jumbo são ainda opção as promoções do tipo Oferta de Produto Leve 3 Pague 2 e oferta de produto.

Em comparação com a concorrência o Pingo Doce aposta num Top 10 de tipos de promoção idêntico ao Top 10 global representado no Gráfico 6.

5.1.4 ANÁLISE DE SITES

Com o intuito de reforçar e fundamentar as análises realizadas nas seções anteriores consultaram-se os *sites* de internet de cada uma das insígnias na semana 34 do presente ano. Desta análise percebe-se que todas as insígnias apresentam folhetos semanais, à exceção do Mercadona que não publicita nenhum folheto. O Continente apresenta o folheto semanal de terça-feira a segunda-feira e, a par deste, apresenta vários folhetos temáticos (Vinhos, Cerveja e Animal) que decorrem durante três a quatro semanas. Tal como o Continente, o Pingo Doce apresenta o seu folheto semanal “Poupe esta semana” de terça a segunda-feira, no qual também menciona as promoções que decorrem o mês inteiro em várias categorias (Carne, Peixe, Congelados, Iogurtes e Cerveja). A par deste existem folhetos temáticos quinzenais e uma monofolha de fim-de-semana. O Intermaché apresenta o folheto semanal de quinta-feira a quarta-feira e folhetos temáticos como, por exemplo, Vinhos. Por sua vez, o Lidl apenas apresenta o folheto segunda-feira a domingo, onde são comunicadas também promoções que decorrem apenas em alguns dias da semana. De quinta a quarta-feira, o Minipreço apresenta o seu folheto semanal e, a par deste, o folheto temático mensal (Bazar e Têxtil). O Auchan comunica o folheto semanal de quinta a quarta-feira e também apresenta folhetos temáticos de mês e quinzenal. O E.Leclerc, tal como o Intermaché, o Minipreço e o Auchan, apresenta o folheto semanal no mesmo período de dias da semana. Expõe, ainda, um folheto mensal “todos os dias durante todo o mês” e folhetos temáticos como Vinho e Animal. Por fim, o Aldi publicita o folheto semanal com promoções de quarta a terça-feira, onde, tal como no Lidl, são referidas promoções que decorrem apenas em alguns dias durante esse período.

Conclui-se, assim, que todos os *players* privilegiam os folhetos como o canal de comunicação das suas promoções, chegando mesmo a disponibilizar aos potenciais clientes dois, três ou mais folhetos em simultâneo.

Exepção para a insígnia Mercadona, que não pratica quaisquer tipos de promoção ou desconto, seja em cartão, talão ou imediato. Para este *player* a promoção não é uma estratégia, adotando antes o princípio de preço baixo todos os dias (EDLP).

5.2 AS ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS DO PINGO DOCE NA ÓTICA DA OFERTA: ANÁLISE DAS ENTREVISTAS

5.2.1 CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

Foram realizadas sete entrevistas semiestruturadas a colaboradores com papéis fundamentais na estratégia e processo promocional do Pingo Doce. A Tabela 2 caracteriza esses entrevistados, que, por questões de confidencialidade, foram codificados de E1 a E7.

Tabela 2 – Caracterização dos entrevistados

| Código | Função | Experiência no Grupo | Responsabilidades | Papel na definição da estratégia promocional |
|--------|--|----------------------|---|---|
| E1 | Coordenador de campanhas promocionais | > 7 Anos | Campanhas promocionais, campanhas reacionais e <i>non-food</i> . | Acrescentar valor e fazer diferente; trabalhar o sortido para cada semana e antecipar temáticas. |
| E2 | Diretor de <i>supply chain</i> | 12 Anos | Verificação de ruturas de <i>stock</i> ; Reaprovisionamento das lojas e armazéns. | Construir alinhamento entre diversas áreas; garantir mercadoria a tempo no abastecimento das lojas. |
| E3 | Diretor Comercial de dph | > 23 Anos | Coordenação da área de dph; Responsabilidade de vendas, margem, ação promocional e inovação. | Fazer plano promocional das marcas; decisões em ações generalistas. |
| E4 | Gestor de categoria de mercearia | 8 Anos | Gestão de categoria de mercearia e <i>pet-food</i> . | Perceber o papel da sua categoria e sortido e potenciar vendas; perceber que promoções, em que artigos, que preço e em que <i>timings</i> . |
| E5 | Coordenador de operações | 15 Anos | Elo de ligação entre as áreas de suporte que fazem valer todo o dinamismo das lojas. | Garantir processos que sustentem o sucesso das promoções em todo o país e em qualquer formato de loja. |
| E6 | Diretor Comercial de mercearia | 19 Anos | Responsabilidade pela marca de indústria e marca própria da área de mercearia. | Na estratégia global a participação é limitada; Na estratégia de curto prazo, participação/sugestão de campanhas temáticas. |
| E7 | Responsável de estudos de mercado e consumidor | 13 Anos | Análise de quota de mercado, comportamentos do consumidor, influência da concorrência; divulgar, analisar, tratar e informar a organização sobre esses dados. | Análise de toda a informação externa e partilha dessa informação com as diversas áreas internas. |

Apenas E1 e E4 possuem experiência abaixo dos 10 anos no Grupo JM, com destaque para E3, que apresenta uma experiência profissional no contexto do Grupo JM superior a 23 anos. O aspeto comum a todos eles é a sua participação na estratégia promocional do Pingo Doce ao longo de todo o seu processo, com maior ou menor influência.

No âmbito das suas funções verificam-se semelhanças entre E3, E4 e E6. Os três têm um papel importante na estratégia promocional de curto prazo relativamente às marcas de indústria e marca própria, quer ao nível de margem, quer ao nível de vendas, sortido e preço. E2 e E5 são ambos responsáveis pelo elo de ligação das diversas áreas de suporte, por forma a garantir o sucesso de todo o processo promocional: o E2 no que respeita à gestão de *stock*, ruturas e reaprovisionamento e o E5 na coordenação de todo o dinamismo entre as diversas

áreas, essencialmente na área operacional. O entrevistado E1 coordena, ao nível de marketing (folhetos), todas as campanhas promocionais. A finalizar, E7, enquanto responsável de estudos de mercado e consumidor, tem um âmbito restrito nas suas responsabilidades em termos de estratégia promocional. Conduz toda a informação externa relevante para as diversas áreas internas tomarem decisões relativamente à política promocional.

5.2.2 A ESTRATÉGIA PROMOCIONAL DO PINGO DOCE: IMPORTÂNCIA, TIPOS E PROCESSO PROMOCIONAL

Com as duas primeiras questões do guião da entrevista (ver Anexo 1) pretendia-se avaliar de que forma o Pingo Doce tem marcado a sua posição no mercado competitivo português. Por um lado, pretendia-se compreender a sua resposta aos desafios que lhe são colocados e, por outro, identificar os mecanismos utilizados nessa resposta. Depreende-se das respostas dadas, que os sete entrevistados estão conscientes da importância das promoções para serem competitivos no mercado português e que a grande viragem de estratégia teve início no 1º de Maio de 2012. Para o E5 “...desde o 1º de Maio de 2012, fomos nós que provocámos este dinamismo promocional.” Na mesma linha de pensamento, o entrevistado E2 afirma, “...virámos no dia 1º de Maio de 2012 de EDLP para promoções e acho que mostrámos que quisemos também ser líderes chegando mais tarde às promoções.” O entrevistado E4 confirma esta ideia: “Estamos sem dúvida na linha da frente...o 1º de Maio veio demonstrar que a nova estratégia do Pingo Doce era a promoção.” Da mesma forma E6 explica que, “...no 1º de Maio deu a volta, começou uma estratégia promocional completamente diferente...”. Já os entrevistados E1, E3 e E7 vão mais longe e afirmam, respetivamente, que a par das promoções tem de existir diferenciação e competitividade nas promoções “...responder também pela diferenciação...”; “...competitividade é um ponto que para nós é constante...”; “...este nível de promoção tem sido um dos fatores de diferenciação e um dos grandes fatores de combate...”.

Conclui-se das afirmações anteriores que a estratégia HI-LO é a que mais se ajusta à atualidade. Houve uma mudança de realidade para fortalecer a posição competitiva do Pingo Doce. Até ao 1º de Maio de 2012 a estratégia adotada era EDLP e, a partir daí, HI-LO foi a estratégia adotada, como se pode verificar no relatório de contas de 2012 do Grupo JM. Com efeito, a estratégia EDLP estava-se a esgotar e houve uma necessidade de atrair clientes e inverter a tendência de queda de quota de mercado. A corroborar a opinião dos entrevistados, Olbrich *et al.* (2017) referem que os retalhistas usam preços promocionais frequentes para atraírem consumidores que buscam ativamente preços atrativos. Também a análise do Gráfico

5, relativo ao número de inserções por insígnia, mostra este comportamento por parte do Pingo Doce.

Os entrevistados apontam como principal razão de tal mudança estratégica a preferência dos consumidores:

“... as pessoas preferem as promoções...” (E1);

“... quem dita as promoções são os clientes...” (E2);

“... o português gosta de promoções...” (E3);

“... as promoções são aquilo que o consumidor hoje quer...” (E4);

“... o cliente quer promoções...” (E5);

“... a resposta do cliente às promoções é boa...” (E6);

“... a promoção traz essa dinâmica de jogo à loja e à compra semanal...” (E7).

Em grande medida, os entrevistados foram apontando as várias campanhas usadas para atrair os clientes todas as semanas: i) folheto “esta semana”; ii) folheto de fim-de-semana; iii) desconto direto; iv) desconto de quantidade; v) campanhas temáticas para clientes com cartão e campanhas generalistas com cartão registado como: i) campanha sem IVA; ii) 10€ em 50€. A título comparativo o Pingo Doce, tal como a *Target*, ambos seguidores de uma estratégia HI-LO, segundo Grewal *et al.* (2010), enviam um folheto por semana para os seus clientes.

Questionados sobre quais consideravam ser as promoções mais eficazes, os entrevistados mencionaram que todas as promoções que envolvam uma poupança direta são as mais valorizadas. O entrevistado E7 diz mesmo “...os consumidores valorizam mais aquelas promoções que lhes permitem receber um valor mais imediato e mais efetivo para o seu bolso”. Estas opiniões fortificam o pensamento apresentado por Hamilton & Chernev (2013), que referem que à medida que os consumidores se tornam sensíveis aos preços, tendem a prestar mais atenção a este aquando do ato de compra. Na mesma linha de pensamento Gilbert & Jackaria (2002) mencionam que o desconto de preço tem uma influência estatisticamente significativa no comportamento de compra. A opinião do entrevistado E7 vem corroborar os dados presentes no Gráfico 7, no qual se verifica que o tipo de promoção mais inserida nos folhetos é a de 50% de desconto seguido de 25%. Ainda a este respeito, E6 salienta que “... no final do dia se não damos uma oferta de preço ao cliente não funciona”.

Relativamente ao processo promocional, este começa três semanas antes da campanha, de acordo com três dos entrevistados. Para além de descreverem todo o plano promocional, E1, E2 e E3 salientam a importância de estabelecer sinergias entre os diversos departamentos. Este alinhamento entre as diversas áreas é conseguido através de sistemas de informação disponíveis na organização. Este plano de trabalho vem corroborar o processo promocional apresentado por Ettouzani & Yates (2012) aquando da sua pesquisa no mercado britânico.

5.2.3 PAPEL DA CONCORRÊNCIA NA DEFINIÇÃO DA ESTRATÉGIA PROMOCIONAL

A terceira questão do guião da entrevista abordava a importância da concorrência (ver Anexo 1). Neste sentido, formularam-se duas questões visando perceber como esta é encarada pela insígnia em estudo, com o intuito de compreender a influência da concorrência no planeamento promocional diário.

Todos os entrevistados mencionaram existir um acompanhamento contínuo da concorrência de forma a se manterem competitivos no mercado. Os entrevistados E2 e E3 referiram o folheto de fim-de-semana como instrumento de resposta à concorrência: “...o nosso folheto de fim-de-semana tenta reagir às propostas da concorrência” (E2); “É com base nas promoções dos concorrentes que nós muitas vezes marcamos o nosso preço, nomeadamente ao fim-de-semana...” (E3). Apesar de a concorrência ser, assim, um dos principais fatores que influencia os preços dos retalhistas, como mencionam Kopalle *et al.* (2009), dois entrevistados, E1 e E6, salientam, respetivamente, que a estratégia promocional do Pingo Doce não é condicionada ou determinada pela concorrência: “Eu não acredito que seja a concorrência que determine a nossa estratégia promocional daquela semana, daquela quinzena, daquele especial (...) claro que afeta sempre, principalmente numa questão de preço” (E1); “Não condicionamos o nosso plano ao que eles fazem, mas reagimos muito” (E6).

O domínio de estratégias de imitação no setor do retalho alimentar é uma realidade. O entrevistado E1 afirma “...numa fase inicial é fácil fazer uma coisa diferente, mas a imitação é uma coisa que irá acompanhar sempre.” A corroborar esta premissa, Grewal & Levy (2007) referem que os concorrentes podem reagir às ofertas de preço com muita facilidade. O Gráfico 7 permite-nos também verificar que todas as insígnias apostam nos descontos de preço para atrair consumidores às lojas.

Quando questionados sobre medidas para minimizar a imitação, existe uma ligeira diferença em termos do que consideram ser o caminho a seguir. No caso de E4 e E5, as

propostas passam pela diferenciação da marca própria, *meal-solution* e produtos exclusivos: “*Temos várias formas de nos diferenciar. Uma delas é a nossa marca própria. É uma coisa que só nós é que temos, é qualidade que lá está. Temos a meal-solution que é difícil de igualar (...) portanto se eu tiver produtos exclusivos, esses não vão ser imitados...*” (E4); “*Temos uma coisa em que a concorrência está menos forte que nós, que é a marca própria (...). Temos outra coisa que é a comida (...) depois uma série de coisas onde somos pioneiros (...) projeto de água filtrada*” (E5).

Uma outra perspectiva é apresentada por E2 e E7, que referem a proximidade interpessoal, inovação e qualidade de produtos: “*...as lojas têm de ser um segmento de proximidade e experiência para o cliente (...) preço com qualidade e depois acrescentar aqui a inovação de novos produtos...*” (E2); “*...é uma relação interpessoal que as outras insígnias não conseguem atingir (...) a inovação, a novidade, os refrescamentos são importantes...*” (E7).

Os entrevistados E1 e E3 referem a necessidade de antecipação do tipo de promoções que permitem identificar a insígnia: “*...há algumas campanhas que já podem ser vistas como Pingo Doce...*” (E1); “*Eu acho que uma das coisas que o Pingo Doce já fez, foi a lógica dos PMI'S (poupe o mês inteiro) ...*” (E3).

Por último, o entrevistado E6 aponta a comunicação e a eficiência nas promoções como fatores decisivos para se manterem competitivos no mercado: “*Acho que é por aqui, por esta eficiência, que vamos conseguir, pela comunicação, porque a parte do cliente perceber que o Pingo Doce tem boas promoções, isso já está interiorizado*” (E6). Em certa medida, todos os entrevistados aludem para a sugestão de Olbrich *et al.* (2017), que sugerem que os retalhistas devem manter a qualidade dos produtos, pois essa vantagem competitiva não pode ser imitada rapidamente.

5.2.4 PROMOÇÕES DE PREÇOS

Com o intuito de compreender a constante aposta nas promoções e que implicações estão inerentes a estas, formulou-se um conjunto de questões visando aspetos concretos das promoções.

A primeira questão colocada aos entrevistados pretendia saber se achavam que as promoções de preço traziam novos clientes e se induziam a lealdade a longo prazo. A resposta dada foi comum aos sete entrevistados, que afirmaram que as promoções só por si não fidelizam, sendo necessários outros elementos. De uma forma geral, sugeriram que, aliado às promoções, o *Take Away*, marca própria, qualidade de serviço e produtos, inovação, relação de proximidade e conveniência é que podem fidelizar. Tal como sugerem os estudos académicos,

será um conjunto de fatores influenciadores do comportamento do consumidor face às suas escolhas que poderão fidelizar o cliente a longo prazo. Ainda a este respeito, Grewal *et al.* (2011) e Grewal *et al.* (2012) referem que, em muitos casos, os retalhistas procuram desenvolver e gerir programas de fidelidade, com base em dados do comportamento dos consumidores, para desenvolver promoções mais eficazes.

Em resposta à questão “Como justifica a constante aposta do Pingo Doce nas promoções de preço?”, todos afirmaram de forma clara que essa aposta decorre em resposta às expectativas do cliente.

Procurou-se na terceira questão perceber que implicações tem o lançamento do desconto de preço nas tarefas dos entrevistados. No caso dos entrevistados E3, E4 e E6 passa pela análise de categorias e profundidade da ação: “*Há categorias em que 90% das vendas são feitas em promoção...*” (E3); “*Café é uma categoria muito sensível ao preço (...) portanto uma promoção de preço é muito mais interessante...*” (E4); “*... podemos ir alterando, substituir umas de 50% por 35% e jogando com a profundidade da ação para ver como corre*” (E6). Podemos inferir que o aumento de inserções nos folhetos do Pingo Doce, verificados no Gráfico 5, se deve ao facto do alargamento de produtos promocionais em cada categoria. O entrevistado E7 refere ainda que “*Há um conjunto de categorias que são relevantes para trazer pessoas à loja*”. A análise a esta terceira questão alude para duas dimensões referidas por Gauri *et al.* (2017), profundidade e amplitude. Por sua vez, E2 menciona o alinhamento das várias áreas da cadeia de valor, desde o produtor até às lojas. O entrevistado E1 refere que as promoções são o *core* do trabalho da sua equipa: “*Nós trabalhamos preço, portanto trabalhamos, descontos e promoções*”. De uma forma mais indireta, a implicação das promoções na função do entrevistado E7 passa pelo levantamento de preço da concorrência e avaliação das quotas de mercado das diversas categorias de produtos, assim como por perceber o que fazem os *players* internacionais.

Outra questão colocada teve como objetivo perceber se o aumento de tráfego derivado das promoções é suficiente para justificar a diminuição da receita dos produtos com desconto. Das respostas dadas, exceto E1 que não respondeu, depreende-se que sim. A receita até pode ser menor em alguns produtos com descontos, mas será compensada pela venda de outros que não estão em promoção ou pela quantidade vendida.

“*Eu diria que sim...se não funcionasse já não faríamos promoções hoje.*” (E2)

“*Sim, a diminuição da receita é justificada pelo aumento de tráfego.*” (E3)

“É preciso encontrar o equilíbrio entre o desconto que se dá e o retorno que se vai ter.” (E4)

“A promoção não é justificada para ter um menor resultado.” (E5)

“Pontualmente numa determinada ação até podemos ganhar menos, mas no total e no final do dia o mix tem que ser feito para que a margem esteja lá.” (E6)

“A questão é que temos de responder àquilo que são as necessidades dos clientes e as necessidades dos clientes são ter um preço baixo e ter uma proposta de valor que as leva às lojas (...) mesmo que seja uma margem mais baixa estes custos são diluídos (...) quando começamos a ter mais pessoas nas lojas, há um efeito de passa a palavra que é importante (...) também tem que haver um mix na loja que depois permita balancear aquilo que são as promoções com aquilo que são outro tipo de compras que possam ser mais rentáveis para a companhia.” (E7)

As categorias de impulso parecem contribuir positivamente tanto para as margens da loja quanto para as vendas da loja, assim como as promoções de preço em itens de marca, que geram margens maiores do que promoção em itens sem marca (Gauri et al., 2017). O estudo de Gauri *et al.* (2017) permitiu inferir que as promoções parecem gerar tráfego na loja, especialmente quando as categorias em destaque são de alta penetração e alta frequência. Para obter bons resultados é fundamental compensar as promoções com outro tipo de compras que permitam alavancar o resultado final.

Para fechar este ciclo de questões, os entrevistados foram questionados sobre os efeitos de curto e longo prazo decorrentes da realização de contantes promoções de preço. A este respeito Begonã & Rodolfo (2005) consideram que, para além dos objetivos de aumentar o número de visitantes, aumentar o consumo de produtos, entre outros, é relevante ter em conta os objetivos de curto e longo prazo. Sobre os efeitos de curto-prazo, os entrevistados foram afirmando que leva à banalização das mesmas e que os clientes podem ficar viciados. De forma muito clara, o entrevistado E7 afirmou que um dos efeitos de curto-prazo seria fazer vendas de imediato. No que respeita ao longo-prazo, sugeriram que, a par das promoções, se deve trabalhar outro tipo de estratégias que façam os clientes continuar a ir à loja, como: marca própria, inovação com novos produtos e experiência de compra. Referiram, também, que as promoções de preço vão perdendo eficácia e que desaceleram o conhecimento do que é o valor real do produto.

5.2.5 IMPLICAÇÕES, PONTOS FORTES E FRACOS DAS ESTRATÉGIAS ADOTADAS E PROPOSTAS DE MELHORIA

Na última fase da entrevista, pretendiam-se identificar as implicações, os pontos fortes e fracos das estratégias promocionais utilizadas e pedir eventuais sugestões de melhoria que poderiam ser implementadas para criar mais valor ao nível da estratégia promocional do Pingo Doce.

A primeira questão colocada aos entrevistados pretendia reconhecer as implicações de cada uma das estratégias utilizadas. Todos os entrevistados reconheceram que a estratégia EDLP origina uma cadeia de valor mais estável e previsível, assim como uma maior previsibilidade da procura, enquanto a estratégia HI-LO, apesar de maior instabilidade a nível operacional e da procura, traz maior dinâmica ao nível de tráfego e leva à compra semanal. No entanto, o entrevistado E5 ressalva que existem as duas dentro da loja: *“A marca própria é um EDLP quase constante e temos outros produtos que não acompanham promoções porque achamos que não devem acompanhar essas promoções”* (E5). Para marcas nacionais, a estratégia de preços HI-LO parece apropriada porque aumenta a participação de mercado. Para produtos de marca própria a estratégia EDLP é preferível, pois estes produtos têm um forte impacto na imagem de competência e preço do retalhista (Olbrich *et al.*, 2017). Em consonância com esta reflexão, Gauri *et al.* (2017) defendem a aplicação dos dois tipos de estratégia, adaptando-as aos artigos em questão.

Relativamente à eficácia de ambas as estratégias, os entrevistados referem que, neste momento, a mais eficaz é sem dúvida HI-LO, justificando que os consumidores preferem promoções. No entanto, os entrevistados E3, E5 e E7 salientam que é necessário encontrar um equilíbrio favorável tanto para os clientes como para a insígnia.

“... ainda consigo ter vendas saudáveis, vendas fora da promoção (...) e nessas aí eu tenho uma rentabilidade boa para a categoria como um todo (...) a indústria está a financiar estas promoções concebidas a este preço.” (E3)

“Eu vou à procura do que o cliente pretende e o cliente português pretende promoção e se o cliente pretende promoção é aquela que o cliente acha que é mais rentável. Depois cabe-nos a nós internamente, numa base organizada, com base nas promoções ter numa estratégia em que o resultado seja muito positivo.” (E5)

“... é um equilíbrio difícil e, claro, óbvio. Tem que se olhar para as promoções e ver como se torna o sistema mais eficaz, tanto na proposta de valor para o cliente como para a companhia na atração dos clientes e na margem.” (E7)

Na segunda questão pretendeu-se identificar os pontos fortes e fracos da estratégia promocional da insígnia em estudo. Depreende-se da análise das respostas que os pontos fortes com maior relevância são a flexibilidade de adaptação e capacidade de reação ao mercado, assim como a qualidade dos frescos.

“... somos uma insígnia promocional, a qualquer momento podemos aumentar um percentual de desconto e é fácil reagir.” (E1)

“O ponto forte é muito abrangente, é uma promoção que vai a todas as categorias dando oportunidade de desconto direto. Com a área de perecíveis com descontos interessantes (...) é o nosso cartão-de-visita, são os nossos frescos com grande qualidade a bom preço.” (E2)

“... é a elevada flexibilidade (...) flexibilidade da oferta, a força da oferta por si é muito forte.” (E3)

“... criamos momentos especiais que os clientes nem sequer estão à espera (...) a cópia é o melhor elogio que nos podem dar, quer dizer que de facto estamos a fazer as coisas bem.” (E4)

“Sempre que fazemos promoções em frescos a taxa é de sucesso (...) uma promoção fortíssima em bacalhou o tráfego chega à loja e todo o resto das categorias tem sucesso.” (E5)

“O Pingo Doce tem uma enorme capacidade de reagir e de adaptar a sua estratégia ao que acontece no mercado (...) toma decisões rápido e executa, e normalmente executa bem.” (E6)

“... é de facto trazer os clientes à loja (...) frescos é um tema muito importante.” (E7)

De entre os aspetos menos positivos, os entrevistados E1, E4 e E5 mencionam a gestão de *stock* para evitar ruturas e a facilidade de imitação. Por sua vez, E2 e E7 referem, respetivamente, que tantas promoções podem dificultar a parte operacional em loja, tornando-se confuso para os clientes e correndo-se o risco de estes associarem o Pingo Doce meramente a promoções: *“Os fracos, diria que a parte depois em loja (...) o facto de ter muitas promoções em prateleira, sortido que sobrou de outras promoções, mais o que está em promoção, não é óbvio para o cliente a promoção” (E2)*; *“... que o cliente veja a loja Pingo Doce meramente loja de promoções” (E7)*. O entrevistado E6 aponta os custos maus que derivam das promoções e o facto de o fluxo de promoções semanal poder levar a destituir outros serviços: *“Todos os custos maus que derivam daí, os fora de sortido em loja, os custos que depois temos com escoamentos desses maus sortidos (...) se calhar*

abdicamos de algum tipo de serviço em loja e atendimento ao cliente para depois montar estas campanhas em loja (...) abdicamos de alguma coisa para termos as promoções". O entrevistado (E3) lança uma questão como eventual ponto fraco: *"A seguir a um modelo EDLP eu consigo passar para um modelo promocional, agora o contrário? O que vem a seguir? O que vem a seguir ao modelo promocional? Nós fizemos alguns caminhos no sentido de encapotar o que é o modelo promocional do EDLP com PMI em algumas categorias onde era permitido..."*.

Para concluir, os entrevistados foram questionados acerca das melhorias que deveriam ser aplicadas no futuro ao nível da estratégia promocional do Pingo Doce. As respostas dadas foram um pouco diversificadas. Os entrevistados E4 e E5 indicaram melhorias na gestão de *stocks* e inovação nas promoções, sendo esta última também apontada pelo entrevistado E6. Os entrevistados E2 e E3 apontaram maior assertividade na comunicação - E2 na comunicação com os consumidores e E3 na comunicação entre comercial e loja, assim como maior visibilidade das promoções em loja. Trabalhar outros pilares de acessórios às promoções que suportem as vendas foi a sugestão do entrevistado E7. Por sua vez, E1 mencionou que as propostas de melhoria estão sempre a surgir internamente, estando muito abertos ao mercado interno de ideias na companhia.

A corroborar estes desígnios Grewal *et al.* (2011) referem que as inovações na definição de preços e promoções proporcionam oportunidades consideráveis para segmentar os clientes de forma eficaz, assim como, para medir e melhorar a eficácia das promoções. Da mesma forma, Grewal *et al.* (2017) destacam o papel da sinalização, a estrutura da loja/colocação de mercadoria e o serviço prestado pelos funcionários ou serviços eletrónicos, como forma de melhorar o envolvimento do consumidor no domínio do retalho alimentar. A par destes estudos, a Nielsen, como referido anteriormente, não prevê que, mantendo-se a atual estratégia, a eficiência aumente em Portugal, sugerindo uma estratégia que procure oferecer outras particularidades que valorizem o produto e satisfaçam as necessidades dos consumidores, tal como sugeriu o entrevistado E7.

Ao longo da entrevista, nenhum entrevistado apontou aspetos em falta. Para estes a temática foi suficientemente explorada, abordando transversalmente os aspetos essenciais para cumprir os objetivos do estudo.

Na secção seguinte propõem-se um conjunto de melhorias ao modelo promocional existente no Pingo Doce, resultantes da análise da informação recolhida através das entrevistas e de dados secundários.

5.3 PROPOSTAS DE MELHORIA À ESTRATÉGIA PROMOCIONAL DO PINGO DOCE

Os retalhistas estão sob pressão para mudar a forma como fazem as promoções, na medida em que todos os *players* oferecem promoções idênticas, muitas vezes no mesmo período de tempo. Se é certo que as promoções de preço permitem alcançar um aumento de vendas no curto prazo, o mesmo não está claro se isso ajuda a insígnia no longo prazo. As promoções estão a perder a sua eficácia e o consumidor português está muito habituado a ter muitos bens de consumo em promoção quando encara os lineares. É necessário dar um novo ritmo às promoções, cenário esse muito difícil de alcançar. Bogomolova *et al.* (2017) referem estudos da Nielsen (2015) que indicam que mais de 60% das promoções de mercearia do Reino Unido e cerca de 70% nos EUA não são rentáveis. Repensar as promoções de forma a ter efeitos de longo prazo, que tragam as pessoas às lojas e as façam levar outros produtos, será o caminho.

Todavia, as promoções de preço isoladas, só por si, já não são mais um aspeto diferenciador que permite fidelizar o cliente. Complementarmente às promoções é necessário oferecer outros atributos que permitam criar conexões emocionais e profundas com os clientes, alavancando os seus propósitos e valores.

Para além disso, as inovações em tecnologia ajudam os clientes a tomar boas decisões ou mesmo aumentar a sua confiança e satisfação com as suas decisões. Assim, torna-se importante que os retalhistas adotem essas tecnologias emergentes para tornar os seus clientes ainda mais envolvidos, tornando, ao mesmo tempo, as suas vidas mais simples. Os retalhistas que possuem tecnologia avançada podem explorar e modelar esses dados para entender o comportamento dos seus clientes.

Com base no estudo efetuado, suportado pela revisão da literatura, pela análise documental e de dados secundários, e pela auscultação de atores-chave em termos de desenho e implementação da política promocional do Pingo Doce, propõem-se as seguintes estratégias promocionais, visando a melhoria da política promocional do Pingo Doce:

- i. Na compra de X valor oferta de miniaturas ou *full-size* de produtos de marca própria *be beauty* de forma a obter a gama completa. No final da aquisição da gama completa oferta de um tratamento de pele com produtos *be beauty*. O objetivo é dar a conhecer a qualidade da marca própria e fidelizar o cliente com produtos exclusivos da insígnia. Sugere-se a aplicação desta ação promocional no período da mudança de estação -

- Primavera/Verão e Outono/Inverno, como forma de preparar a pele em períodos de mudança da folha, ou ainda, em dias dedicados às Mulheres - Dia da Mãe e Dia da Mulher. A comunicação desta acção poderá ser feita através de mensagem móvel e, eventualmente, com promotora em loja;
- ii. Numa compra de X valor, oferta de uma ou mais refeições de *Take Away* ou restaurante da insígnia. O objetivo é promover estes dois elementos da insígnia como diferenciadores e únicos. Esta acção promocional seria pertinente realizar ao longo do ano, por exemplo de dois em dois meses, com o acréscimo em épocas festivas como Páscoa e Natal. Esta promoção poderá ser comunicada através do folheto semanal e em loja;
 - iii. Na compra de X valor em produtos de marca própria de mercearia, oferta de um *workshop* de cozinha com produtos de marca própria e receitas da revista *Sabe Bem*. O objetivo é promover a marca própria exclusiva e, simultaneamente, promover o envolvimento dos clientes com a insígnia. Tal como a acção promocional anterior, esta seria adequada realizar nos mesmos períodos e comunicada nos mesmos moldes. Pontualmente, nas épocas mais importantes do ano, poderia ser comunicada em rádio e TV;
 - iv. No acumulado de X refeições adquiridas no *Take Away* ou restaurante, oferta de uma visita às cozinhas centrais. O objetivo é dar a conhecer ao cliente todo o rigor e qualidade na confeção das refeições e conseguir um envolvimento do mesmo com a insígnia. Ao ser necessário uma maior logística para organizar grupos para eventuais visitas, seria conveniente realizar esta acção promocional duas vezes num ano. A comunicação poderá ser concretizada em loja;
 - v. Criar um sistema que permita passar o cartão de cliente tanto nos balcões de atendimento como no *check-out*, possibilitando tratá-lo pelo nome, de forma a levar o cliente a sentir-se especial. Esta acção de melhoria seria pertinente aplicar assim que possível em colaboração com a equipa de informática, podendo, inicialmente, ser comunicada através da rádio e TV;
 - vi. Criar mensagens dinâmicas dentro da loja em *displays* digitais para chamar atenção de itens promovidos e promover produtos de marca própria, estimulando um maior envolvimento do cliente e ajudar a transportar mentalmente os clientes para a

experiência. Tal como a acção de melhoria anterior, esta deverá ser aplicada assim que possível com a colaboração com a equipa de *Marketing*;

- vii. Adotar programas de fidelidade digital usando tecnologia móvel (e.g. cupões digitais, pagamentos móveis), podendo os clientes guardar facilmente os mesmos nos seus dispositivos móveis. Isto permitirá também ao retalhista explorar e modelar os dados recolhidos para melhor entender o comportamento dos seus clientes. Seria conveniente colocar em prática esta melhoria assim que estiverem reunidas as condições essenciais do ponto de vista informático;
- viii. Adotar um sistema que permita ao cliente passar o código de barras num aparelho, permitindo-lhe saber de imediato se existe *stock* em loja, caso não encontre o produto pretendido na prateleira. O objetivo é que o cliente obtenha uma resposta mais rápida. No que respeita à sua aplicação, seria conveniente colocar esta medida em prática, em colaboração com a equipa informática, assim que possível;

Bogomolova *et al.* (2017) referem no seu estudo que alguns *hard discounters* reconheceram a atual evidência das promoções como uma oportunidade de mercado. Referem o crescente sucesso dos retalhistas ALDI e Lidl, retalhistas de preço baixo todos os dias (EDLP), como um testemunho da tendência de se afastar das promoções de preço. Alguns entrevistados referiram mesmo que começa a haver algum cansaço relativamente ao tema promoções.

Neste sentido, propõe-se uma mudança lenta e gradual em direção à fixação de preços mais baixos durante o ano inteiro, aliado a uma comunicação assertiva e confiante, que leve os clientes a sentirem uma estabilidade no preço do retalhista.

CAPÍTULO 6. CONCLUSÃO

Neste capítulo apresentam-se os principais resultados e limitações deste projeto de Mestrado. Assim, na secção (6.1) são tecidas algumas considerações finais. Posteriormente, na secção (6.2), são referidas as principais limitações sentidas, assim como um conjunto de propostas de trabalho futuras.

6.1 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Nos últimos anos, a guerra de preços tornou-se um aspeto fundamental na agenda dos retalhistas. Em tempos de competição intensiva, é cada vez mais importante que estes se concentrem em estratégias de preço lucrativas, assim como em estratégias que levem a um maior envolvimento do consumidor, criando uma lealdade e sucesso a longo prazo.

Assim, os retalhistas não devem ter receio de considerar uma transformação que os ajude a permanecer relevantes, desenvolvendo novas ofertas, categorias, formatos e canais. Os retalhistas vencedores são agéis o suficiente para transformar as suas lojas e avaliar as suas ofertas continuamente, de forma a adaptarem-se às crescentes necessidades e exigências dos clientes.

Qualquer vantagem de preço pode-se evaporar rapidamente (Grewal & Levy, 2007). Logo o fator para aumentar a frequência das lojas passa por produzir uma perceção favorável dos atributos das mesmas junto dos clientes (Pechtl, 2004). Esses atributos não passam apenas pela experiência de loja, mas por todos os componentes que contribuem para essa experiência, incluindo formato, colaboradores, sortido, infraestruturas, tecnologias de informação (TI) e cadeia de abastecimento.

Não há dúvida de que criar uma experiência atraente, lucrativa e competitiva para os consumidores é um dos principais desafios que as empresas de retalho alimentar e não alimentar enfrentam atualmente em todo o mundo e, conseqüentemente, em Portugal.

A constatação e o reconhecimento da preocupação da eficácia das promoções e, simultaneamente, a preocupação em oferecer ao cliente a melhor experiência de compra, de forma a tornar a insígnia diferenciadora de todas as outras, estabeleceram e reforçaram a

motivação para desenvolver um projeto de investigação que permitisse: i) compreender a política promocional do Pingo Doce; ii) conhecer a realidade do retalho alimentar nacional; e iii) propor melhorias na política promocional do Pingo Doce, alinhada com as melhores práticas existentes.

Para concretizar os objetivos propostos recorreu-se ao método de investigação qualitativo. Para explorar a temática em estudo foi realizada uma revisão da literatura, que permitiu compreender com rigor a sua extensibilidade ao problema de investigação. A compreensão da realidade existente suportou-se num estudo de caso – Pingo Doce -, tendo sido realizadas entrevistas semi-estruturadas a atores-chave na política promocional desta instituição para perceber quais as estratégias promocionais utilizadas pela mesma, a importância destas e o seu impacto. Para além disso, foi efetuada uma análise de vários documentos institucionais, do Pingo Doce e de outros *players* do setor do retalho alimentar (ex.: relatórios de conta, folhetos promocionais, sites institucionais), no sentido de perceber o que está a ser feito em termos promocionais, retirando daí possíveis exemplos de boas práticas. Por fim, foram ainda analisados dados secundários, fornecidos pelo Pingo Doce e pela Marktest, que permitem perceber a estrutura do mercado de retalho alimentar a nível nacional no que respeita a promoções e canal de comunicação das mesmas (folhetos).

As entrevistas realizadas permitiram constatar que as promoções irão continuar a ser feitas, uma vez que os consumidores portugueses assim o exigem e a concorrência continua a fazê-lo. Contudo, os resultados obtidos também mostraram que, se feitas de uma forma intensiva, as promoções tendem a perder eficácia, devendo ser complementadas com outros elementos que permitam um envolvimento especial do cliente com a insígnia. Permanece a dúvida sobre o que vem a seguir a esta era de promoções e de que forma as várias insígnias se podem diferenciar. Tal complexidade e incerteza constituem os elementos aglutinadores dos objetivos propostos, que pretendem contribuir para responder à principal questão de investigação deste projeto – “Que adaptações ou alterações podem ser úteis realizar no atual modelo ou práticas promocionais do Pingo Doce, de forma a se diferenciar da concorrência e continuar a ser competitivo no mercado?”.

O **primeiro objetivo** proposto foi “Perceber quais as estratégias promocionais existentes”. Este objetivo foi alcançado através de uma revisão cuidada da literatura.

Em linha com a abordagem seguida na literatura, o **segundo objetivo** “Analisar a atual política promocional do Pingo Doce, comparando-a com a praticada por outros *players*

no mercado do retalho alimentar em Portugal;” foi conseguido através da realização de entrevistas semi-estruturadas a atores chave na definição e implementação da política promocional do Pingo Doce. Estas entrevistas permitiram atestar a existência de duas estratégias promocionais no retalho alimentar, nomeadamente a estratégia EDLP e a estratégia HI-LO. A primeira baseia-se em preços baixos todos os dias, realizando promoções com pouca frequência. A estratégia HI-LO baseia-se na realização de promoções com muita frequência (Grewal *et al.*, 2010; Olbrich *et al.*, 2017). Depreende-se da análise das entrevistas que a estratégia HI-LO é a mais utilizada para atrair maior tráfego às lojas, sendo usada essencialmente para marcas nacionais, uma vez que aumenta a participação no mercado. A estratégia EDLP é mais aplicada nos produtos de marca própria. A análise da concorrência permitiu concluir que, à exceção de um *player* recente no mercado do retalho alimentar português (Mercadona), a maior parte das insígnias utilizam estratégia HI-LO, uns em dimensões maiores que outros (as insígnias ALDI, Lidl e Minipreço em menor proporção do que os restantes *players*).

Considerando os fundamentos teóricos e o estudo de caso, pode-se concluir que são vários os tipos de promoções que os retalhistas podem oferecer aos consumidores (Begonã & Rodolfo, 2005; Gilbert & Jackaria, 2002; Grewal *et al.*, 2011), sendo a promoção com desconto imediato de preço destacada pelos entrevistados como a mais aplicada e apreciada pelos consumidores. Begonã & Rodolfo (2005) corroboram estes resultados, referindo que as promoções baseadas em reduções imediatas de preços são efetivamente as mais utilizadas e, conseqüentemente, as que têm maior importância no comportamento do consumidor.

A análise da informação disponibilizada pela Marktest permite concluir que a promoção de desconto 50% é a mais comunicada nos folhetos, seguida da promoção 25% de desconto. O Pingo Doce, Continente, Continente Bom Dia e o Intermaché são as insígnias com mais produtos promocionados com 50% de desconto e, logo a seguir, com 25%. Por sua vez o E.Lecrec e o Minipreço apresentam mais produtos com 25% de desconto, seguido de 50%. O Lidl, ao contrário dos restantes, emprega o preço riscado como principal desconto, seguido de 20% e 25% de desconto. Para além disso, a análise dos dados secundários permitiu concluir que as categorias de Mercearia, Higiene Pessoal e Laticínios são as mais publicitadas em folheto. A análise destes dados permitiu também perceber que grande parte das insígnias que atuam no mercado nacional adotam o mesmo tipo de promoções e descontos.

Depreende-se, ainda, das entrevistas que a forma de comunicação mais utilizada para comunicar as promoções são os folhetos semanais e reacionais à concorrência, corroborando o estudo de Ailawadi *et al.* (2009).

Os resultados das entrevistas permitem perceber que existe efetivamente um acompanhamento contínuo da concorrência em termos de estratégias promocionais, apesar de alguns entrevistados terem referido que a estratégia do Pingo Doce não é condicionada ou determinada pela concorrência.

Percebeu-se, ainda, que a imitação vai existir sempre, sendo, todavia, essencial diferenciar, pois o preço por si só já não é suficiente para atrair e fidelizar clientes. Assim, em linha com a revisão da literatura, é possível concluir que é necessário trabalhar outros aspectos para atrair e fidelizar clientes. A competição intensificada entre retalhistas que competem por participação de mercado deve levá-los a ajustar as políticas de preço, a qualidade dos seus produtos, ter em conta a marca própria, apostar na qualidade excecional no departamento de perecíveis, e ter uma assistência rápida e agradável, tanto nos departamentos como no *check-out*, como forma de diferenciação (Fassnacht & El, 2013; Olbrich *et al.*, 2017). Os consumidores são cada vez menos fies à insígnia, sendo necessário, para inverter esta tendência, tornar as promoções mais eficazes e trabalhar outros elementos. Alguns elementos integradores e diferenciadores, apontados pelos entrevistados, e que permitem desenvolver experiências positivas junto dos consumidores, são: i) experiência de loja; ii) inovação de produtos; iii) marca própria; iv) *meal-solution*; v) *Take Away*; e vi) restaurante.

Relativamente ao desenho e implementação das estratégias promocionais, a análise das entrevistas permitiu concluir que o processo promocional existente no Pingo Doce converge com os fundamentos teóricos estudados, sendo conforme com o cronograma do processo de promoção essencial para garantir que todos os processos tenham tempo suficiente para serem executados (Ettouzani & Yates, 2012). No entanto, foi possível inferir que, apesar deste processo ser bem estruturado e aplicado, existem deficiências ao nível operacional que se refletem na OSA promocional, levando à insatisfação do cliente aquando da compra de alguns produtos em promoção. A partilha de informação e dados durante a própria promoção e na fase de planeamento emerge, assim, como vital para o sucesso de qualquer promoção (Ettouzani & Yates, 2012).

O **terceiro objetivo** foi “Perceber que estratégias promocionais são valorizadas pelos clientes”. Este objetivo foi atingido parcialmente, uma vez que não foi possível em tempo útil

ter acesso a dados internos sobre clientes. Foi, no entanto, possível através das entrevistas realizadas, perceber que os consumidores, de uma forma geral, e em particular os portugueses, valorizam mais as promoções do que estratégia de preços baixos todos os dias. Ressalte-se, no entanto, a opinião generalizada dos entrevistados para a tendência de perda de eficácia deste tipo de estratégia, comparativamente a anos anteriores.

O **quarto objetivo** “Perceber se as estratégias promocionais mais valorizadas vão ao encontro do que é praticado” foi alcançado através das entrevistas realizadas e da análise efetuada à informação disponibilizada pela Marktest. De facto, foi possível concluir que, sendo as promoções de desconto as mais apreciadas pelos consumidores, são as que as insígnias mais oferecem aos seus clientes. Tal como referido anteriormente, as promoções baseadas no preço são as mais praticadas.

O **quinto objetivo** “Propor melhorias na política promocional que permitam diferenciar-se da concorrência e potenciar a sua identidade” foi alcançado com a análise e triangulação de todos os dados recolhidos ao longo deste projeto de investigação. As propostas apresentadas têm por base os elementos *core* valorizados pelo Pingo Doce, no que respeita à marca própria, *meal solution* e *Take Away*, com o intuito de criar um maior envolvimento e identificação dos clientes com a insígnia, não esquecendo a tecnologia como elemento fulcral para uma melhoria na prestação de serviço e fidelização dos clientes.

Considerando as questões de investigação e respetivos objetivos definidos para este trabalho, os resultados obtidos permitem, por um lado, aumentar o conhecimento sobre a temática das estratégias promocionais existentes na realidade do retalho alimentar em Portugal e, por outro, contribuir para a melhoria do modelo promocional utilizado pelo Pingo Doce, procurando, deste modo, aumentar a eficácia e eficiência das políticas promocionais desta insígnia.

6.2 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E INVESTIGAÇÃO FUTURA

No decorrer do processo de investigação do presente projeto, identificaram-se algumas limitações.

A principal limitação deste trabalho prende-se com a não concretização completa do terceiro objetivo do estudo. Inicialmente, o plano de investigação previa a realização de inquéritos por questionário aos clientes do Pingo Doce, no sentido de perceber quais as suas

preferências em termos de estratégias promocionais. No entanto, dado o limite de tempo para a recolha de uma amostra significativa, foi-nos dito que, sendo essa informação recolhida pelo Grupo Jerónimo Martins, o mesmo nos facultaria os dados, podendo estes ser analisados pela investigadora. Após vários contactos, e já no período definido para entrega do relatório de projeto, foi-nos dito que não seria possível disponibilizar esses dados, por motivos de confidencialidade. A ausência de dados do lado da procura levou a que investigação se concentrasse mais no lado da oferta, baseando-se unicamente em métodos qualitativos.

De futuro, pretende-se realizar um projeto de investigação mais abrangente, que permita avaliar as opiniões dos consumidores relativamente às estratégias promocionais existentes e ao tipo de promoções aplicadas pelos retalhistas, permitindo, assim, traçar e compreender o nível de aceitação das práticas implementadas e propor, caso seja pertinente, novas práticas.

Para além disso, gostaríamos de estender o estudo a outros *players* do mercado de retalho alimentar em Portugal, comparando várias insígnias, no sentido de potenciar o *benchmarking* em termos de práticas promocionais.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Ailawadi, K. L., Beauchamp, J. P., Donthu, N., Gauri, D. K., & Shankar, V. (2009). Communication and Promotion Decisions in Retailing: A Review and Directions for Future Research. *Journal of Retailing*, 85(1), 42–55. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.002>
- Avison, D., & Fitzgerald, G. (2012). Reflections and opinions on 25 years with the ISJ. *Information Systems Journal*, 22(3), 179–193. <https://doi.org/doi.org/10.1111/j.1365-2575.2012.00403.x>
- Begonã, A. A., & Rodolfo, V. C. (2005). Consumer evaluations of sales promotion: the effect on brand choice. *European Journal of Marketing*, 39(1/2), 54–70. <https://doi.org/10.1108/03090560510572016>
- Bell, D. R., & Lattin, J. M. (1998). Shopping Behavior and Consumer Preference for Store Price Format: Why “Large Basket” Shoppers Prefer EDLP, 17, 66–88.
- Crotty, M. (1998). *The Foundations of Social Research: Meaning and perspective in the research process*. London: Sage Publications.
- Darke, P., Shanks, G., & Broadbent, M. (1998). Successfully completing case study research : combining rigour , relevance and pragmatism. *Info Systems J*, (8), 273–289.
- Diallo, M. F. (2012). Effects of store image and store brand price-image on store brand purchase intention : Application to an emerging market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(3), 360–367. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.03.010>
- Esquivias, P., Ramos, P., & Souza, R. (2010). The Elements of a Retail Business Model.
- Ettouzani, Y., & Yates, N. (2012). Examining retail on shelf availability: promotional impact and a call for research. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 42(3), 213–243. <https://doi.org/10.1108/09600031211225945>
- Fassnacht, M., & El, S. H. (2013). state of the art article, 259–289. <https://doi.org/10.1007/s11573-012-0648-y>
- Forsythe, S., Suk, W., & Chattaraman, V. (2012). The role of product brand image and online store image on perceived risks and online purchase intentions for apparel. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19, 325–331. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2012.03.006>
- Gauri, D. K., Ratchford, B., Pancras, J., & Talukdar, D. (2017). An Empirical Analysis of the Impact of

- Promotional Discounts on Store Performance. *Journal of Retailing*, 93(3), 283–303.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2017.06.001>
- Gilbert, D. C., & Jackaria, N. (2002). The efficacy of sales promotions in UK supermarkets : a consumer view. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 30(6), 315–322.
<https://doi.org/10.1108/09590550210429522>
- Goad, N., Robison, J., Callersten, A., J., Malby, A., Opstrup, & Jacob. (2015). How Retailers Can Improve Promotion Effectiveness A Four-Part Approach to Generating Growth.
- Grewal, Dhruv, Ailawadi, K. L., Gauri, D., Hall, K., Kopalle, P., & Robertson, J. R. (2011). Innovations in Retail Pricing and Promotions. *Journal of Retailing*, 87S(1), S43–S52.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2011.04.008>
- Grewal, Dhruv, & Baker, J. (1998). The Effect of Store Name , Brand Name and Price Discounts on Consumers ' Evaluations and Purchase Intentions. *Journal of Retailing*, 74(3), 331–352.
- Grewal, Dhruv, Janakiraman, R., Kalyanam, K., Kannan, P. K., Ratchford, B., & Tolerico, S. (2010). Strategic Online and Offline Retail Pricing : A Review and Research Agenda. *Journal of Interactive Marketing*, 24(2), 138–154. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2010.02.007>
- Grewal, Dhruv, & Levy, M. (2007). Retailing research: Past, present, and future. *Journal of Retailing*, 83(4), 447–464. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2007.09.003>
- Grewal, Dhruv, Roggeveen, A. L., & Nordfält, J. (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*, 93(1), 1–6. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.12.008>
- Grewal, Dhruv, Roggeveen, A. L., Compeau, L. D., & Levy, M. (2012). Retail Value-Based Pricing Strategies: New Times, New Technologies, New Consumers. *Journal of Retailing*, 88(1), 1–6.
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2007.09.003>
- Hamilton, R., & Chernev, A. (2013). Low Prices Are Just the Beginning : Price Image in Retail Management. *Journal of Marketing*, 77(November), 1–20.
- Jerónimo Martins. (2012). Relatório & Contas.
- Jerónimo Martins. (2013). Relatório e Contas. Retrieved from
<http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=buh&AN=28436692&site=ehost-live&scope=site>
- Jerónimo Martins. (2014). Relatório & Contas.
- Jerónimo Martins. (2015). Relatório & Contas, 306.
- Jerónimo Martins. (2016). Relatório & Contas. Retrieved from

- https://issuu.com/grupodst/docs/r_c_dstgroup_alta
- Jerónimo Martins. (2018). Relatório & Contas. Retrieved from <https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/01-DOCUMENTS/Investor/Reports/RelatorioContasJeronimoMartins2018.pdf>
- Kopalle, P., Biswas, D., Chintagunta, P. K., Fan, J., Pauwels, K., Ratchford, B. T., & Sills, J. A. (2009). Retailer Pricing and Competitive Effects. *Journal of Retailing*, 85(1), 56–70. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.005>
- Kumar, V., Anand, A., & Song, H. (2017). Future of Retailer Profitability: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*, 93(1), 96–119. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2016.11.003>
- Lin, P., & Huang, Y. (2012). The influence factors on choice behavior regarding green products based on the theory of consumption values. *Journal of Cleaner Production*, 22(1), 11–18. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2011.10.002>
- Mägi, A. W. (2003). Share of wallet in retailing : the effects of customer satisfaction , loyalty cards and shopper characteristics. *Journal of Retailing*, 79, 97–106. [https://doi.org/10.1016/S0022-4359\(03\)00008-3](https://doi.org/10.1016/S0022-4359(03)00008-3)
- Markttest. (2019). e-Foliotrack. 1 janeiro a 31 de dezembro 2018.
- Minayo, M. C. de S., Assis, S. G. de, & Souza, E. R. de. (2005). *Avaliação por triangulação de métodos: abordagem de programas sociais*. Rio de Janeiro: Editora Fiocruz. <https://doi.org/10.7476/9788575415474>
- Mingers, J. (2001). Combining IS research methods: Towards a pluralist methodology. *Information Systems Research*, 12(3), 240–259. <https://doi.org/10.1287/isre.12.3.240.9709>
- Nielsen. (2019). Homescan, Quotas de mercado Portugal Continental, acumulados à semana 52 de 2018.
- Olbrich, R., Christian, H., & Hundt, M. (2017). Effects of pricing strategies and product quality on private label and national brand performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 294–301. <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2016.01.012>
- Pechtl, H. (2004). Profiling intrinsic deal proneness for HILO and EDLP price promotion strategies. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 11, 223–233. [https://doi.org/10.1016/S0969-6989\(03\)00040-7](https://doi.org/10.1016/S0969-6989(03)00040-7)
- Sweeney, J. C., & Soutar, G. N. (2001). Consumer perceived value : The development of a multiple item scale. *Journal of Retailing*, 77, 203–220.
- Tsiros, M., & Hardesty, D. M. (2010). Ending a Price Promotion : Retracting It in One Step or

Phasing. *Journal of Marketing*, 74(January), 49–64.

Turley L. W.; Milliman Ronald E. (2000). Atmospheric Effects on Shopping Behavior: A Review of the Experimental Evidence. *Journal of Business Research*, 49(2), 193–211.

[https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(99\)00010-7](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(99)00010-7)

Valette-Florence, P., Guizani, H., & Merunka, D. (2011). The impact of brand personality and sales promotions on brand equity. *Journal of Business Research*, 64(1), 24–28.

<https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2009.09.015>

Walsham, G. (2006). Doing interpretative research. *European Journal of Informations Systems*, 15(3), 320–330.

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6th ed.). Thousand Oaks, CA, United State: Sage Publications Inc.

ANEXOS

ANEXO 1 – GUIÃO DAS ENTREVISTAS

Esta investigação tem como objetivo compreender a atual estratégia promocional adotada pelo Pingo Doce e, simultaneamente, apresentar uma proposta de política promocional alinhada com as melhores práticas existentes.

Um dos instrumentos de recolha de dados para o desenvolvimento desta investigação é a entrevista semiestruturada a um conjunto de responsáveis de diversas áreas, com um papel ativo na temática em estudo.

CARACTERIZAÇÃO DOS ENTREVISTADOS

1. Gostaria que descrevesse sucintamente o seu papel/função na estrutura organizacional da instituição (responsabilidades e atribuições, a quem reporta, estruturas que coordena, etc...?)
2. Qual o seu papel na definição da estratégia promocional do Pingo Doce?
3. Há quanto tempo está no Grupo?

ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS

1. As empresas de retalho alimentar em Portugal vêm-se deparando, cada vez mais, com um crescimento competitivo e promocional. Como avalia a resposta do Pingo Doce aos desafios que lhe são colocados?
2. Que estratégias promocionais utiliza o Pingo Doce?
 - 2.1. Qual (ais) considera mais eficazes?
 - 2.2. Como é desenhada e posta em prática a estratégia promocional do Pingo Doce?
 - 2.3. Que influência teve o 1º de Maio de 2012 na estratégia promocional do Pingo Doce?
3. A concorrência é bastante forte no retalho alimentar.
 - 3.1. De que forma a atividade e preços dos concorrentes são determinantes no planeamento das promoções?
 - 3.2. O domínio de estratégias de imitação existente no setor é uma realidade. No seu entender o que poderá ser desenvolvido para o Pingo Doce se diferenciar da concorrência, ao nível de imagem de preço?
4. Estudos académicos sugerem que as promoções de preços raramente trazem novos clientes e não induzem a lealdade a longo prazo.

- 4.1. Concorda com estes estudos? Acha que as promoções de preço fidelizam os clientes?
Se sim, de que forma?
- 4.2. Como justifica a constante aposta do Pingo Doce nas promoções de preço?
- 4.3. O que implica para si e para a sua categoria o lançamento de descontos de preço?
- 4.4. De que forma é feita a gestão dos *stocks*, por forma a garantirem a disponibilidade do produto em prateleira até ao final da promoção?
- 4.5. Considera que o aumento de tráfego originado pelas promoções de preço é suficiente para justificar a diminuição da receita motivada pela venda de produtos com desconto?
- 4.6. Quais são os efeitos de curto e longo prazo que decorrem da realização de constantes promoções de preços?
5. Tem conhecimento das estratégias EDLP e HI-LO? (Se não tem deve explicar o que são)
 - 5.1. Se sim, no seu entender quais as implicações da utilização da estratégia EDLP versus HI-LO?
 - 5.2. Se sim, qual a mais eficaz em termos de resposta positiva do cliente e de lucro?
6. Refira os pontos fortes e fracos da estratégia promocional do Pingo Doce?
7. Que melhorias acha que podiam/deviam ser implementadas a nível da estratégia promocional do Pingo Doce?

ANEXO 2 – GRELHA DE ANÁLISE DE CONTEÚDO DAS ENTREVISTAS

| 1 – Caracterização do(a) Entrevistado(a) | | | |
|--|--|--|---|
| Questão principal | 1. Gostaria que descrevesse sucintamente o seu papel/ função na estrutura organizacional da instituição (responsabilidades e atribuições, a quem reporta, estruturas que coordena, etc...?) | 2. Qual o seu papel na definição da estratégia promocional do Pingo Doce? | 3. Há quanto tempo está no grupo? |
| E1 | - Coordenação de campanhas promocionais: campanhas promocionais reacionais (fim-de-semana, só hoje, festivais da poupança, esta semana, folhetos especiais DPH) e campanhas promocionais non-food (folhetos temáticos, ou seja, feira do livro, bazar, bem-estar). | - Responsabilidade de acrescentar sempre valor e fazer diferente, por um lado trabalhar o sortido para cada semana ou campanha e por outro antecipar e propondo temáticas e sortido. | - Oito no grupo, campanhas promocionais quatro e meio e na coordenação de campanhas promocionais há ano e meio. |
| E2 | - <i>Supply chain</i> e reporta ao diretor de logística e supply chain. - Verificação de ruturas de <i>stocks</i> , níveis de serviço de abastecimento de lojas - Equipa dados mestres (centralização de artigos, gestão de sortido e tratamento de dados mestres. - Equipa que coordena o MRP (pedidos diários das lojas) - Equipa de informação reporting. | - Contruir um alinhamento entre diversas áreas (marketing, gestão de categorias, logística, operações e fornecedores. - No âmbito tático dia-a-dia, verificação de capacidade de conseguir a mercadoria a tempo, mesmo em ações de reacionais com alinhamento das várias áreas. - No âmbito estratégico, ao nível do abastecimento das promoções | - Doze anos. |
| E3 | - Diretor comercial de dph (detergentes e produto de higiene) com report direto ao responsável por não percíveis. - Equipa de 6 pessoas com responsabilidades de vendas, margem, ação promocional e inovação. - Coordenação de toda a área dph, com responsabilidade de vendas, margens, ações promocionais e inovação. | - Decisões em ações generalistas (1º maio, ações sem IVA, ações 10€ em 50€) em relação ao <i>timing</i> , metodologias. - Autonomia completa para fazer o plano promocional das marcas (taxas promocionais, artigos em promoção, marcas que vão a promoção e em que segmentos de loja). | - No Grupo há vinte - No Pingo Doce há três e meio. |
| E4 | - Gestão de categoria de mercearia e <i>pet-food</i> (cereais, bolos, bolachas, alimentação infantil, bebidas quentes, pão de forma e <i>pet-food</i>). - Reporta à Diretora comercial de mercearia | - A partir do <i>guideline</i> da direção do Pingo Doce perceber como a categoria pode potenciar vendas. - Definir que artigos e marcas devem ou não ir para promoção. - Decidir que promoções, em que artigos e em que <i>timings</i> . | - Oito anos. |

| | | | |
|----|---|---|--|
| E5 | <ul style="list-style-type: none"> - Coordenador de operações. - Elo de ligação entre as áreas de suporte (comercial, logística, recursos humanos e essencialmente área operacional). | <ul style="list-style-type: none"> - Definição dos processos que sustentem que as promoções tenham sucesso. - Definição de sortido com valia para o cliente | <ul style="list-style-type: none"> - Quinze anos |
| E6 | <ul style="list-style-type: none"> - Diretora comercial de mercearia. - Equipa comercial responsável de marca de indústria. - Equipa responsável pela marca própria. | <ul style="list-style-type: none"> - Na estratégia global a participação é limitada. - Na estratégia de curto-prazo, passa por decisões ao nível de campanhas temáticas, mecânicas | <ul style="list-style-type: none"> - Dezanove anos. |
| E7 | <ul style="list-style-type: none"> - Responsável pelo conhecimento do negócio (análise de quota de mercado, comportamentos do consumidor, influência da concorrência, aberturas de novas lojas da concorrência). - Outros acompanhamentos a partir de entidades externas (shopping, auditorias a lojas, cliente mistério etc...). - Reporta à equipa de marketing. | <ul style="list-style-type: none"> - Análise e partilha de informação externa a várias áreas internas. - A partir dessa informação essas áreas tomam decisões em relação à política promocional. - O objetivo da política promocional acaba sempre por ser um combate á concorrência. - Informação externa é importante para a decisão. | <ul style="list-style-type: none"> - Treze anos. |

| 2- Estratégias Promocionais | | | | | | | |
|-----------------------------|---|---|---|--|--|--|--|
| Questão Principal | 1. As empresas de retalho alimentar em Portugal vêm-se deparando, cada vez mais, com um crescimento competitivo e promocional. Como avalia a resposta do Pingo Doce aos desafios que lhe são colocados? | 2. Que estratégias promocionais utiliza o Pingo Doce? | 3. A concorrência é bastante forte no retalho alimentar. | 4. Estudos académicos sugerem que as promoções de preços raramente trazem novos clientes e não induzem a lealdade a longo prazo. | 5. Tem conhecimento das estratégias EDLP e HI-LO? | 6. Refira os pontos fortes e fracos da estratégia promocional do Pingo Doce? | 7. Que melhorias acha que podiam/deviam ser implementadas a nível da estratégia promocional do Pingo Doce? |
| Questões Secundárias | | 2.1 Qual considera mais eficazes? 2.2 Como é desenhada e posta em prática a estratégia promocional do Pingo Doce? 2.3 Que influência teve o 1º de Maio de 2012 na estratégia promocional do Pingo Doce? | 3.1 De que forma a atividade e preços dos concorrentes são determinantes no planeamento das promoções? 3.2 O domínio de estratégias de imitação existente no setor é uma realidade. No seu entender o que poderá ser desenvolvido para o Pingo Doce se diferenciar da concorrência, ao nível de imagem de preço? | 4.1 Concorda com estes estudos? Acha que as promoções de preço fidelizam os clientes? Se sim, de que forma? 4.2 Como justifica a constante aposta do Pingo Doce nas promoções de preço? 4.3 De que forma é feita a gestão de <i>stocks</i> , por forma a garantirem a disponibilidade do produto em prateleira até ao final da promoção? 4.5 Considera que o aumento de tráfego originado pelas promoções de preço é suficiente para justificar a diminuição da receita motivada pela venda de produtos com desconto? | 5.1 - No seu entender quais as implicações da utilização da estratégia EDLP <i>versus</i> HI-LO? 5.2 – Qual a mais eficaz em termos de resposta positiva do cliente e do lucro? | | |

| | | | | | | | |
|----|---|---|--|---|---|---|--|
| | | | | 4.6 Quais são os efeitos de curto prazo e longo prazo que decorrem da realização de constantes promoções de preço? | | | |
| E1 | - Através da diferenciação de sortido (<i>in-outs</i> , feiras temáticas e de bazar) e tipo de promoções | 2. e 2.1. sem resposta 2.2 - Após a receção da proposta de sortido da área comercial, o marketing encontra a melhor forma de comunicar: preço, qualidade e diferenciação. - Há sinergias entre várias áreas para que tudo da melhor forma. 2.3 - Tudo mudou. O Pingo Doce começou a fazer promoções e deixou o registo EDLP. | 3.1 - Não é a concorrência que determina a estratégia promocional, no entanto deve-se estar atento para responder à concorrência se for necessário. - Antecipar e garantir uma proposta de valor. 3.2 - A imitação vai existir sempre. - Procurar a diferenciação é o caminho. É necessário procurar campanhas que permitam identificar a insígnia (por ex: poupe metade do valor) e acrescentem valor à marca. | 4.1 - O preço não fideliza os clientes, mas leva pessoas à loja. - A experiência de loja e a relação que cria com a loja é que o fará retomar. 4.2 - O consumidor mais q olhar para o preço final, olha para o desconto que vai ter. - A poupança que vai fazer naquele produto é importante para o cliente. - Mesmo a marca própria tendo u preço mais baixo que a promoção, o cliente pelo facto de o produto de marca estar com 50%, prefere o produto de marca. Pela poupança que tem. 4.3 - Os produtos promocionais são o core do trabalho da equipa. - Não há nenhum produto no folheto que não tenha nenhuma promoção associada. 4.4 - Existe uma grelha em SAP com o quadro | 5. Sim. 5.1 - Cada uma faz sentido no seu momento. - Neste momento as pessoas querem a ideia de poupança e desconto. 5.2 - Os consumidores preferem promoções. | 6. Ponto forte: a qualquer momento pode-se aumentar o percentual de desconto e é fácil de reagir. - Ponto fraco: Facilidade de imitação. | 7. - As propostas de melhoria estão sempre a surgir a partir de sinergias entre as diversas áreas. |

| | | | | | | | |
|----|---|---|---|---|--|---|---|
| | | | | <p>de todos os produtos em cada campanha, e cria automaticamente, segundo critérios alocações para cada loja e tipo de loja.</p> <p>- O gestor de categoria faz uma proposta, depois vai a consulta às lojas para confirmar, reduzir ou aumentar quantidades.</p> <p>4.5 - Sem opinião.</p> <p>4.6 - Sem resposta.</p> | | | |
| E2 | <p>- Boa reação e adaptação ao desenvolvimento do mercado.</p> <p>- Passagem de EDLP para promoções.</p> <p>- Desenvolvimento de processos de incentivo à dinâmica promocional.</p> | <p>2. e 2.1 sem resposta</p> <p>2.2 - Tudo é planeado entre áreas.</p> <p>- Proposta comercial a três semanas. Foco folheto “esta semana”.</p> <p>-Entre 2ª a 4ª a duas semanas as lojas validam ou acrescentam as quantidades mediante <i>forecast</i>.</p> <p>- O <i>supply chain</i> através do sistema MRP ou reaprovisionament o estimam o stok para cada dia face ao <i>forecast</i>.</p> | <p>3.1 - Obviamente que temos que reagir à concorrência.</p> <p>- O folheto “esta semana” a três semanas não permite reagir à concorrência.</p> <p>- Existe o folheto de fim-de-semana par responder à concorrência.</p> <p>- O <i>suplly chain</i> tem de perceber que conseguem reagir e fazer chegar a mercadoria a tempo.</p> | <p>4.1 - Ao fazer promoções, perde-se margem. Essa perda de margem gera mais vendas.</p> <p>- Quem dita as promoções são os clientes.</p> <p>- As promoções não fidelizam, mas são essenciais.</p> <p>- A forma como são feitas e a inovação nas promoções é que podem fidelizar.</p> <p>4.2 - Os clientes querem promoções.</p> <p>- Os investimentos em margem com as promoções levam a um incremento de vendas.</p> <p>4.3 - A promoção gera acréscimo de vendas e</p> | <p>5. Sim.</p> <p>5.1 - EDLP implica uma cadeia de valor mais previsível.</p> <p>- Procura previsível.</p> <p>5.2 - EDLP beneficia de operações estáveis (ex: transporte de mercadorias).</p> <p>- HI-LO existe picos de vendas o que do ponto de vista operacional e de custos é mais instável.</p> <p>- Tem impacto no lucro e em termos de cliente, as promoções são o que elegem.</p> <p>- Gestão de promoções de forma inteligente.</p> | <p>6. Ponte forte: As promoções são o cartão-de-visita, frescos com qualidade/preço.</p> <p>Ponto fraco: o facto de haver muitas promoções, por vezes não é óbvio para o cliente essa promoção.</p> | <p>7 - Nunca vamos sair das promoções, a sair vai ser de forma lenta.</p> <p>- As promoções PMI trazem alguma previsibilidade à promoção.</p> <p>- Fazer promoções racionais será o caminho.</p> <p>- Implicações das promoções fortes na qualidade de serviço e atendimento ao cliente</p> |

| | | | | | | | |
|----|--|---|---|---|--|--|--|
| | | <p>2.3 - Virar de página. - Tenta sempre a partir daí liderar essa proposta promocional. Ex: “poupe metade”, desconto direto)</p> | <p>3.2 - Diferenciar ao nível de proximidade e experiência do cliente e inovação de produtos com qualidade a bom preço. - O preço por si só não chega (ex: marca própria)</p> | <p>cria pressão em toda a cadeia. - Desde produtor, fornecedor, as várias áreas até à loja. - Tem que haver alinhamento entre todos. 4.4 - Existe um <i>forecast</i> global. - Através de uma semana de referência o comercial define o que estima vender, essa estimativa vai à loja e aí é fechado o <i>forecast</i>. - O MRP diariamente coloca a cobertura necessária em loja. - Garantir o melhor <i>forecast</i> para não haver ruturas. 4.5 - O mercado dita as regras do jogo. - Se não funcionasse não haveria promoções. 4.6 - Pode haver uma viciação nesta estratégia. - Para além do preço é necessário, inovação na marca própria, inovação em produtos perecíveis, proximidade para levar clientes à loja.</p> | | | |
| E3 | <p>- Proatividade de resposta ao mercado. - Competitividade é ultra fundamental.</p> | <p>2 e 2.1 - Folheto “esta semana” e folheto de fim-de-semana para</p> | <p>3.1 - O folheto fim-de-sema é uma resposta aos preços da</p> | <p>4.1 - As promoções não fidelizam. - A competitividade para a cadeia como um</p> | <p>5. Sim. 5.1 - Um mercado não consegue trabalhar todo em EDLP.</p> | <p>6. Ponto forte: elevada flexibilidade de oferta.</p> | <p>7 - Comunicação entre a comercial e a</p> |

| | | | | | | | |
|--|---|---|---|---|--|--|---|
| | <p>- Fazer promoções e ser competitivo sem destruir o mercado.</p> <p>- Fazer com que o cliente compre mais e não igual mas a um preço mais baixos. Ex: elixires, uma categoria que se fazia 20/30% de promoção e passou para 50% e não adicionou mais clientes apenas compravam mais barato.</p> | <p>responder à concorrência.</p> <p>- Complementar a estes folhetos adicionam ações transversais: sem IV, 10€ em 50€.</p> <p>2.2 - Processo promocional consiste em três semanas antes as ações são carregadas em sistema e depois o <i>supply chain</i> e as lojas tem uma semana para corrigir quantidades.</p> <p>- Na semana n-1 são colocadas as encomendas ao fornecedor.</p> <p>2.3 - Passagem de estratégia sem promoções (EDLP) para promoções.</p> <p>- O português gosta produtos de marca e promoções.</p> <p>- O facto de existir uma percentagem de desconto, para o cliente já é um ótimo negócio.</p> | <p>concorrência.</p> <p>- Há determinados produtos que não se pode deixar de ter em promoção. Se não está em promoção e a concorrência nessa semana tem em promoção, temos que reagir no fim-de-semana com promoção nesses artigos ou categoria.</p> <p>3.2 – Antecipar no tipo de promoção.</p> <p>- PMI (poupe o mês inteiro) para antecipar a entrada da Mercadona. Permite ter o preço baixo o mês inteiro e em simultâneo em promoção o mês inteiro.</p> <p>- A lógica da promoção é muito importante.</p> | <p>todo, demora tempo, mas fideliza.</p> <p>- A imagem da cadeia fideliza.</p> <p>4.2 - O cliente pede promoções.</p> <p>- O modelo EDLP estava a esgotar-se.</p> <p>4.3 - É fundamental, há categorias que 90% das vendas são feitas em promoção.</p> <p>4.4 - O desejável é que o artigo chegue ao final da promoção em loja.</p> <p>- Mediante período de referência, consumos de loja, negócios que são feitos.</p> <p>4.5 - Sim, quanto menor for a penetração de uma categoria, maior esse efeito alavanca a quantidade total.</p> <p>4.6 - Banalização das mesmas.</p> | <p>- O mercado nacional gosta de promoções.</p> <p>5.2 - A estratégia HI-LO é muito bem aceite.</p> <p>- Apesar de haver muitas promoções ainda há lugar para vendas saudáveis.</p> <p>- Vendas saudáveis permite uma boa rentabilidade para a categoria como um todo.</p> | <p>Ponto fraco: é fácil passar de EDLP para promoção, mas o contrário não será. Qual é o próximo passo?</p> | <p>visibilidade em loja das promoções.</p> <p>- Tem vindo a melhorar a visibilidade de produtos de inovação que é um ponto de diferenciação.</p> <p>- As promoções não iram abrandar.</p> |
|--|---|---|---|---|--|--|---|

| | | | | | | | |
|----|--|--|---|---|--|---|--------------------------------------|
| E4 | <p>- O Pingo Doce está na linha da frente nas promoções. - Tem presente que as promoções é o que o cliente quer e exige.</p> | <p>2 e 2.1 - Desconto de preço, desconto de quantidade (L2/P1), desconto direto ex: 25,35 e 50%. - Promoções transversais: sem IVA, 10€ em 50€. - Há categorias que funciona melhor promoção de quantidade e outros descontos de preço. 2.2 - Há categorias com entrega direta pode-se duas semanas antes planear e implementar, outras tem que ser com mais antecedência. 2.3 - Teve um papel de comunicar ao cliente promoções. - Nova estratégia do Pingo Doce com promoções.</p> | <p>3.1 - Fazer promoções sobre o preço mais baixo do mercado como forma de sermos competitivos no mercado. 3.2 - Todos conseguem fazer promoções com maior ou menor cadência. - Diferenciar através da qualidade da marca própria, <i>meal solution</i>, produtos exclusivos e mais ninguém tem e não conseguem imitar.</p> | <p>4.1 - O que vai fidelizar não será apenas e só as promoções, tem de haver outras componentes para fidelizar o cliente. - O <i>Take away</i>, marca própria, bom serviço, loja apelativa constrói uma imagem e experiência ao consumidor. 4.2 - O cliente pede promoções. 4.3 - As pessoas valorizam a questão de preço. - Categorias em que os preços são mais elevados valorizam mais. Por ex: o café cresce bastante quando está em promoção. 4.4 - Damos uma previsão de vendas para cada loja e o <i>supply</i> tem que garantir que há <i>stock</i> para venda normal e para promoção e reforçar caso o 1º dia venda acima do expectável. 4.5 - É necessário encontrar o equilíbrio entre o desconto e o retorno que vai ter. - O gestor de categoria tem o trabalho de</p> | <p>5. Sim. 5.1 - EDLP é mais estável, consegue-se antecipar os picos de consumo. - HI-LO traz uma dinâmica de mais volume de tráfego e as operações tornam-se mais oscilantes. 5.2 - HI-LO leva mais clientes à loja logo mais lucro. - Percentualmente o EDLP pode ser superior, mas como a quantidade vendida é menor a rentabilidade é menor.</p> | <p>6. Ponto forte: criação de momentos especiais que os clientes não estão à espera. Ponto fraco: resposta em termos de quantidade nas lojas para evitar ruturas.</p> | <p>7. - Gestão de <i>stocks</i>.</p> |
|----|--|--|---|---|--|---|--------------------------------------|

| | | | | | | | |
|----|--|---|--|---|--|---|--|
| | | | | <p>perceber qual o desconto que deve fazer.</p> <p>4.6 - Os clientes ficarem viciados e nunca mais saírem das promoções.</p> <p>- Para além do preço é importante a experiência de compra.</p> | | | |
| E5 | <p>- O Pingo Doce desde o 1º de Maio provocou um dinamismo promocional.</p> <p>- Pioneiro nas promoções e conduz a concorrência.</p> | <p>2 e 2.1 -Folheto “esta semana” e monofolha de fim-de-semana como resposta ao mercado.</p> <p>- Campanha do IVA, 10€ em 50€</p> <p>- Existe um histórico que tem que ser alcançado fazendo melhor e para que o cliente não pense que é mais do mesmo.</p> <p>2.2 - A companhia decide ao nível da estratégia com base em <i>inputs</i> das pessoas das operações.</p> <p>2.3 – A estratégia do Pingo Doce mudou toda e com isso mudou o mercado do retalho.</p> <p>- É necessário</p> | <p>3.1 - Há um acompanhamento diário da concorrência.</p> <p>- É necessário responder caso haja algum ato relevante para acompanhar o mercado.</p> <p>3.2 - Diferenciação através da marca própria.</p> <p>- Somos muitos fortes na promoção.</p> <p>- Através da comida (<i>meal-solution</i>).</p> <p>- Através do projeto de água filtrada.</p> | <p>4.1 - As promoções não fidelizam. O cliente procura oportunidade de preço.</p> <p>- A diferença está na oferta de qualidade.</p> <p>- Qualidade de produtos, atendimento, tempo de espera.</p> <p>- O cliente valoriza inovação, experimentação proximidade e conveniência.</p> <p>4.2 - O cliente quer promoções e o Pingo Doce oferece o que o cliente quer.</p> <p>- Marca própria de qualidade e frescos de alta qualidade.</p> <p>4.3 - Existe uma previsão que vai a consulta às lojas, estas confirmam ou quantificam de forma diferenciada tendo em conta o <i>stock</i> existente</p> | <p>5. Sim.</p> <p>5.1 - Ambas procuram atingir resultados e o cliente.</p> <p>- EDLP a nível operacional é mais estável. Existe EDLP dentro das lojas ao nível de marca própria e produtos que não acompanham as promoções.</p> <p>5.2 - A promoção é melhor para o cliente.</p> <p>Estamos numa ERA de cliente promo.</p> <p>- O cliente procura uma compra que lhe ofereça algo. (ex: campanha de peluches, 10€ em 50€).</p> | <p>6. Ponto fraco: rutura de <i>stock</i>. Criamos uma expectativa ao cliente e por alguma razão não conseguimos ter o produto em loja. Pode levar a um sentimento de engano.</p> <p>Ponto forte: promoções em frescos gera tráfego e tem implicações nas restantes categorias.</p> | <p>7 - Inovação.</p> <p>- Melhorar em promoções.</p> <p>- Nas operações melhorar na garantia de <i>stock</i> certo para venda nos sete dias das promoções.</p> |

| | | | | | | | |
|----|---|--|---|--|--|--|--|
| | | tentar sempre acrescentar valor às promoções e surpreender o cliente. - Ter em conta novos nichos de clientes que valorizam novidades, tendências e experimentação de novos produtos. | | em loja. 4.4 - A promoção não é justificada para ter menor resultado. - Ter o compromisso de atingir uma receita igual ou superior ao ano anterior. 4.5 - O cliente acaba por não ter noção do preço real do produto. | | | |
| E6 | - Passagem de EDLP para promoções no momento certo. - Definição clara da estratégia do que queremos e para onde vamos. | 2 e 2.1 - No final do dia é sempre preço. Se não der uma oferta de preço ao cliente não funciona. - As de preço direto são as que funcionam melhor. - Feiras temáticas com artigos novos. - Mecânica de leve 2 pague 1 ou Leve 3 pague 2. 2.2 - Vários suportes: folheto semanal, folheto fim-de-semana, temáticas 2.3 - Momento de viragem de EDLP para promoções. | 3.1 - A concorrência é importante até para pressionar os fornecedores a adaptarem o plano promocional que desenvolvem para o Pingo Doce. - O plano não é condicionado pelo que a concorrência faz mas há uma reação ou resposta ao que faz. 3.2 - O cliente identifica o Pingo Doce com muito boas promoções. | 4.1 - Ganhamos clientes quando fazemos promoções. 4.2 - O caminho que seguimos foi promoções e o é isso que procura. 4.3 - O cliente quer promoções e faz as suas compras baseadas no folheto da semana. - É necessário perceber qual a profundidade da ação para o máximo resultado em cada um dos produtos. 4.4 - O sistema faz uma estimativa de venda e mediante o <i>stock</i> existente e a estimativa de venda faz-se o reaprovisionamento. 4.5 - Pode haver promoções que a margem seja muito pequena, mas no final | 5. Sim. 5.1 - EDLP existe maior estabilidade de sortido, consumo <i>forecast</i> . E tendencialmente menos ruturas. - Os pontos negativos do HI-LO são os pontos positivos do EDLP. 5.2 - Neste momento o HI-LO é o mais eficaz nas duas vertentes. | 6. Ponto fraco: - Custos maus que derivam da reação ao mercado. - Fora de sortidos em loja. - Implicações das promoções fortes na qualidade de serviço e atendimento ao cliente. Pontos fortes: - Capacidade de reação e adaptação da sua estratégia ao que acontece no mercado. | 7 - Acrescentar qualidade e algo de novo às promoções e não apenas acrescentar artigos às promoções. |

| | | | | | | | |
|----|---|--|--|--|--|--|---|
| | | | <p>- Conseguir eficiência nas promoções e boa comunicação das mesmas e transportar essa visibilidade para as lojas.</p> | <p>do dia o mix tem que ser feito para que a margem esteja considerável. 4.6 - Vão perdendo eficácia. A primeira vez o cliente faz <i>stock</i> mas nas próximas compra menos porque se apercebe que, passada alguma semana está novamente em promoção ou a concorrência também tem essa ação.</p> | | | |
| E7 | <p>- O mercado português é um mercado muito competitivo com nível promocional muito elevado. - A promoção como fator de diferenciação e grande fator de combate entre as várias insígnias. - Associação por parte dos consumidores, à insígnia Pingo Doce com as melhores promoções. - Agressividade da política promocional seguida.</p> | <p>2 e 2.1 - Promoções de loja (desconto direto) e promoções de cartão que podem ser mais ou menos direcionadas. - O cartão permite conhecer melhor o consumidor e tomar decisões sobre o tipo de promoções que permite servir melhor o cliente. - A preocupação é a insígnia aproximar-se das necessidades do consumidor. - Os clientes valorizam</p> | <p>3.1 - Reagimos aos preços da concorrência para garantir a melhor oferta do mercado. - Para servir melhor o cliente é necessário perceber o que a concorrência faz. 3.2 - Cada insígnia tem uma imagem própria. - O Pingo Doce para além de ser associado às promoções, tem uma relação de proximidade</p> | <p>4.1 - As promoções são uma forma simples e fácil de fazer vendas a curto prazo. - A promoção estratégica passa por conjugar as promoções com outras propostas de valor. - O cliente quer fazer uma compra inteligente e uma boa relação qualidade preço. 4.2 - Há um histórico de vendas que tem que ser ultrapassado. As promoções são uma forma rápida de o conseguir. - O cliente tem uma forte expectativa de encontrar promoções</p> | <p>5. Sim. 5.1 - O cliente nacional está habituado a promoções e vai naturalmente de loja em loja á procura do melhor preço. - A nível internacional a mercado americano e inglês apesar de reduzir o peso promocional nunca acabaram com as promoções. - A promoção traz uma dinâmica à loja e à compra semanal. - Há categorias que não faz sentido fazer promoção. - As promoções estão para ficar.</p> | <p>6. Ponto fraco: O cliente ver o Pingo Doce meramente como loja de promoções. Ponte forte: Capacidade de trazer clientes à loja.</p> | <p>7 - Pilares adicionais às promoções que suportem as vendas. - Pilares de diferenciação: marca própria, proximidade humana, categorias diferenciadoras.</p> |

| | | | | | | | |
|--|--|---|---|---|--|--|--|
| | | <p>promoções com valor mais imediato e efetivo.</p> <ul style="list-style-type: none"> - É necessário identificar as categorias que trazem clientes à loja quando estão em promoção. <p>2.2 - Sem resposta 2.3 - Foi um importante momento de marketing.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mudou a percepção dos clientes em relação à insignia. De cara para promoções. | <p>emocional, consegue estabelecer relações interpessoais das pessoas que trabalham nas diferentes secções para com os clientes.</p> <ul style="list-style-type: none"> - O Pingo Doce tem esta vantagem competitiva, outras insignias têm outras. - O Lidl associada a preço baixo e o Continente a variedade. - Começa a haver uma descolagem do tema promoções e a inovação, a novidade são importantes. - As pessoas são cada vez menos fiéis, deve-se fazer promoções inteligentes e com nível de diferenciação. | <p>nas lojas Pingo Doce.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Responder às necessidades do cliente. <p>4.3 - Levantamento de preços da concorrência.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Avaliar quotas de categorias do Pingo Doce e concorrência. - Monitorização de notícias Nacionais e internacionais. <p>4.4 - Não respondeu. 4.5 - As promoções levam os clientes às lojas.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Mesmo que a margem seja mais reduzida permitem diluir custos fixos. - Quando começa a existir mais pessoas nas lojas há um efeito passa a palavra que é importante. - A estratégia de promoção tem de ser acompanhada de estratégia de diferenciação. <p>4.6 - Curto-prazo é fazer vendas de imediato.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Deve-se trabalhar outro tipo de estratégias que no longo prazo façam os clientes ir à loja sem ser unicamente devido a promoções. | | | |
|--|--|---|---|---|--|--|--|

**ANEXO 3 – DADOS SECUNDÁRIOS - E-FOLIOTRACK, MARKTEST. 1 DE
JANEIRO 2014 A 31 AGOSTO 2019**

FOLHETOS

Nº Folhetos por Insignia

| Insígnia | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Total Geral |
|--------------------|------------|-------------|-------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| Continente | 174 | 216 | 228 | 270 | 261 | 141 | 1290 |
| Continente Bom Dia | 87 | 151 | 155 | 181 | 177 | 95 | 846 |
| Eleclerc | 131 | 101 | 118 | 142 | 115 | 80 | 687 |
| Intermarché Super | 170 | 152 | 151 | 195 | 261 | 47 | 976 |
| Jumbo | 72 | 109 | 131 | 147 | 127 | 90 | 676 |
| Lidl | 182 | 229 | 193 | 132 | 133 | 87 | 956 |
| Minipreço Family | | | 51 | 53 | 54 | 36 | 194 |
| Pingo Doce | 162 | 150 | 212 | 133 | 146 | 110 | 913 |
| Total Geral | 978 | 1108 | 1239 | 1253 | 1274 | 686 | 6538 |

Nº Inserções por Insignia

| Insígnia | 2014 | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 | 2019 | Total Geral |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|---------------|----------------|
| Continente | 28473 | 40158 | 47744 | 56402 | 64713 | 48645 | 286135 |
| Continente Bom Dia | 4935 | 15206 | 24745 | 28527 | 34284 | 26370 | 134067 |
| Eleclerc | 13293 | 22498 | 33126 | 40852 | 46277 | 36797 | 192843 |
| Intermarché Super | 16110 | 19164 | 25496 | 31707 | 30962 | 22335 | 145774 |
| Jumbo | 14084 | 19578 | 20532 | 20939 | 22713 | 16502 | 114348 |
| Lidl | 10952 | 13172 | 14009 | 12341 | 13927 | 9742 | 74143 |
| Minipreço Family | | | 17665 | 19456 | 19953 | 12903 | 69977 |
| Pingo Doce | 20906 | 32483 | 41963 | 47335 | 53008 | 37106 | 232801 |
| Total Geral | 108753 | 162259 | 225280 | 257559 | 285837 | 210400 | 1250088 |

CATEGORIAS

Nº Inserções - TOP 10 Categorias

| Categoria | 2017 | 2018 | 2019 | Total Geral |
|---------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| Mercearia | 48026 | 55543 | 43410 | 146979 |
| Higiene Pessoal | 26383 | 27645 | 22426 | 76454 |
| Lacticínios | 22488 | 26885 | 19794 | 69167 |
| Congelados | 18515 | 20917 | 15834 | 55266 |
| Bebidas Alcoólicas | 19903 | 22557 | 15218 | 57678 |
| Higiene Caseira | 10832 | 12658 | 10037 | 33527 |
| Talho | 8960 | 10456 | 8608 | 28024 |
| Bebidas sem Álcool | 8567 | 9512 | 7584 | 25663 |
| Bebé | 7104 | 8089 | 7332 | 22525 |
| Tratamento de Roupa | 8201 | 9218 | 7246 | 24665 |
| Total Geral | 178979 | 203480 | 157489 | 539948 |

Nº Inserções - TOP 10 Categorias por Insígnia

| Insígnia | Categoria | 2017 | 2018 | 2019 | Total Geral |
|--------------------|---------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Continente | Mercearia | 10975 | 13590 | 10880 | 35445 |
| | Higiene Pessoal | 6024 | 7077 | 5912 | 19013 |
| | Lacticínios | 4994 | 5723 | 3999 | 14716 |
| | Congelados | 3643 | 4380 | 3384 | 11407 |
| | Bebidas Alcoólicas | 3815 | 4518 | 3061 | 11394 |
| | Higiene Caseira | 2299 | 2869 | 2488 | 7656 |
| | Bebé | 1666 | 2157 | 2168 | 5991 |
| | Talho | 1371 | 1560 | 1913 | 4844 |
| | Bebidas sem Álcool | 1629 | 1814 | 1611 | 5054 |
| | Tratamento de Roupa | 1418 | 1791 | 1432 | 4641 |
| | Total Geral | 37834 | 45479 | 36848 | 120161 |
| Continente Bom Dia | Mercearia | 6389 | 8511 | 6912 | 21812 |
| | Higiene Pessoal | 2951 | 3398 | 2912 | 9261 |
| | Lacticínios | 2954 | 3690 | 2557 | 9201 |
| | Congelados | 2269 | 2624 | 2479 | 7372 |
| | Talho | 1312 | 1345 | 1686 | 4343 |
| | Higiene Caseira | 1335 | 1885 | 1667 | 4887 |
| | Bebidas Alcoólicas | 1435 | 2042 | 1598 | 5075 |
| | Bebidas sem Álcool | 890 | 1172 | 1148 | 3210 |
| | Tratamento de Roupa | 780 | 1106 | 884 | 2770 |
| | Bebé | 722 | 893 | 835 | 2450 |
| | Total Geral | 21037 | 26666 | 22678 | 70381 |

| | | | | | |
|-------------------|---------------------|-------|-------|-------|-------|
| Leclerc | Mercearia | 7638 | 8749 | 7324 | 23711 |
| | Higiene Pessoal | 3868 | 3968 | 3640 | 11476 |
| | Lacticínios | 2903 | 3991 | 3441 | 10335 |
| | Congelados | 2660 | 3552 | 3391 | 9603 |
| | Bebidas Alcoólicas | 3564 | 4451 | 3049 | 11064 |
| | Charcutaria | 1850 | 2819 | 2102 | 6771 |
| | Higiene Caseira | 1915 | 2301 | 1678 | 5894 |
| | Tratamento de Roupa | 1868 | 1988 | 1474 | 5330 |
| | Bebidas sem Álcool | 1595 | 1927 | 1386 | 4908 |
| | Animais | 1468 | 1607 | 1235 | 4310 |
| | | 29329 | 35353 | 28720 | 93402 |
| Intermarché Super | Mercearia | 5324 | 5134 | 3659 | 14117 |
| | Lacticínios | 2832 | 3193 | 2650 | 8675 |
| | Higiene Pessoal | 3326 | 3286 | 2328 | 8940 |
| | Bebidas Alcoólicas | 2811 | 2413 | 1781 | 7005 |
| | Congelados | 2108 | 2242 | 1641 | 5991 |
| | Bebidas sem Álcool | 1307 | 1394 | 1181 | 3882 |
| | Tratamento de Roupa | 1003 | 1017 | 1067 | 3087 |
| | Higiene Caseira | 1302 | 1235 | 1057 | 3594 |
| | Talho | 1130 | 1090 | 875 | 3095 |
| | Charcutaria | 1230 | 1065 | 869 | 3164 |
| | Total Geral | 22373 | 22069 | 17108 | 61550 |
| Jumbo | Mercearia | 2695 | 2862 | 2346 | 7903 |
| | Higiene Pessoal | 2286 | 1966 | 1773 | 6025 |
| | Lacticínios | 1321 | 1537 | 1295 | 4153 |
| | Animais | 779 | 859 | 929 | 2567 |
| | Casa | 989 | 1356 | 865 | 3210 |
| | Têxtil | 1632 | 1626 | 864 | 4122 |
| | Bebé | 681 | 827 | 859 | 2367 |
| | Bebidas Alcoólicas | 1146 | 1230 | 745 | 3121 |
| | Congelados | 1147 | 1026 | 736 | 2909 |
| | Entretenimento | 755 | 883 | 674 | 2312 |
| | Total Geral | 13431 | 14172 | 11086 | 38689 |
| Lidl | Mercearia | 1837 | 1983 | 1350 | 5170 |
| | Congelados | 918 | 1143 | 779 | 2840 |
| | Têxtil | 1503 | 1218 | 767 | 3488 |
| | Higiene Pessoal | 1156 | 995 | 691 | 2842 |
| | Bebidas Alcoólicas | 668 | 988 | 680 | 2336 |
| | Lacticínios | 830 | 987 | 652 | 2469 |
| | Talho | 515 | 689 | 526 | 1730 |
| | Bricolage | 442 | 551 | 479 | 1472 |
| | Jardim | 450 | 530 | 429 | 1409 |
| | Casa | 499 | 433 | 389 | 1321 |

| | | | | | |
|------------------|---------------------|-------------|-------|-------|-------|
| | Total Geral | 8818 | 9517 | 6742 | 25077 |
| Minipreço Family | Mercearia | 3400 | 3678 | 2566 | 9644 |
| | Lacticínios | 2262 | 2905 | 1730 | 6897 |
| | Higiene Pessoal | 1956 | 1866 | 1459 | 5281 |
| | Bebidas Alcoólicas | 1882 | 2042 | 1213 | 5137 |
| | Congelados | 1859 | 1649 | 1064 | 4572 |
| | Higiene Caseira | 879 | 819 | 605 | 2303 |
| | Tratamento de Roupa | 657 | 764 | 532 | 1953 |
| | Bebé | 660 | 695 | 490 | 1845 |
| | Bebidas sem Álcool | 1018 | 864 | 480 | 2362 |
| | Animais | 708 | 707 | 430 | 1845 |
| | | Total Geral | 15281 | 15989 | 10569 |
| Pingo Doce | Mercearia | 9449 | 10995 | 8373 | 28817 |
| | Higiene Pessoal | 4708 | 5080 | 3711 | 13499 |
| | Lacticínios | 4276 | 4843 | 3470 | 12589 |
| | Bebidas Alcoólicas | 4055 | 4846 | 3091 | 11992 |
| | Congelados | 3751 | 4284 | 2360 | 10395 |
| | Talho | 2324 | 3383 | 2080 | 7787 |
| | Higiene Caseira | 2177 | 2552 | 1763 | 6492 |
| | Bebidas sem Álcool | 1550 | 1649 | 1278 | 4477 |
| | Tratamento de Roupa | 1462 | 1569 | 1171 | 4202 |
| | Animais | 895 | 1275 | 1145 | 3315 |
| | | Total Geral | 34647 | 40476 | 28442 |

PROMOÇÕES

Nº Inserções - TOP 10 Promoções

| Categoria | 2017 | 2018 | 2019 | Total Geral |
|--------------------|---------------|---------------|---------------|---------------|
| 50% | 45554 | 43185 | 26452 | 115191 |
| 25% | 29342 | 32595 | 23097 | 85034 |
| Preço riscado | 8996 | 11276 | 14267 | 34539 |
| 20% | 10870 | 14129 | 12325 | 37324 |
| +de 25% | 11997 | 13498 | 11146 | 36641 |
| 35% | 13556 | 14811 | 10760 | 39127 |
| 30% | 10060 | 9730 | 7465 | 27255 |
| +de 30% | 8131 | 8695 | 6989 | 23815 |
| +de 20% | 3984 | 6657 | 6359 | 17000 |
| Preço especial | 8021 | 8918 | 6213 | 23152 |
| Total Geral | 150511 | 163494 | 125073 | 439078 |

Nº Inserções - TOP 10 Categorias por Insígnia

| Insígnia | Categoria | 2017 | 2018 | 2019 | Total Geral |
|--------------------|--------------------|--------------|--------------|--------------|---------------|
| Continente | 50% | 10583 | 10869 | 7426 | 28878 |
| | 25% | 8085 | 9600 | 7370 | 25055 |
| | 20% | 4141 | 5127 | 3807 | 13075 |
| | 35% | 3604 | 4483 | 3758 | 11845 |
| | Preço especial | 975 | 1693 | 2346 | 5014 |
| | 30% | 2377 | 2697 | 2199 | 7273 |
| | 40% | 1321 | 1965 | 1755 | 5041 |
| | 15% | 2556 | 2185 | 1704 | 6445 |
| | +de 25% | 1631 | 1931 | 1493 | 5055 |
| | +de 30% | 1475 | 1858 | 1425 | 4758 |
| | Total Geral | 36748 | 42408 | 33283 | 112439 |
| Continente Bom Dia | 50% | 6274 | 6616 | 4539 | 17429 |
| | 25% | 4174 | 5451 | 4341 | 13966 |
| | 20% | 2119 | 2782 | 2275 | 7176 |
| | 35% | 1992 | 2681 | 2222 | 6895 |
| | Preço especial | 591 | 997 | 1499 | 3087 |
| | 30% | 1248 | 1492 | 1365 | 4105 |
| | 15% | 1133 | 1226 | 982 | 3341 |
| | +de 30% | 1009 | 1264 | 973 | 3246 |
| | 40% | 534 | 917 | 939 | 2390 |
| | +de 25% | 1062 | 1129 | 919 | 3110 |
| | Total Geral | 20136 | 24555 | 20054 | 64745 |
| Leclerc | 25% | 5545 | 6309 | 4202 | 16056 |

| | | | | | |
|-------------------|-------------------|-------|-------|-------|-------|
| | 50% | 7119 | 5871 | 3104 | 16094 |
| | Preço riscado | 3608 | 3963 | 2565 | 10136 |
| | +de 25% | 2617 | 3452 | 2157 | 8226 |
| | 20% | 296 | 909 | 1786 | 2991 |
| | 35% | 2944 | 2351 | 1625 | 6920 |
| | 30% | 2354 | 2283 | 1584 | 6221 |
| | até 50% | 636 | 2220 | 1373 | 4229 |
| | +de 30% | 1813 | 1768 | 1090 | 4671 |
| | +de 35% | 1003 | 1161 | 951 | 3115 |
| | Total Geral | 27935 | 30287 | 20437 | 78659 |
| Intermarché Super | 50% | 5521 | 4447 | 2311 | 12279 |
| | +de 25% | 1732 | 1711 | 2184 | 5627 |
| | +de 30% | 1143 | 978 | 1325 | 3446 |
| | +de 20% | 596 | 582 | 1170 | 2348 |
| | +de 35% | 950 | 912 | 1126 | 2988 |
| | +de 10% | 393 | 113 | 1068 | 1574 |
| | +de 50% | 706 | 802 | 952 | 2460 |
| | 25% | 1691 | 1447 | 863 | 4001 |
| | +de 15% | 732 | 600 | 824 | 2156 |
| | 20% | 676 | 585 | 623 | 1884 |
| | Total Geral | 14140 | 12177 | 12446 | 38763 |
| Jumbo | Preço riscado | 707 | 662 | 3690 | 5059 |
| | Preço especial | 346 | 443 | 335 | 1124 |
| | 25% | 4 | 15 | 108 | 127 |
| | 50% | 85 | 111 | 99 | 295 |
| | Grátis_Quantidade | 129 | 138 | 97 | 364 |
| | 30% | 14 | 23 | 57 | 94 |
| | 35% | | | 38 | 38 |
| | 40% | 35 | 36 | 31 | 102 |
| | Oferta_Produto | 27 | 45 | 25 | 97 |
| | L3P2 | 12 | 4 | 17 | 33 |
| | Total Geral | 1359 | 1477 | 4497 | 7333 |
| Lidl | Preço riscado | 874 | 1395 | 1091 | 3360 |
| | 20% | 325 | 477 | 500 | 1302 |
| | 25% | 490 | 574 | 378 | 1442 |
| | 50% | 606 | 486 | 237 | 1329 |
| | 23% | 73 | 160 | 146 | 379 |
| | Grátis_Quantidade | 112 | 150 | 137 | 399 |
| | 21% | 53 | 104 | 122 | 279 |
| | 26% | 121 | 135 | 119 | 375 |
| | 30% | 168 | 165 | 107 | 440 |
| | 35% | 205 | 207 | 104 | 516 |
| | Total Geral | 3027 | 3853 | 2941 | 9821 |

| | | | | | |
|------------------|----------------|-------|-------|--------|-------|
| Minipreço Family | 25% | 4108 | 3801 | 2369 | 10278 |
| | 50% | 3419 | 3372 | 2066 | 8857 |
| | 35% | 1933 | 2044 | 1160 | 5137 |
| | 20% | 1518 | 1743 | 1091 | 4352 |
| | Preço especial | 1687 | 2054 | 1013 | 4754 |
| | 30% | 1660 | 1197 | 668 | 3525 |
| | 40% | 824 | 698 | 517 | 2039 |
| | +de 30% | 139 | 36 | 434 | 609 |
| | +de 25% | 191 | 100 | 301 | 592 |
| | +de 20% | 88 | 54 | 291 | 433 |
| | Total Geral | 15567 | 15099 | 9910 | 40576 |
| Pingo Doce | 50% | 11681 | 11385 | 6670 | 29736 |
| | Preço riscado | 3515 | 4674 | 4644 | 12833 |
| | +de 25% | 4697 | 5165 | 4091 | 13953 |
| | 25% | 5042 | 5385 | 3466 | 13893 |
| | 20% | 1708 | 2489 | 2239 | 6436 |
| | +de 20% | 1570 | 2603 | 1962 | 6135 |
| | +de 30% | 2485 | 2778 | 1742 | 7005 |
| | +de 35% | 2095 | 2332 | 1571 | 5998 |
| | 35% | 1903 | 2132 | 1321 | 5356 |
| | 30% | 1506 | 1309 | 1056 | 3871 |
| Total Geral | 36202 | 40252 | 28762 | 105216 | |