

# MESTRADO MARKETING

## TFM

COMO EVOLUÍRAM AS ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS  
DAS *FMCGs*' DESDE 2012? (ESTUDO DE CASO)

PEDRO MIGUEL FRAZÃO BARARDO DE OLIVEIRA DUARTE

OUTUBRO 2020

## **Agradecimentos**

Gostaria de agradecer, em primeiro lugar, à professora Cristina Baptista. Muito obrigado por ter aceitado trabalhar comigo, por me encaminhar e pelo entusiasmo que sempre demonstrou quanto a esta tese. Foi, acima de tudo, um trabalho de equipa desafiante. Um agradecimento, também, à professora Sandra Oliveira, com quem comecei este processo de TFM, nas aulas de Metodologias de Investigação. Ajudou-me muito a definir corretamente o tema e a levar uma estrutura sólida e desafiante para trabalhar com a professora Cristina. Obrigado, também, à professora Patrícia Tavares, que foi uma figura marcante neste percurso que agora termino.

Obrigado aos meus pais. Por tudo o que sempre fizeram por mim. Pela educação, pelos valores e pela determinação e obstinação que sempre inculcaram em mim, na luta pelos meus objetivos. Mãe, sei que estás a assistir, com orgulho, a este momento importante na minha vida.

Catarina, obrigado também a ti. Por seres o meu ponto de equilíbrio e a minha solução no meio de todas as dúvidas. Por me apoiares, incondicionalmente, em todas as decisões. Até nas mais arrojadas, que envolvem largar um emprego para voltar a estudar. Muito deste momento é, também, teu.

Agradeço, ainda, à tia Margarida, que sempre acreditou em mim, mais do que ninguém. Que tem sido um apoio e uma referência. Que me fez acreditar nas minhas capacidades intelectuais e sempre teve o toque correto, no momento correto, para me ajudar a decidir. Obrigado ao João, ao Bernardo, ao Miguel, ao Afonso e ao Diogo. Pela paciência e por serem os meus melhores amigos, obrigado!

À Filipa Ponte, a minha chefe e amiga, que acreditou em mim e tanto me tem acompanhado. Obrigado por me teres ajudado. Graças a ti descobri a minha paixão pelo grande consumo e desenvolvi uma tese desafiante, da qual me orgulho.

Obrigado à Rita e aos meus entrevistados. Se não fossem vocês, nunca teria recolhido dados tão ricos, interessantes e completos. A vossa disponibilidade e a facilidade com que as entrevistas foram conduzidas facilitou, muito, este trabalho!

## Resumo

Este estudo de caso pretende analisar a evolução da estratégia promocional das empresas de grande consumo em Portugal, desde 2012, após a campanha promocional do Pingo Doce, a 1 de maio do mesmo ano. O objetivo é compreender como é que as *FMCGs* reagiram e criaram estratégias para combater ou alinhar-se com uma dinâmica promocional agressiva. São abordadas temáticas de *pricing*, ajustamento de preço e relacionamento entre produtores e retalho, que têm sido pouco estudadas e podem ter relevância para compreender a dinâmica promocional no nosso país. Adotou-se uma abordagem qualitativa e estratégia de estudo de caso. Assim, foram conduzidas diversas entrevistas informais ao longo de meses, juntamente com entrevistas estruturadas a peritos de *FMCG*. Concluiu-se, no final deste estudo, que as *FMCGs* líderes de categoria se tornaram parceiros estratégicos dos retalhistas, trabalhando em colaboração com estes e alinhando conjuntamente as estratégias promocionais. Desta forma, foi possível criar um maior equilíbrio de poder entre ambos os lados. Acrescente-se ainda que, recentemente, surgiu um novo conceito de *pricing*, *Every Day Promo Price*, com frequências promocionais constantes. Para que tal aumento de frequência fosse sustentável para as *FMCGs*, foi necessário negociar uma redução na profundidade de desconto.

**Palavras-chave:** Pricing; Preço promocional; FMCG; Retalho; EDLP; Hi-Lo; EDPP; Relações de Poder

## **Abstract**

This case study aims to analyze the evolution of the promotional strategies of FMCGs' based in Portugal, since 2012, following Pingo Doce's 1<sup>st</sup> of May promotional campaign. The objective is to understand how FMCGs' reacted towards new aggressive promotional strategies established by retailers; it will be analyzed how FMCGs' collaborated or confronted these. The themes of pricing, price adjustment and relationships between producers and retailers will be studied. In the past, these have not been explored exhaustively and may play an important role to understand the Portuguese promotional dynamics. A qualitative case study approach was adopted, in which informal interviews over the last few months, and structured interviews with FMCG specialists took place. From the findings in this study, one can conclude that category leader FMCGs' became retailers' strategic partners, working alongside and defining the promotional strategy together. Therefore, it is possible to create a power balance between both sides. Also, recently, a new pricing strategy was found, Every Day Promo Price, which consists in a constant promotional frequency. FMCGs had to balance frequency by reducing promotional discounts depth, to have a sustainable strategy.

**Keywords: Pricing; Promotional price; Promotional Pressure; FMCG; Retail; EDLP; Hi-Lo; EDPP; Power relationships**

## **Glossário**

**EDLP-** Every Day Low Price;

**EDPP-** Every Day Promo Price;

**FMCG-** Fast Moving Consumer Goods;

**NKAM-** National Key Account Manager;

**PVPR-** Preço de Venda ao Público Recomendado;

**PD-** Pingo Doce;

# Índice

<b>Agradecimentos</b> .....	I
<b>Resumo</b> .....	II
<b>Abstract</b> .....	III
<b>Glossário</b> .....	IV
<b>1. Introdução</b> .....	1
<b>2. Revisão de Literatura</b> .....	3
2.1. <i>Pricing</i> : conceitos base .....	3
2.2. Decisões e táticas de promoções de preços no Retalho .....	6
2.2.1. Vantagens e desvantagens da estratégia promocional no retalho.....	7
2.3. Natureza dos relacionamentos <i>entre produtores (FMCG) e Retalhistas</i> .....	8
2.3.1. Conceptualização de poder e dependência.....	8
2.3.2. Tipos de poder, relações e assimetrias de poder.....	9
2.3.3. Relacionamento e assimetrias de poder entre Produtores e Retalhistas .....	12
<b>3. Modelo Conceptual</b> .....	15
<b>4. Metodologia</b> .....	17
4.1 Abordagem Metodológica.....	17
4.2. Caracterização da Amostra e Recolha de Dados.....	18
4.3. Limitações metodológicas.....	19
<b>5. Case Study: As estratégias promocionais das FMCGs’ (No Canal Moderno, 2012-2020)</b> .....	20
5.1. O panorama promocional em Portugal .....	20
5.1.1. O retalho português até 2012.....	20
5.1.2. 1 de maio de 2012 – o <i>turning point</i> no retalho moderno em Portugal .....	21
5.1.3. A construção de profundidade e frequência de desconto entre 2012 e 2018 ....	22
5.1.4. 2018 - Futuro: “ <i>Every Day Promo Price</i> ” e a construção de um novo paradigma promocional? .....	24
5.2. Assimetrias de poder e o impacto do relacionamento na estratégia promocional	25
5.3. Gestão de categorias: contextualização .....	28
<b>6. Análise</b> .....	32

6.1. Análise do panorama promocional em Portugal .....	32
6.2. Assimetrias de poder e o impacto do relacionamento na estratégia promocional	33
6.3. Gestão de categorias e a natureza do relacionamento entre produtor e retalhista	34
<b>7. Conclusões .....</b>	<b>35</b>
7.1. Investigação Futura.....	39
<b>Referências Bibliográficas .....</b>	<b>40</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>46</b>

## 1. Introdução

Portugal é, hoje, o terceiro país com maior pressão promocional na Europa (Nielsen, 2019 b). Os folhetos promocionais das principais cadeias de retalho em Portugal exemplificam isso mesmo, uma vez que o *shopper*<sup>1</sup> se depara com descontos que já abrangem categorias de produto inteiras. A escalada promocional que se deu em Portugal impacta, diariamente, as decisões das empresas de *FMCG* (*Fast Moving Consumer Goods*) e dos retalhistas, assumindo grande relevância na operação estratégica de ambos. A indústria de *FMCG* gerou, em Portugal, no ano de 2018, 9 mil milhões de Euros em vendas (Nielsen, 2019a) e incorpora organizações como: *Unilever*, *Nestlé*, *Procter & Gamble*, *Mondelez International*, *Mars*, *Danone*, *Coca-Cola* e *PepsiCo*.

As promoções são “o conjunto de atividades que comunicam os méritos de um produto e persuadem os clientes a comprá-lo” (Kotler & Armstrong, 2017, p. 78). A promoção de preço, por sua vez, caracteriza-se por “incentivos de curto prazo para encorajar a compra ou venda de um produto ou serviço” (Kotler e Armstrong, 2017, p. 425). Conceptualmente, esta prática insere-se nas sete estratégias de ajustamento de preço que Kotler e Armstrong (2017) identificam (mais tarde referidas na revisão de literatura em 2.2).

Segundo Bogomolova, Szabo e Kennedy (2017), a promoção de preço aumenta as vendas de forma rápida e no curto prazo. Contudo, a longo-prazo, esta estratégia é pouco eficiente, uma vez que gera menos lucro para retalhistas e produtores e reduz a afluência nas lojas. Quem realmente beneficia da promoção é o consumidor, que se torna dependente das mesmas e deixa de ser leal a marcas (Gedenk, Neslin & Ailawadi, 2010; Bogomolova et al., 2017). Por outro lado, esta estratégia também impacta a relação entre retalhistas e produtores. A mudança da dinâmica transacional no mercado de grande consumo inverteu a relação de poder que anteriormente existia. Os retalhistas tornaram-se mais especializados e com maior acesso a informação relevante (Johnson, 1999;

---

<sup>1</sup>Ao longo desta dissertação são adotadas as denominações anglo-saxónicas de conceitos, quando estes não são comumente traduzidos para o português (tanto no âmbito académico como na prática laboral setorial do retalho moderno). Exemplos incluem: *FMCG*, *marketing*; *pricing*; *shopper EDLP*, *Hi-Lo*; *EDPP*.



Dewsnap & Hart, 2004; Dukes & Geylani, 2016) e lideram hoje a indústria do grande consumo. Assim, segundo Dukes e Geylani (2016) e Alibeiki, Li e Vaidyanathan (2019), os produtores encontram-se numa posição de dependência das grandes superfícies, para a exposição dos seus produtos.

A nível académico, a discussão aqui apresentada retira o foco do consumidor e coloca-a num primeiro nível de análise, que relaciona os produtores e retalhistas. O objetivo é criar um momento de reflexão sobre a promoção na perspetiva diádica dos produtores e retalhistas e, conceptual e empiricamente, fomentar uma análise crítica ao aumento da pressão promocional em Portugal. Por outro lado, espera-se que também a indústria do grande consumo, tanto em Portugal como a nível internacional, olhe com espírito crítico para este estudo. Assim, pretende-se incentivar os produtores a encontrarem estratégias que lhes permitam equilibrar a relação de poder com o retalho e, ainda, gerir as dinâmicas promocionais de forma sustentável.

Este trabalho propõe-se, pois bem, a analisar a evolução das estratégias promocionais em Portugal, numa ótica longitudinal, entre 2012 e 2020. O foco será o retalho moderno, que contempla hipermercados e supermercados, dada a prevalência do fenómeno neste canal. Assim, na prossecução do objetivo deste TFM, formulam-se as seguintes questões de investigação:

**RQ1:** Qual a relação de poder que existe entre produtores de *FMCG* e retalhistas?

**RQ2:** Qual a natureza do relacionamento entre produtores de *FMCG* e retalhistas?

**RQ3:** Quais as estratégias de *pricing* adotadas pelos produtores de *FMCG* e retalhistas desde 2012?

**RQ4:** Quais as estratégias e decisões de preços promocionais adotadas pelos produtores de *FMCG* e retalhistas, desde 2012, e quais as suas vantagens e desvantagens?

**RQ5:** Qual o efeito do relacionamento entre produtor de *FMCG* e retalhista na definição de uma estratégia de promoção de preços?

Para que tal seja possível, procedeu-se a uma revisão de literatura consistente com as problemáticas teóricas subjacentes, que refletem sobre o conceito de *pricing* numa primeira fase. Posteriormente, analisaram-se as táticas de ajustamento de preço, com especial enfoque na promoção, estudando as suas vantagens e desvantagens. Por fim, são introduzidos conhecimentos teóricos sobre o poder, respetivas assimetrias e natureza do relacionamento entre produtores e retalho, para que seja possível mapear o papel do relacionamento na definição de uma estratégia promocional.

Com base na revisão de literatura, foi desenhado um modelo conceptual que servirá de base ao *case study*. No capítulo quatro, por sua vez, são apresentadas as escolhas metodológicas e as limitações subjacentes. No capítulo cinco é apresentado o *case study*, que responde às questões de investigação traçadas, por via de entrevistas em profundidade, complementadas com dados secundários. Uma vez terminado este capítulo, o leitor poderá encontrar um capítulo de considerações analíticas e um conjunto de conclusões e recomendações que representam o resultado do trabalho de investigação.

## **2. Revisão de Literatura**

A breve revisão de literatura efetuada para a prossecução do objetivo e questões de investigação formuladas, inicia-se com o conceito de *pricing*. Seguem-se as decisões e táticas promocionais, as relações e assimetrias de poder e, por fim, a gestão de categorias. Para além dos estudos genéricos foca-se também em estudos do âmbito do retalho moderno.

### **2.1. Pricing: conceitos base**

Definir o preço certo para um produto é uma das componentes mais difíceis de trabalhar no *Marketing-Mix*. Este é o único elemento estratégico capaz de, por si só, gerar lucro para uma organização e aumentar ou diminuir as suas quotas de mercado. Existem três tipos de estratégia de preço: *Competition based pricing*, *cost based pricing* e *customer value based pricing*. A primeira consiste em definir o preço com base nos preços da concorrência, competindo diretamente com estes neste campo estratégico; a segunda foca-se nos custos de produção e distribuição que a empresa tem com um determinado

produto, colocando sempre uma margem de lucro *on top*, que assegure rentabilidade. Por fim, a terceira estratégia incide, essencialmente, no consumidor (Kotler & Armstrong, 2017).

A definição de um preço com enfoque no consumidor é uma estratégia de *pricing* recente (Liozu, 2016), que implica um levantamento das suas necessidades, bem como da sua perceção relativamente a uma oferta de valor (Kotler & Armstrong, 2017). Posteriormente, é definida uma estrutura de custos e desenhado um produto que satisfaça não só as necessidades do consumidor, mas, também, as suas expetativas de preço (Kotler & Armstrong, 2017).

Esta abordagem é cada vez mais vista pelas organizações como a correta a seguir. Contudo, das três estratégias, é a mais difícil de implementar. Grande parte das empresas estão habituadas a seguir uma estratégia de preço baseada na concorrência e sabem pouco sobre *customer value based pricing*. Em termos conceptuais têm dificuldades em compreender esta estratégia, o que leva a que a sua implementação tenha um elevado risco de insucesso (Liozu, 2016). Liozu (2016) identifica três dificuldades neste processo: 1) identificação e seleção dos drivers de valor; 2) segmentação da base de consumidores; 3) identificação dos preços da concorrência e seleção de um valor de referência. Não obstante, a sua taxa de implementação tem aumentado ao longo dos anos. No retalho, esta é uma prática comum, a qual implica que as cadeias de lojas estejam em constante desenvolvimento, investindo fortemente em tecnologia. Assim, torna-se possível compreender a envolvente de compra em loja. Tal permite que os retalhistas estejam mais próximos dos consumidores, respondendo rapidamente às suas necessidades, com as ofertas mais adequadas (Grewal, Roggeveen, Compeau & Levy, 2012).

A abordagem referida é cada vez mais justificada pela sensibilidade que o consumidor adquiriu ao preço, uma vez que está constantemente à procura dos melhores negócios. Assim, no retalho, esta abordagem de *pricing* materializa-se pela via de duas sub-estratégias: *EDLP (Every Day Low Pricing)* e *Hi-Lo*. A primeira implica a venda de produtos no retalho, todos os dias, aos preços mais baixos possíveis (Kotler & Armstrong, 2017). Com isto, evita-se entrar em práticas promocionais, tentando chegar a consumidores que não estão dispostos a despende muito do seu tempo nas compras (Ghose, Liu, Bhatnagar & Kurata, 2005). Já a segunda estratégia reside na subida dos

preços do produto para depois baixá-lo em momentos de promoção que chamem o consumidor às lojas (Kotler & Armstrong, 2017). Olbrich, Jansen e Hundt (2016) centraram o seu estudo nos impactos que ambas as estratégias podem ter numa perspetiva competitiva entre retalho e marcas de produtor. Os autores afiançam que, no caso das marcas produtoras, uma estratégia de *Hi-Lo* que combine promoções e produtos com qualidade, é mais benéfica. O impacto desta decisão de *pricing* pode, desde logo, ser medido através do aumento das suas quotas de mercado.

Por outro lado, os produtos de marca de distribuidor, trabalhados pelo retalho, convivem melhor com uma estratégia de *EDLP*. O seu objetivo é atrair consumidores às lojas, fidelizando-os por via dos preços baixos que oferecem. Utilizar uma estratégia *Hi-Lo* neste caso, teria, segundo os autores, um impacto negativo a nível de quota de mercado. Por fim, Olbrich et al. (2016), sugerem que a estratégia de *pricing* deve ser mista, de modo a acomodar diferentes estratégias para marcas de distribuidor e marcas de produtor. Outros estudos, contudo, não colocam a hipótese de juntar as duas estratégias. Ora, e após testadas as duas dinâmicas de preço, Jung, Park e Choi (2018) reforçaram as conclusões já veiculadas por outros estudos: o formato *Hi-Lo* fomenta maior competição entre as cadeias e permite que as cadeias de supermercados operem de forma mais eficiente. Nestes casos, a eficiência é reforçada pela capacidade que os supermercados têm de, rapidamente, adaptar os seus preços.

Quanto à tomada de decisão sobre as estratégias de *pricing* a seguir pela organização, esta pode ser traçada sob a forma de delegação vertical, ou dispersão horizontal (Galbraith, 1974; Nonaka & Nicosia, 1979; Homburg, Jensen & Hahn, 2012). Na primeira, a decisão é intra-departamental, recaindo sobre a área de vendas a decisão sobre o preço a definir. Isto acontece nos casos em que, num contexto *B2B*, todos os detalhes contratuais sobre preço são definidos em reunião com o comprador, podendo essa negociação afetar o preço a estabelecer. Assim, o responsável de vendas do lado do produtor que assegura a reunião, tem total liberdade para definir um preço consoante o rumo negocial (Dutta, Zbaracki & Bergen, 2003; Frenzen, Hansen, Krafft, Mantrala & Schmidt, 2010). Já a decisão de preço horizontal é mais abrangente e inclui vários departamentos – geralmente Marketing, Finanças e Vendas -. Assente numa vertente mais estratégica, nestes casos, o preço é decidido pela organização, com foco em longo prazo e com pouca margem para mudanças

em contexto negocial com o comprador (Egelhoff, 1982, 1991; Huber & McDaniel, 1986).

Contudo, se analisarmos a definição de um preço na indústria de *FMCG*, podemos verificar que o mesmo não poderá ser mais que uma recomendação. Isto materializa-se, então, naquilo que é conhecido como Preço de Venda Recomendado (PVPR). O retalho reserva-se ao direito de aceitar ou recusar a sugestão de preço, podendo fixar o valor que ache mais adequado (Puppe & Rosenkranz, 2009). Segundo Fabrizi, Lippert, Puppe e Rosenkranz (2016), esta decisão prende-se, do lado do retalho, com a competitividade no meio. Isto é, caso a competitividade seja alta, haverá menor predisposição da parte do retalho para aceitar o preço e, caso a competitividade no retalho seja baixa, haverá maior abertura por parte destes para aceitarem a recomendação de preço. Há literatura que afirma que este modelo de preço pretende chegar à mente dos consumidores, funcionando como um limite legal de preço estabelecido. Uma vez que estes desconhecem todo o processo por detrás da formação do preço, sugere-se que há uma maior predisposição para que o *shopper* confie no valor divulgado pelo retalho como sendo o mais acertado para um determinado produto (Lubensky, 2017).

## **2.2. Decisões e táticas de promoções de preços no Retalho**

Aprofundando o tema do preço, há contextos de compra que obrigam a que estes sejam adequados às tendências e preferências do *shopper*. Assim, existem sete grandes estratégias de ajustamento de preço: 1) desconto de preço; 2) preço segmentado; 3) preço psicológico; 4) preço promocional; 5) preço geográfico; 6) preço dinâmico; 7) preço internacional (Kotler & Armstrong, 2017). Neste caso, iremos focar-nos especificamente na estratégia de preço promocional. Esta consiste em baixar o preço de venda base de produtos ou categorias de produto, de modo a gerar mais vendas e trazer os consumidores mais rapidamente às lojas (Kotler & Armstrong, 2017).

Hoje, uma grande parte das vendas do retalho já se realiza em promoção. Este é um processo complexo que, para além dos conceitos de desconto em produto, combina estratégias de ponto de venda como eventos e materiais específicos, que suportam o plano promocional e atraem o consumidor (Gedenk et al., 2010). Isto leva a que estes já planeiem os seus momentos de compra com base em expectativas de promoções (Bijmolt,

Heerde & Pieters, 2005). Esta mecânica traz, assim, mais clientes aos supermercados, o que promove não só a procura de produtos, mas aumenta, também, as vendas das insígnias, que captam novos clientes.

### **2.2.1. Vantagens e desvantagens da estratégia promocional no retalho**

Os impactos desta estratégia, no curto prazo, são considerados positivos. Há um aumento imediato das vendas em volume e valor, uma vez que a loja consegue atrair mais gente disposta a usufruir dos seus descontos (Gedenk et al., 2010). Para aprofundar este ponto, estudou-se o impacto da promoção nas vendas, produtos e respetivas categorias. Assim, Allender e Richards (2012), concluíram que as marcas mais fracas devem ser mais apoiadas com estratégia promocional. Os autores partem do pressuposto de que marcas mais fortes têm consumidores leais, pouco dispostos a trocá-la. Tal torna a promoção inútil nesses casos.

Outros académicos abordaram também este tema e descobriram que, seja a marca mais ou menos forte, é mais benéfico fazer promoção a um produto do que a uma categoria de produtos (Gauri, Ratchford, Pancras & Talukdar, 2017). Em complementaridade, descobriu-se que há uma tendência para que os produtos de compra por impulso sejam aqueles que geram maior afluência às lojas, mais vendas e maiores margens. Para além disso provou-se, também, que fazer promoção a produtos de marcas produtoras é mais vantajoso do que a produtos de marca de distribuidor, cujo impacto em vendas é praticamente inexistente (Gauri et al., 2017).

A lealdade também é amplamente estudada em contexto de promoção. O objetivo é compreender se a promoção afeta ou não a lealdade às marcas e às lojas. Com base em estudos, foi concluído que a atividade promocional não é compatível com lealdade a nenhuma das duas (Gedenk et al., 2010). Este é um dos efeitos de curto-prazo, para além do impacto em vendas, mais notório na promoção: Os consumidores passam a procurar o desconto de preço e não marcas em específico (Gedenk et al., 2010).

Debruçamo-nos agora sobre os efeitos da promoção a longo prazo: vários estudos identificam-nos como sendo negativos. Esta teoria não tem sido refutada ao longo dos

anos, colocando em causa não só a eficiência, como também os benefícios que a promoção realmente traz tanto ao produtor, como ao retalho. Já em 2001 se falava sobre este tópico e, um estudo sobre os efeitos de longo prazo desta abordagem, concluiu que, após um forte impacto em lucro num período inicial, o efeito promocional tem tendência para cair. Este vai desaparecendo ao longo de aproximadamente dez semanas, tornando o benefício a longo prazo praticamente nulo (Nijs, Dekimpe, Steenkamps & Hanssens, 2001). Estudos mais recentes corroboram esta ideia e procuram perceber o que leva a que se continue a fazer promoção de forma tão constante e recorrente.

Após questionados colaboradores, tanto do retalho como das marcas produtoras, concluiu-se que as promoções têm por base objetivos internos e externos, que vão desde prémios de vendas, à criação de uma relação sólida entre produtor e retalho (Bogomolova et al., 2017). Existe, contudo, uma grande carência de dados que permitam analisar a promoção e o comportamento das vendas com base nesta estratégia. Assim e juntando a isso os já referidos objetivos de vendas e o fator competitividade, a tendência é para entrar num ciclo de promoção interminável (Bogomolova et al., 2017).

### **2.3. Natureza dos relacionamentos *entre produtores (FMCG) e Retalhistas***

Para melhor compreender a temática subjacente a dinâmicas promocionais, é igualmente importante abordar o relacionamento entre produtores e retalhistas. Para caracterizar essa mesma relação, iremos debruçar-nos sobre os conceitos de poder; assimetria de poder e relações de dependência.

#### **2.3.1. Conceptualização de poder e dependência**

Uma das possíveis definições de poder é vê-lo como a capacidade que uma pessoa ou grupo tem para controlar ou influenciar o comportamento de outro (Hunt & Nevin, 1974). Adicionalmente, Emerson (1962, p. 32), traz-nos a sua visão sobre o tema: “*The power of actor A over actor B is the amount of resistance on the part of B which can be potentially overcome by A.*”, enquanto que estudos mais recentes definem poder como “*having the discretion and the means to asymmetrically enforce one’s will over entities*”. (Sturm & Antonakis, 2015, p.139).

Outro termo importante, que está associado ao poder, é a dependência. Beier e Stern (1969) definem-na como a necessidade que uma organização tem de manter uma relação de trocas, tendo em vista os seus próprios objetivos. Já Emerson (1962, p. 32) define o conceito da seguinte forma: *“The dependence of actor A upon actor B is (1) directly proportional to A's motivational investment in goals mediated by B, and (2) inversely proportional to the availability of those goals to A outside of the A-B relation”*. Ao relacionar os conceitos de poder e dependência, o autor estabelece uma ideia de reciprocidade, da qual se conclui que o poder de um determinado ator encontra o seu fundamento na dependência de outro.

### **2.3.2. Tipos de poder, relações e assimetrias de poder**

Após a breve definição de constructos efetuada no ponto anterior, este tópico irá aprofundar as relações e assimetrias de poder, entre organizações, numa perspetiva diádica. Ao longo deste capítulo iremos utilizar, de modo a clarificar conceitos, diferentes designações para os participantes nestas relações de poder. Assim, consideramos “D” como a organização dominante e “P” como a organização passiva na relação de poder.

Para French e Raven (1959), existem 5 tipos de poder:

- 1) Poder de Perícia, no qual “D” acredita que “P” tem conhecimentos e especialização em áreas que são do seu interesse;
- 2) Poder de Referência, no qual o “P” se identifica e sente atraído de alguma forma por “D”. Isto leva que “P” sinta necessidade de se relacionar com “D”;
- 3) Poder Legítimo, que, segundo os autores, é o mais complexo de analisar, devido à sua componente sociológica. Por detrás deste conceito, reside a ideia de que “P” é regido por normas e valores que levam a que “D” esteja legitimado a influenciá-lo. Por sua vez “P” está plenamente disposto a aceitar a referida influência exercida por “D”;
- 4) Poder de Recompensa, que se foca na ideia que “P” tem de que “D” está capacitado para lhe atribuir recompensas com base no seu desempenho.



5) Poder Coercivo, que é semelhante ao poder de recompensa, mas que, neste caso, se foca na capacidade que “D” tem em punir “P”, caso este falhe.

Com base neste estudo, outros autores categorizaram os diferentes tipos de poder, agrupando-os em poder coercivo e poder não-coercivo. Do primeiro fazem parte penalizações financeiras, a remoção de apoio e recompensas, e, até, ameaças de não cumprimento de pressupostos previamente acordados. Já no último constam os poderes de perícia, referência, legítimo e de recompensa (Molm, 1997; Yeung, Selen, Zhang & Huo, 2009; Cowan, Paswan & Steenburg, 2015). Partindo deste mesmo princípio, outros autores optaram por agrupar os diferentes tipos de poder entre poder mediado e poder não mediado (Benton & Maloni, 2005; Nyaga, Lynch, Marshall & Ambrose, 2013).

Para melhor explicar estes conceitos e exemplificá-los à luz daquilo que são as relações diádicas, propõe-se a utilização do *framework* de Cowan et al. (2015), presente no Anexo I. Este cruza os dois tipos de poder à luz daquilo que é praticado pela organização dominante e aquilo que é percebido pela organização passiva. O objetivo final dos autores com este *framework* é mostrar como as relações de poder podem ser altamente mutáveis. Ora, por outro lado, é também uma importante ferramenta para apoiar a redução de assimetrias de poder e potenciar relações colaborativas.

Assim, os autores criaram uma matriz que divide os tipos de poder que “D” utiliza – “Altamente coercivo/Pouco Não-Coercivo” e “Pouco Coercivo/Altamente Pouco-Coercivo” – e a percepção de “P” face aos benefícios que a relação lhe traz – “Abaixo do esperado” e “Acima do esperado” -. Posteriormente e mediante o posicionamento nos diferentes eixos da matriz, encontrar-se-ão os diferentes tipos de relacionamento entre organizações:

- 1) Relacionamento Exploratório: Neste relacionamento existe um grau de coercividade elevado por parte de “D”, e cujos benefícios da relação não correspondem às expectativas de “P”. Segundo Hingley (2005a), as organizações dependentes tendem a entrar neste tipo de relação quando se encontram num mercado altamente competitivo, têm algum tipo de exclusividade, e estão a tentar, por esta via, transitar para um relacionamento

tolerável. Contudo, o autor considera estas relações pouco duradouras e muito difíceis de trabalhar. Em complementaridade, (Hald, Cordón & Vollmann, 2009) acrescentam que este modelo de relacionamento tende a ser extremamente oportunista e desigual, beneficiando de forma clara a empresa que tem o poder, que pode terminar a relação a qualquer momento.

- 2) **Relacionamento Tolerável:** Estes relacionamentos são geralmente considerados numa perspectiva de curto prazo. Estão muito ligados a negociação entre organizações e a uma maior partilha de benefícios da empresa de “D” com “P”. O relacionamento mantém-se num espectro de elevada coercividade, mas, os benefícios, neste caso, são maiores. Isto leva a que a organização dependente, perante a possibilidade de obter benefícios que não conseguiria noutra situação, aceite trabalhar com a organização dominante (Cowan et al., 2015). Segundo (Kumar, 2005; Lee & Johnsen, 2012), neste cenário de relação intra organizacional, a tendência é para que comecem a ser criados laços de confiança. Contudo, pode existir uma evolução oportunista, conforme (Hald et al., 2009; Cowan et al., 2015) mencionam, uma vez que “P” pode procurar equilibrar o poder ou mesmo terminar a relação com “D”.
  
- 3) **Relacionamento Estranho:** Este conceito de relação tem um baixo nível de coerção, mas os benefícios são, no entanto, percebidos por “P” como insuficientes. Contudo, o que realmente marca este tipo de relacionamento é a componente emocional. Segundo (Hingley, 2005b; Hald et al., 2009), a criação de laços, a benevolência e uma relação de partilha originam um grande comprometimento entre ambas as partes, mesmo que os benefícios percebidos sejam poucos. Assim, fica latente uma esperança, por parte de “P”, de que ao longo do tempo os benefícios aumentem, compensando o começo da relação. Este tipo de relacionamento, na matriz em análise, está altamente sujeito ao comportamento que existe por parte de “D”. Imaginemos, por exemplo, que a empresa dominante adota táticas mais coercivas do que as que utilizava previamente. Essa decisão poderá acarretar consequências ao nível da relação entre ambos os lados, colocando em causa a sua longevidade. No limite, se

“D” começa mesmo a adotar uma abordagem oportunista e distribui os benefícios de forma desequilibrada, o risco de que a relação passe para uma relação exploratória (1), é elevado. Em contrapartida, se a relação for realmente bem-sucedida e “D” optar por partilhar os lucros e benefícios do negócio de forma igual com “P”, é possível que a relação passe para o nível 4 desta matriz. Isto quer dizer que a ligação entre as duas organizações evoluiria para um Relacionamento Ideal (Cowan et al., 2015).

- 4) Relacionamento Ideal: Por último, este tipo de relacionamento, caracteriza-se por ser muito pouco coercivo e, ao mesmo tempo, corresponder às expectativas da organização menos dominante. Para os autores deste *framework*, esta relação aproxima-se de uma parceria entre organizações. Segundo Duffy (2008), numa parceria, a interdependência é a variável que mais distingue este tipo de relação de todas as outras. Para além disso, a autora também reforça que existe um conjunto de atitudes cooperativas entre organizações – confiança, comprometimento, normas de relacionamento e resolução de conflitos – que são mais elevadas em relações de parceria.

Contudo, e concluindo, os contratos assinados entre as organizações e as estruturas mais rígidas que estas possam ter, representam uma ameaça aos relacionamentos ideais (Cowan et al., 2015). Também o excesso de dependência e a indefinição nas barreiras e limites entre ambas as organizações são possíveis ameaças ao relacionamento. Estes podem implicar, em última análise, que os benefícios dessa relação deixem de ser possíveis de acumular ao longo do tempo e que a parceria deixe de ser benéfica. Para evitar que estas situações se verifiquem e prejudiquem a relação, a confiança e o foco no cliente são apontados como essenciais (Spekman & Carraway, 2006).

### **2.3.3. Relacionamento e assimetrias de poder entre Produtores e Retailistas**

Neste último ponto iremos caracterizar a relação direta entre produtores e retalho, revisitando muitos dos conceitos teóricos que foram previamente trabalhados.

A relação entre os dois lados é geralmente trabalhada de um ponto de vista de gestão de categoria. Este conceito surgiu por volta de 1990, em *FMCGs'* ligadas ao retalho alimentar (Aastrup, Grant & Bjerre, 2007). De acordo com a Nielsen (1992, p. 9), a gestão de categorias é “*um processo que envolve a gestão de categorias de produtos como unidades de negócio, customizando-as numa base de loja-a-loja, de modo a satisfazer as necessidades do cliente*”. Idealmente, esta relação será uma parceria, caracterizada por um elevado grau de confiança (Aastrup et al., 2007), que contempla os seguintes focos: 1) o consumidor é o objetivo comum; 2) os objetivos, estratégias, medidas de análise de performance e recompensas de negócio são estabelecidas por mútuo acordo; 3) a confiança e partilha de informação são pedras basilares desta relação; 4) o grau de especialização deve ser compatível entre os parceiros; 5) todos devem ganhar com esta metodologia (produtores, retalhistas e consumidores); 6) deve existir comunicação, liderança e um acesso multifuncional a todos os níveis da relação; 7) espírito aberto para fazer evoluir a relação, mudando atitudes e relacionamentos (ECR Europe, 1997).

Contudo, a relação entre produtores e retalhistas não segue estes princípios. De acordo com a literatura estudada, ao longo dos últimos anos, grandes superfícies de retalho – como a *Wal-Mart* e *Tesco* – desenvolveram vantagens competitivas que lhes permitiram conquistar um papel preponderante na indústria. Estes retalhistas, chamados de “*power retailers*”, ou “*category killers*”, inverteram o foco de poder que, anteriormente, se encontrava do lado do produtor (Dukes & Geylani, 2016). Adicionalmente, estas grandes superfícies são os maiores distribuidores dos produtores, o que reforça a existência de uma relação de dependência (Alibeiki et al., 2019).

Os retalhistas podem decidir que produtos querem colocar em loja e delimitar o espaço para as categorias e produtos mais rentáveis, cobrando uma taxa às marcas, para que estas tenham acesso ao espaço (Dukes & Geylani, 2016; Alibeiki et al., 2019). Podem, ainda, de forma coerciva, ameaçar retirar ou retirar produtos da loja, caso não estejam contentes com o fornecedor ou, ao invés, recompensá-los, dando-lhes mais espaço e prateleiras de maior destaque (Chimhundu, 2018).

Ora, por outro lado, a vertente económica também tem um papel muito importante nesta relação de poder. Uma vez que o retalho se tornou mais eficiente em termos operacionais,

inovando as suas maneiras de trabalhar, conseguiu reduzir custos. Com isso, tornou-se possível praticar preços mais baixos ao consumidor o que, por sua vez, aumentou a base de clientes e aportou valor para ambos os lados (Dukes & Geylani, 2016). Outra componente muito importante desta relação é o acesso à informação. Também nesta temática há uma grande assimetria de poder entre retalhistas e produtores. Johnson (1999), Dewsnap & Hart (2004) e Dukes & Geylani (2016) defendem que os retalhistas têm mais uma vez vantagem, dado que possuem informação altamente detalhada no que respeita a dados do ponto de venda, lucro e quota de mercado. No entanto, os fornecedores também têm alguma informação relevante para partilhar com os retalhistas, no que respeita a dados sobre o consumidor, os seus hábitos, motivações e os tópicos que são lhes são mais relevantes (Aastrup et al., 2007; Dukes & Geylani (2016).

No campo promocional, Bogomolova et al. (2017) afirmam que os produtores se sentem numa posição enfraquecida quando negociam com o retalho. Com isto, o principal objetivo do produtor ao negociar uma promoção de preço com o retalho é, simplesmente, manter uma boa relação com este último. Ora, a promoção de preço é vista como um dos poucos mecanismos disponíveis para persuadir os retalhistas a ter os seus produtos em loja. Um dos entrevistados pelos autores partilhou, inclusive, que este método é especialmente utilizado quando o produtor quer colocar novos produtos no mercado, fazendo uso de uma relação de confiança que já tem com o retalhista. Desse modo, o risco da ação promocional fica exclusivamente do lado da marca.

Os retalhistas, porém, afirmam que não têm qualquer problema em exercer e demonstrar o seu poder perante o fabricante, reforçando a sua falta de confiança neste último. Bogomolova et al. (2017) acederam a um documento interno de um retalhista que corrobora esta ideia, uma vez que continha regras de negociação com fornecedores e fomentava uma abordagem negocial agressiva, dominante e sem qualquer intenção colaborativa.

Concluindo, esta relação desigual e pouco colaborativa é criticada por vários autores. Banerjee e Stock (2018) alertam que, uma relação excessivamente dominante e restritiva por parte dos retalhistas, pode obrigar a que os produtores piorem a qualidade dos seus produtos. Tal pode acontecer devido à negociação agressiva de preços que o retalho faz quando compra produto aos fabricantes, que obriga estes últimos a baixar custos de

produção. Como solução, Aastrup et al., (2007) mencionam que deve existir um maior *trade-off* entre benefícios e sacrifícios nesta relação, uma vez que uma maior proximidade entre as duas partes poderá criar valor para o retalho e gerar benefícios para ambos. Contudo, para que tal aconteça, é necessário que o retalho abdique do poder negocial e controlo que hoje detém sobre as categorias de produto, criando um sistema sem assimetrias.

Para esse efeito, os produtores devem convencer os retalhistas quanto à sua relevância e assumir mais preponderância no processo de gestão de categorias. Esta opinião é partilhada por Zhang, Zhuang, Yang e Zhang (2017), que apontam que uma relação de dependência simétrica não tem efeitos diretos na criação de conflito. Com isto, assume-se que a causa dos conflitos entre produtores e retalhistas são as assimetrias de poder. Assim, recomenda-se que exista uma relação simétrica entre ambas as partes, de modo a assegurar o seu bom funcionamento.

### **3. Modelo Conceptual**

Com base nos pressupostos e construtos estudados nos últimos pontos, é apresentado um modelo conceptual no Anexo II. Ao seleccionar os estudos que deveriam seguir neste modelo conceptual, a opção recaiu por aqueles que: (1) têm teoria de base, relevante, que serviu para a construção de teorias mais recentes; (2) permitem ir, de forma concisa, ao encontro do que se pretende responder nas questões de investigação. Os restantes estudos, contudo, configuraram particular relevância no enquadramento dos temas e permitiram, também, a apresentação de diferentes perspetivas.

Assim, no primeiro bloco, começamos com os diferentes tipos de poder existentes. O grande objetivo passa por definir qual o tipo de poder existente na relação entre produtores e retalho.

Cumprindo com o primeiro critério de seleção de literatura para este capítulo, French e Raven (1959) fornecem uma teoria de base importante, que permitiu que outros autores estudassem este construto. Subsequentemente, Yeung et al., (2009) e Cowan et al., (2015)

trazem-nos estudos mais recentes, que permitem trabalhar os tipos de poder com base nos conceitos de poder coercivo e poder não-coercivo. Estes dois conceitos, uma vez que emanam diretamente do teorizado por French e Raven (1959), têm particular relevância na conceção do modelo conceptual.

Posteriormente, e à luz da interação que existe entre produtores de *FMCG* e retalho, pretende-se definir, utilizando a matriz de Cowan et al. (2015), qual a natureza do relacionamento que existe, atualmente, entre os dois atores em Portugal. Para que tal seja possível, é igualmente necessário: (1) analisar e compreender os focos estratégicos na gestão de categorias. Estes devem ser tratados de forma colaborativa e com base em objetivos comuns (Nielsen, 1992 p.9; ECR Europe, 1997; Aastrup et al., 2007), pelo que é imperativo analisar a sua construção e implementação em Portugal; (2) analisar e compreender o exercício de poder por parte do retalho e de que forma estas assimetrias afetam diretamente a natureza do relacionamento entre ambas as partes (Dukes & Geylani, 2016; Chimhundu, 2018; Alibeiki et al., 2019).

No segundo bloco, o objetivo é que os pressupostos analisados no primeiro bloco sirvam como base explicativa para a formulação e decisão por uma estratégia de *pricing* por parte do retalho. Com base em Kotler e Armstrong (2017), são lançadas as bases para uma abordagem de preço centrada no consumidor. Posteriormente, é importante avaliar quais as abordagens de preço centradas no consumidor que são mais utilizadas em Portugal. Para tal, tentaremos perceber se é utilizada uma abordagem *Hi-Lo* ou *EDLP*. Segundo Olbrich et al (2016) existe capacidade para acomodar ambas as estratégias, definindo que a marca de produtor reage melhor a uma estratégia de *Hi-Lo*, enquanto que, a marca de distribuidor, reage melhor a uma estratégia *EDLP*. Contudo, Jung et al. (2018), lançam uma perspetiva diferente sobre o tema, ao defenderem que a estratégia *Hi-Lo*, como um todo, é mais vantajosa e permite que o retalho opere de forma mais eficiente. Assim, será relevante compreender e analisar qual destas duas abordagens é a mais adequada em Portugal. Quanto ao lado do produtor, é importante compreender como todo este processo poderá, ou não, afetar a definição de um PVPR (Fabrizi et al., 2016).

Por fim, todos os pontos previamente visados, culminam na estratégia promocional, o objetivo central deste trabalho. Com base no que Kotler e Armstrong (2017) trabalharam, introduzimos o preço promocional como uma estratégia de ajustamento de preço.

Posteriormente, Gedenk et al. (2010) e Gauri et al. (2017) servem como base para explicar as vantagens da promoção a curto prazo, bem como as estratégias mais adequadas para o efeito. Por outro lado, Nijs et al. (2001) permitem-nos trabalhar as desvantagens da promoção a longo prazo e a perda de fator incremental que destas advém. Finalmente, o estudo de Bogomolova et al. (2017), é uma importante ferramenta para compreender como todas estas dinâmicas de relacionamento e gestão colaborativa de categorias podem afetar a definição de uma estratégia promocional. Os autores colocam o foco na relação assimétrica que existe entre produtor e retalho, e em como esta, à partida, afeta a componente negocial entre os dois lados.

## **4. Metodologia**

Neste capítulo será explicada a abordagem metodológica que compõe este trabalho. Serão analisados, ainda, o tipo de amostra que dá corpo ao estudo, bem como as técnicas de recolha de dados e limitações metodológicas inerentes.

### **4.1 Abordagem Metodológica**

Este trabalho adota uma estratégia de *case study*, para que seja possível compreender um fenómeno à luz daquilo que é o mundo atual (Yin, 2018). A nível de recolha de dados, o estudo assume um carácter qualitativo, multi-método (Saunders, Lewis & Thornhill, 2016). Este formato é conciliado, em termos filosóficos, com uma abordagem interpretativa, a partir da qual será possível tirar conclusões de um fenómeno específico em contexto organizacional. Segundo Saunders et al. (2016), vários autores assinalam que, em áreas de gestão, esta abordagem filosófica é particularmente relevante. Isto justifica-se na medida em que a gestão, geralmente, apresenta casos com pontos de vista únicos, diferenciados e de particular complexidade. Assim, as narrativas e a história que envolvem a dinâmica promocional em Portugal, terão um papel importante na obtenção de respostas (Crotty, 1998; Saunders et al., 2016).

Em complementaridade com esta abordagem filosófica, podemos designar este estudo como sendo exploratório e longitudinal, uma vez que se estudou a temática da promoção num horizonte de oito anos. Assim, foi possível tornar perceptíveis as condições e



circunstâncias que fizeram com que este fenómeno evoluísse e mudasse ao longo do tempo (Yin, 2018). É importante mencionar, ainda, que este estudo é puramente dedutivo, uma vez que, na revisão de literatura, foram trabalhados *frameworks* e teorias que posteriormente foram testados e originaram conclusões (Saunders et al., 2016). Assim, citando Creswell (2009, p. 4) e reforçando o que foi mencionado nas primeiras linhas deste tópico, foi possível “*explorar e compreender o significado que uma pessoa ou grupos de pessoas atribuem a um problema social ou humano*”.

#### **4.2. Caracterização da Amostra e Recolha de Dados**

A amostra escolhida para a realização deste trabalho caracteriza-se por ser não probabilística, de julgamento, e foi selecionada tendo por base critérios específicos, para assegurar o máximo rigor e fiabilidade aos dados (Saunders et al., 2016). Assim, foram abordados profissionais da área, que se encontram altamente familiarizados com o tema. Seguindo esta abordagem, para a recolha de dados primários, foram realizadas três entrevistas em profundidade, que duraram entre 1h30 e 2h00. Os dois primeiros entrevistados fazem parte dos quadros de duas *FMCGs*’ líderes a nível internacional (ver Anexo III). A primeira entrevistada exerce a função de *National Key Account Manager* para o Canal Moderno e, o segundo entrevistado, é o Diretor de Vendas do Canal Moderno para a sua empresa, em Portugal.

Do lado do retalho, entrevistou-se a Diretora de Vendas de uma das maiores cadeias de distribuição moderna em Portugal (ver Anexo III).

Acrescenta-se ainda que, devido à experiência profissional do autor na indústria de *FMCG*, recorreu-se ao *pre-understanding* que o mesmo tem dos temas, para acrescentar e complementar as informações que foram veiculadas nas entrevistas realizadas. Desse modo, foram realizadas entrevistas informais, ao longo de vários meses, que permitiram a construção de conhecimento mais apurado e fiável do tema em discussão (Anexo XI – Guião 3). Vários autores advogam as vantagens de realizar investigação em setores onde este conhecimento prévio e acesso privilegiado existam (e.g., Gummesson, 1988).

A nível de dados secundários, foram utilizadas notícias de jornais de referência, com entrevistas a pessoas que trabalham na indústria (Aveiro & Silva, 2016), bem como estudos Nielsen. Estes últimos, de natureza confidencial, proporcionam um detalhe apurado acerca das dinâmicas promocionais em Portugal, explicando a sua evolução ao longo dos anos (Nielsen, 2019a; Nielsen, 2019b). Devido à riqueza dos dados secundários recolhidos e ao já previamente mencionado conhecimento que o autor tem da indústria, foi possível fazer uma caracterização da indústria *FMCG* em complementaridade com os dados primários recolhidos.

Miles e Huberman (1994) definem que qualquer análise é caracterizada por três passos diferentes: (1) Redução de Dados, que consiste na seleção e transformação dos dados que deverão ser analisados, num processo que é contínuo, mesmo após a realização do trabalho de pesquisa; (2) *Exibição de Dados*, que consiste em organizar de forma esquematizada os dados; (3) Conclusões e Verificação, que consiste em traçar conclusões e verificá-las.

Assim, nesta dissertação, é adotado o processo analítico supramencionado. A redução e exibição dos dados são efetuados na apresentação dos dados recolhidos e no *case study*, apresentado no capítulo 5. O sexto capítulo, por sua vez, foca-se num conjunto de considerações analíticas, baseadas na estruturação dos dados e na sua comparação com a teoria revista, bem como nos respetivos estudos selecionados no âmbito do quadro de referência apresentado.

### **4.3. Limitações metodológicas**

Quanto às limitações metodológicas deste trabalho é importante realçar que, do lado do retalho, foi apenas analisado o Canal Moderno, ou seja, Hiper e Supermercados. O Canal Tradicional, que engloba o canal Horeca e *Cash & Carry*, não foi objeto de análise, pelo que os resultados deste estudo são parciais e não extensíveis a todo o mercado de grande consumo em Portugal.

## 5. Case Study: As estratégias promocionais das FMCGs' (No Canal Moderno, 2012-2020)

### 5.1. O panorama promocional em Portugal

O mercado português é, atualmente, um dos mercados com maior frequência de compras em promoção. De acordo com a Nielsen, em 2019, 47% das vendas no nosso país foram feitas em promoção (Nielsen, 2019a). No entanto, segundo Maria, diretora de vendas da RETAIL, uma empresa líder na grande distribuição em Portugal, as duas maiores insígnias do país, Sonae e Pingo Doce (PD), têm mais de 50% das suas vendas em promoção. Este número é explicado pela existência de eventos promocionais complementares, como Feiras de Vinhos e da Páscoa. Contudo, a realidade no nosso país nem sempre foi esta, pelo que é imperativo compreender os antecedentes que abriram o caminho para aquilo que hoje é comum.

#### 5.1.1. O retalho português até 2012

Recuemos até 1985, ano em que a Sonae abre o seu primeiro hipermercado, em Matosinhos. Segundo Maria, a empresa trouxe uma estratégia “*completamente disruptiva*”. Nessa altura, apenas existiam pequenas mercearias e supermercados e o consumo era limitado. A oferta era pouca e os preços “*excessivos*”. Produtos que, hoje, são banais para muitos consumidores, não existiam. Os primeiros hipermercados em Portugal “*democratizaram*” alguns produtos considerados de luxo, e trouxeram uma oferta mais variada, com uma proposta de preço atrativa para o *shopper*.

Quanto à estratégia de *pricing*, o Continente, o Jumbo – atualmente *Auchan* – e a *Carrefour* faziam *Hi-Lo*. Já o PD operava em *EDLP* e tinha um posicionamento premium, focado em lojas de proximidade. A *Dia*, *Lidl*, *Aldi* e *Leclerc*, eram *discounters*, que faziam *EDLP*. Contudo, a estratégia destes últimos era algo mista, complementando o seu sortido com algum produto de marcas de produtor e, conseqüentemente, descontos.

Das insígnias *Hi-Lo*, a RETAIL foi, de acordo com a entrevistada, a primeira a investir em promoção, quando, em 2004/2005, traz os descontos em talão:

*“Existiam dois grandes momentos no ano, com uma estratégia que começou em julho, com 50% de desconto nos produtos top-sellers, como Coca-Cola, Skip e azeite Gallo. Agarrou-se no cabaz de 100/200 artigos mais vendidos e fez-se uma ação de 50% em talão”.*

Mais tarde, noutro momento do ano, eram acrescentados 25% de desconto, com a mesma mecânica de promoção e seleção de sortido. Estas ações, futuramente, passaram a ser refletidas em cartões de cliente, que substituíram o desconto em talão.

### **5.1.2. 1 de maio de 2012 – o *turning point* no retalho moderno em Portugal**

Segundo Ana, *National Key Account Manager* da LACTEO, empresa líder no setor dos laticínios, o Pingo Doce começou a ver a sua estratégia de *EDLP* esgotada, pois *“não conseguia ganhar quota de mercado”*. Assim, uma vez que tinham o objetivo de *“ser o retalhista número um em Portugal”*, reagiram. A 1 de maio de 2012, o PD ativou uma promoção nunca vista em Portugal, listando todos os artigos em loja com 50% de desconto. Esta ação foi um sucesso, e gerou um incremento de 400% em vendas. Para Ana, esta é *“uma data importante para o retalho português, porque foi, sem dúvida, um momento de viragem e mudança de estratégia”*, fruto de uma *“gigante campanha de Marketing”*. A estratégia foi viral e o PD conseguiu, num dia, ser visto como o retalhista mais barato. Começaram uma comunicação de *“se o cliente quer, o Pingo Doce dá”*. João, diretor de vendas do Canal Moderno da SNACKS, uma empresa líder em produtos de *snacking* em Portugal, partilha da mesma opinião e acrescenta: *“esta ação teve um custo que não estava refletido no modelo de negócio que existia até então”*.

Já Maria tem uma opinião contrária. Para si, o ponto de viragem não é 2012, pois a estratégia promocional já era antes trabalhada pela RETAIL. O PD fez *“uma ação tática e disruptiva, mas já existia Hi-Lo no mercado”*. A entrevistada afirma que a ação não criou um precedente, *“pois não era replicável”*. A insígnia colocou, sim, uma fasquia promocional diferente no mercado, devido à periodicidade: *“Antigamente, as campanhas duravam entre duas a três semanas e, agora, temos campanhas semanais. Para além disso, no passado, a promoção era feita via cartão, para fidelizar clientes enquanto que, posteriormente, o PD passou a fazer desconto direto”*. Isto porque, via cartão, o

consumidor não sentia uma poupança imediata. Esta estratégia foi rapidamente adotada pelos restantes *players* do retalho.

### **5.1.3. A construção de profundidade e frequência de desconto entre 2012 e 2018**

O período entre 2012 e 2018 foi paradigmático no que toca à construção da profundidade e frequência de desconto. Nesse período, conforme se poderá verificar no Anexo IV, a pressão promocional aumentou de 27% para 46% (Nielsen, 2019a; Nielsen, 2019b).

Segundo Ana, inicialmente, esta nova realidade promocional foi pautada por uma frequência ainda baixa. A LACTEO, por exemplo, não fazia muita promoção, pelo que a foi introduzindo “*aos poucos, ao longo dos anos*”, até que esta se tornasse comum:

*“a frequência promocional começou a ganhar um peso gigante e a verdade é que as pessoas, atualmente, em Portugal, habituaram-se à promoção. Nós somos os grandes responsáveis por esta habituação e as pessoas, quando não encontram promoções, sentem que não estão a fazer um bom negócio. Hoje, o planeamento em promoção é enorme e, portanto, nós criamos isto, influenciados pelo PD.”*

Maria partilha da mesma opinião, acrescentando que “*os portugueses sempre foram um povo muito ligado ao negócio*” e que “*a perceção de fazer um bom negócio é aquilo que estimula o cliente quando existe promoção*”.

Já João acrescenta que, inicialmente, houve uma realocação de investimento por parte das *FMCGs*’, para tornar esta estratégia sustentável:

*“Entre 2012 e 2014, algumas companhias deixaram de investir em comunicação das marcas e injetaram todo o seu investimento em preço, neste caso, em promoções. Alguns anos depois desta injeção em promoção, voltaram a investir em comunicação, uma vez que esta é importantíssima para criar diferenciação entre produtos que competem por preço.”*

Não obstante, este investimento das marcas não se traduz diretamente em lealdade às marcas. As promoções fizeram com que os portugueses passassem a fazer “*brand-switching*”, conforme relata Maria:

*“Têm uma shortlist e, dentro destas marcas identificadas, sabem que vão sempre fazer compras a preços muito competitivos. O consumidor sabe que vai comprar Skip, Persil ou Ariel, pois são marcas com performances parecidas. Se Skip tiver com 60% de desconto e Persil com 50%, os consumidores irão comprar a primeira, e vice-versa.”*

Com esta estratégia os consumidores tornam-se leais às lojas e optam entre marcas de performance semelhante, ao invés de procurar as suas marcas de eleição noutras insígnias. Um modelo *EDLP* não consegue garantir esta vantagem ao consumidor, que chega a comprar produtos a preços mais baixos que os de marca do distribuidor.

Também para as *FMCGs* a promoção tem vantagens. Segundo João, este modelo permite que, a curto prazo, o consumidor experimente o produto. Já a longo prazo, contrariamente ao veiculado por Maria, vê a fidelização é uma vantagem. Não obstante, tanto a LACTEO como a SNACKS identificam a degradação da venda-base como uma desvantagem. João vai mais longe e identifica impactos profundos, a nível de perceção de preço do consumidor, i.e.:

*“Se uma pessoa se habituar a comprar um produto que está sempre em promoção, vai perceber que o valor do produto não é 1€, mas, sim, 0,75€, que é o seu valor em promoção. Se este produto não for único e não conseguir comunicar os seus benefícios de modo a que o shopper esteja disposto a comprá-lo, pode ser uma desvantagem.”*

Não menos importante, nesta envolvente promocional, é o papel dos folhetos. O colaborador da SNACKS afirma que, “*até 2012, os folhetos não tinham grande importância, o que representava uma grande diferença quando comparado com outros países, como França, que utilizavam bastante esta ferramenta*”. No entanto, mais tarde, passaram a ser um “*guia de compras, relevante na estratégia promocional*”. Hoje, fazer promoção sem suporte em folheto reduz a eficiência promocional das marcas, pois “*não*

*cria apetência para o shopper comprar mais unidades*”. Para corroborar estas afirmações, sugere-se a análise dos anexos V, VI, VII, VIII, IX e X, que contêm, a título exemplificativo, algumas capas de folhetos de Continente e PD ao longo dos anos.

#### **5.1.4. 2018 - Futuro: “Every Day Promo Price” e a construção de um novo paradigma promocional?**

Até 2018, o retalho estava dividido em três grandes grupos: os líderes: Sonae e PD; os supermercados grandes: *Intermarché*, *Leclerc* e *Auchan* - estes dois grupos tinham uma estratégia *Hi-Lo*- e, por fim, os discounters, *Dia* – que hoje já trabalha essencialmente em promoção - e *Lidl*.

Nesse ano, segundo Ana, a *Lidl* “*começou a ganhar muita posição pela criação de novas lojas e criou campanhas muito fortes em loja, para além de já ter uma marca própria muito forte*”. Assim, com a ameaça deste *player*, e a *Mercadona* prestes a entrar em Portugal, o PD debate-se, uma vez mais, com o mesmo problema que antecedeu a ação de 1 de maio de 2012: não consegue crescer e perde quota de mercado. A *NKAM* da *LACTEO* explica, então, que já era esperada uma reação do PD de modo a inverter a situação, uma vez que este tem sido o retalhista que define as estratégias de mercado nos últimos anos.

Desta feita, em 2018, o PD mudou a sua estratégia promocional. Enquanto melhor operador em Portugal a nível de frescos, a insígnia aumentou a frequência promocional na carne e no peixe, colocando-os em promoção durante todos os meses, ao longo de um ano. Ana chama esta estratégia de “*Every Day Promo Price*” (*EDPP*). Em 2019, outras categorias com elevada frequência promocional como os iogurtes, detergentes e congelados, foram incluídas nesta nova orientação estratégica. No entanto, segundo a entrevistada, apenas a Sonae e o PD têm condições financeiras para suportar este modelo de *pricing*.

Já João não sente que esta estratégia exista nas categorias que a *SNACKS* detém e acredita que a sua adoção seja determinada “*pelos gaps de preço que existem entre concorrentes*”. Na sua organização, uma promoção de 25%, uma vez por mês, traduz-se, no final do ano,

numa redução total de 7% em preço de venda base. Toda a dinâmica promocional da organização é trabalhada para manter os produtos competitivos. Este é, para si, um ponto relevante, uma vez que o *shopper* escolhe com base no preço: *“é importante não criar um gap que nos faça perder volume que não podemos perder”*.

Maria é da mesma opinião que Ana e acredita que existirá um aumento da frequência promocional. Acrescenta ainda que, a recente pandemia de covid-19, pode ser um fator importante nessa mudança. Devido a fatores económicos, a promoção sairá reforçada e poderá ser *“alargada a categorias com índices promocionais mais baixos”*. Assim, *“as marcas mais premium terão de refletir sobre as suas estratégias promocionais, aumentando a frequência com que a fazem, ou a profundidade”*. A colaboradora da RETAIL acredita, ainda, que será muito difícil regressar a *EDLP*, pois o cliente *“tem sempre melhores propostas no mercado com Hi-Lo”*.

No que à sustentabilidade da estratégia concerne, os entrevistados de *FMCGs* têm uma opinião diferente da veiculada por Maria, uma vez que a promoção prejudica, a longo prazo, a venda base. No entanto, João realça que as *FMCGs* se conseguiram adaptar ao longo dos anos, o que torna improvável um regresso a *EDLP*. O mesmo não acontece com Ana, que tem tentado fazer, ao longo do último ano, uma redução gradual da promoção, baixando as profundidades de desconto em *EDPP*. No entanto, reforça que é necessário que todos os *players* produtores estejam alinhados nesta estratégia e acredita que o mercado regressará a uma estratégia de *EDLP*: *“O futuro será deixar de haver promoção e sermos como a Mercadona”*.

## **5.2. Assimetrias de poder e o impacto do relacionamento na estratégia promocional**

No pós-segunda guerra mundial, devido à escassez, surgiram vários produtores que conquistaram uma posição relevante no mercado e passaram a ditar as regras para os retalhistas. Contudo, por volta dos anos 80, os retalhistas ganham poder sobre os produtores. No entanto, João diz que, nos últimos dez anos, houve uma tentativa por parte de todos em equilibrar esta balança de poder desfavorável.

Apesar dessa tentativa, o entrevistado é da opinião de que o poder continuará do lado dos retalhistas. Vivemos uma nova era, na qual o *shopper* é colocado no centro de todas as



decisões. Para ter o poder neste novo cenário, a informação sobre o comportamento do *shopper* é um fator decisivo e é detida, atualmente, pelo retalhista. Se, antigamente, “os retalhistas acreditavam muito nas recomendações que os fabricantes faziam, bem como no conhecimento que estes tinham do consumidor”, hoje, é diferente. Com toda a informação que tem ao seu dispor, o retalho consegue “afetar a disposição das lojas, o sortido disponível e as segundas categorias de produto”.

Para melhor compreender as dinâmicas de poder, João agrupou os retalhistas em três “escolas”:

- 1) *Win-win-win*: Apesar do poder detido, a ideia não é exercer poder, mas, antes construir uma relação duradoura.
- 2) *Alemã*: Este é um grupo “one-way”. Ainda que exista partilha, a decisão é sempre do retalhista;
- 3) *Francesa*: A Auchan não deverá ser incluída neste grupo, que aposta numa abordagem centrada no modelo dos anos 80: “eu tenho as lojas e quem manda sou eu”.

Outro conceito explorado pelos entrevistados é o de “*category captain*”. Este consiste na seleção dos líderes de categoria de produto, pelo retalho, para trabalhar em parceria. Só pode ser escolhido um líder por categoria, pelo que estes não representam a maioria dos players de *FMCG*, que nem sempre são beneficiados, como Ana explica:

*“O retalhista tem a faca e o queijo na mão, sem dúvida, e pode dizer que não precisa dos players mais pequenos, pois tem os líderes. No entanto, entre retalhista e líderes, nenhum tem a faca e o queijo na mão, há um equilíbrio.”*

Apenas nas insígnias menores podemos verificar uma inversão da balança de poder. A *Dia* e a *Leclerc*, por exemplo, conferem muito poder à *LACTEO*, dada a dependência que têm destes. Com a *Sonae* e *PD* é essencial existir um equilíbrio, uma vez que, entrar em conflito, acarreta consequências pesadas para ambos os lados. Com estes últimos, as negociações nem sempre são lineares. Sempre que o *PD* tentou introduzir novas dinâmicas promocionais, existiram intensas negociações, que demonstraram o poder de ambos os lados. Em 2012, uma vez que a promoção não era uma estratégia habitual em

Portugal, a LACTEO negociou e forçou o PD a abdicar de várias posições, para conseguir uma estratégia financeiramente sustentável.

O mesmo aconteceu, recentemente, quando o PD começou a fazer *EDPP*: “*Antigamente, em muitas marcas, fazíamos 50% de promoção, “semana sim, semana não”. O PD, por sua vez, queria passar a fazer 50% o ano inteiro. Impossível, pois a equação só funcionava para um dos lados.*” Esta proposta era viável numa categoria como as cervejas, que têm mais de 90% das suas vendas em promoção. No entanto, a LACTEO ainda tinha 30% de venda base, ou seja, “*vendas saudáveis*”, sem promoção, e não pretendia degradar o valor das suas marcas. No final, a solução encontrada foi aumentar a frequência e reduzir a profundidade de desconto.

Com a introdução de novas dinâmicas promocionais, também as recomendações de preço são revistas. Recentemente, para que a equação funcionasse para ambos os lados, a LACTEO negociou uma combinação entre a redução de profundidade do desconto e um aumento de PVPR. Após duras negociações, Ana considera que 2019 foi muito positivo para ambos os lados, pois permitiu valorizar a sua categoria, algo que não acontecia há anos. Depois de vários anos de promoção, que desvalorizaram os produtos no mercado, a empresa líder em laticínios conseguiu, com este modelo de *EDPP*, valorizar-se no mercado.

Também a SNACKS, por sua vez, é líder de categoria e tem objetivo ganhar ou manter penetração, para assegurar quota de mercado:

*“Tentamos encontrar, sempre, em cada uma das ações que fazemos, a ‘incrementalidade’<sup>2</sup> necessária, de modo a que não nos canibalizemos e possamos acrescentar valor às categorias. Esse é o papel de um líder de categoria: fazer promoção para também aumentar o volume das vendas da categoria.”*

A nível de negociação, o entrevistado defende que a interação com o retalhista está muito dependente da escola a que pertencem (5.2.1), sendo que:

---

<sup>2</sup> *Incrementalidade* é um termo utilizado pelas *FMCGs* em Portugal, para explicar o valor acrescentado em vendas criado por uma determinada ação, promoção ou produto.

*“(...) uns procuram melhores condições de preço, outros têm como objetivo principal a rentabilidade através de espaços secundários e outros colocam diferentes tipos de contrapartidas que os fabricantes possam valorizar, para que se façam investimentos. Depende muito do que cada um dos retalhistas tem para oferecer e, também, dos seus modelos de negócio.”*

Contudo, é muito difícil que exista um mau negócio, uma vez que este teria repercussões, no ano seguinte para ambos os lados. Falhar nos objetivos estabelecidos poderá implicar que o fornecedor perca apoio na insígnia em questão, ou, em sentido inverso, que o fornecedor retire o produto desse mesmo retalhista e o coloque noutro.

Quanto à negociação de PVPR com o retalho, João não encontra grandes dificuldades. Ainda que, em 2012, a nova realidade promocional tenha implicado alguns ajustes, o papel do produtor é, simplesmente, fazer uma recomendação de preço. Acrescenta ainda que, *“caso a rentabilidade seja interessante para o retalhista, é relativamente fácil chegar ao cumprimento dessa recomendação”*. Maria partilha da mesma opinião e considera que é simples chegar a um consenso, especialmente com empresas que têm o centro de decisão em Portugal.

Outra variável que impacta, pontualmente, esta balança de poder é, segundo Ana, o contexto vivido. Durante o estado de emergência do *covid-19*, devido às medidas de contingência tomadas e à dimensão das suas lojas, o PD foi quem mais perdeu no mercado. Nesta situação, as *FMCGs* ganham capacidade negocial e conseguem impor-se perante o retalhista.

### **5.3. Gestão de categorias: contextualização**

Os departamentos de gestão de categorias são essenciais no mercado de *FMCG*. De acordo com Ana, representam o *“lado imparcial”* entre produtores e retalhistas e trabalham a performance dos produtos com base em objetivos de rotação. Este *KPI* é importante, pois, *“quando se começa a trabalhar promoção, há artigos que vão ganhar*

*maior rotação que outros*". Assim, o espaço dado a produtos em planograma<sup>3</sup>, depende muito da sua performance em rotação, volume e valor. Para Maria, a estratégia de *pricing* impacta a gestão de categorias. Uma estratégia *EDLP* baseia-se em modelos *lean*, no que toca ao stock de produtos de loja. As quantidades estão alinhadas, a "procura e as vendas são facilmente controladas e, caso acabe o produto não há reposição". Esta otimização só é possível em *EDLP*: "em lojas mais *lean*, o armazém é a prateleira, ou um corredor, preparado para a mercadoria que chega no dia".

Em *Hi-Lo* o cenário muda. Segundo a entrevistada, a "*promoção é complexa e exige muita preparação por parte do retalhista*". É impossível ter a procura controlada, uma vez que não têm sempre os mesmos produtos em promoção e, "*um produto que entra em stock em determinada semana e vende 3 unidades sem ser em promoção, depois pode vender 300 unidades em promoção*". Adicionalmente, os retalhistas têm ainda de gerir os espaços secundários em loja, em coordenação com as marcas produtoras. Existe uma operação logística grande, de suporte à promoção, que implica reposição de produto para evitar roturas no linear.

### **5.3.1. Gestão de categorias e a natureza do relacionamento**

A nível de relacionamento, é unanime entre todos, que existe uma relação colaborativa. Há partilha de informação e todos trabalham, empenhadamente, para aportar valor às marcas e aos retalhistas, ainda que algumas cadeias de retalho sejam mais construtivas e outras trabalhem mais em tensão. Para as *FMCGs*', o papel que têm enquanto líderes de categoria, é preponderante nessa relação e potencia uma maior cooperação. Existe um amplo conhecimento das marcas e da categoria como um todo, que lhes permite trabalhar em parceria com o retalho. Segundo João, muito mudou em 15 anos, visto que, antes, apenas se *partilhava* "*aquilo que era necessário para executar uma venda. Hoje existe uma maior formação em gestão de categorias, que na altura não existia*". Apesar desta prática não estar totalmente adequada ao que se defende do ponto de vista teórico, o colaborador da *SNACKS* considera que tem havido muito trabalho nesse sentido. Ainda

---

<sup>3</sup> Planograma é o conceito referente à exposição de um produto em loja. Baseia-se em pressupostos teóricos e organiza os produtos no linear em consonância com a sua rotação, vendas e zonas de maior tráfego de cliente.

que estas relações, de longa duração, sejam benéficas e tragam bons negócios para ambos os lados, as *FMCGs*’ ainda apontam algumas desvantagens, como a renegociação de contratos antigos, com pressupostos que prejudicam o produtor.

Para tornar este trabalho de cooperação mais eficaz, a LACTEO criou um departamento interno que, três semanas antes da ação promocional, envia uma sugestão de encomenda ao retalhista, detalhada, por loja:

*“Teve de haver um trabalho de alinhamento muito grande entre nós e o cliente, desde o momento em que começámos a ter promoção, para garantir que tínhamos produto e potenciávamos ao máximo as vendas. Foi importante garantir que tínhamos um trabalho de gestão de categorias muito bem feito, para assegurar o espaço certo e sortido certo para esta estratégia e ter uma equipa que sugeria, também, as encomendas corretas.”*

Outra componente essencial para uma promoção bem-sucedida é, segundo Ana, a equipa de Field da sua organização. Desde que a empresa começou a fazer promoção, houve sempre comunicação em loja e as campanhas foram devidamente implementadas. Tal só foi possível *“graças a uma forte equipa de Field”*, que visita quase todas as lojas, acompanha a disponibilidade de produto nas mesmas, bem as roturas e a correta implementação dos planos acordados com o cliente.

Também a confiança desempenha um papel importante nesta relação. As duas *FMCGs*’ entrevistadas têm total confiança nos retalhistas, ainda que considerem que exista, pontualmente, algum oportunismo por parte destes. Para demonstrar a confiança existente, Ana explica que a LACTEO é *“muito purista nesta parte de gestão de categorias, pois, mostra os racionais a todos aos clientes”*. Há, inclusive, um retalhista com o qual todos trabalham no mesmo ficheiro, *“para garantir que a informação é a mesma e que não há erros”*. No entanto, *“esta relação de confiança demorou anos a ser construída”*. Graças à sua posição enquanto líder de categoria e à relação de confiança estabelecida com o retalho, a empresa conseguiu, em 2017, uma revisão de sortido nesse mesmo retalhista, reduzindo a quantidade de marca própria no linear.

Analisando, agora, a perspectiva do retalhista, a RETAIL, assume-se como *customer centric*, trabalhando de forma flexível e colaborativa com os produtores. Maria refere, inclusivamente, que existe abertura por parte da organização para negociar reduções à profundidade e frequência promocional. No entanto, essa redução tem de ser sustentável para a categoria, de modo a que todas as marcas acompanhem e evitem perdas de quota ou situações de descontentamento entre *FMCGs* concorrentes. Regularmente, até é a RETAIL a indicar qual a melhor estratégia para as categorias, devido ao manancial de informação que os cartões de cliente geram:

*“A Vasenol é uma marca com clientes muito fiéis e vendas base elevadíssimas. Neste caso, nem uma promoção de 50%, nem a maior frequência promocional que existia, faziam sentido. Muitas vezes somos nós a discutir isto com os nossos parceiros, e a propor a melhor estratégia para todos.”*

Este retalhista trabalha a longo-prazo, construindo planos estratégicos a 2/3 anos. É dada primazia à construção de parcerias sólidas e duradouras, sem forçar mudanças de estratégia promocional. Há uma aposta assumida num “*win-win-win, com aquilo que faça mais sentido para o consumidor, para a RETAIL, e para o fornecedor*”. A nível de gestão de categorias, a empresa tem como grandes pilares: “*1- Ter um crescimento sustentável ao longo dos anos*”; *2- “Não desvalorizar as categorias. Para tal, a inovação e uma estratégia de especialista são determinantes”*. Segundo Maria, é essencial “*democratizar o premium*”, uma vez que estes produtos fazem crescer a categoria:

*“Há dois anos, 1 litro de azeite era vendido a 3,49€. Agora, é vendido a 2,39€. No entanto, se eu só vender a esse valor posso ter um problema. A solução foi colocar mais profundidade de desconto nos produtos premium. Assim, faz-se um “trading up”, necessário, com promoção. Caso contrário, vendemos muitos litros, mas trazemos pouco valor.”*

Recorrendo novamente à atual pandemia, a entrevistada reforça o papel essencial de uma relação colaborativa:

*“(…) as relações de parceria tornaram-se ainda mais fortes. Neste período de pandemia, houve mais diálogo, comunicação e cooperação. Se um fornecedor nos*

*ligava com algum tipo de problema, procurávamos caminhos de cooperação. Se não tinha um produto num determinado formato, poderia trazer noutra. Fomos construindo, sempre, com aquilo que havia. Os próprios fornecedores também nos ajudaram em muitas situações: foi necessário reforçar reposições, pois não tínhamos capacidade para operar face à procura e os fornecedores, que nem podiam ir às lojas, disponibilizaram-se para fazer a reposição. Se não fosse este espírito que nos uniu, de parceria não teríamos sido vencedores no mercado. Tivemos quotas de mercado como outros não tiveram, que talvez sejam explicadas esta relação de cooperação.”*

Existe, assim, uma relação de dependência mútua. No entanto, também o retalhista considera que também os parceiros produtores são pontualmente oportunistas.

## **6. Análise**

### **6.1. Análise do panorama promocional em Portugal**

O retalho em Portugal segue, hoje, uma abordagem centrada em *customer based value*, materializada sob a forma de um modelo de *pricing Hi-Lo* (Kotler & Armstrong, 2017). Os dados recolhidos confirmam a teoria de Olbrich et al. (2016) relativamente à existência de sistema de *pricing* misto no retalho em Portugal. Isto é, ainda que a abordagem seja predominantemente *Hi-Lo*, existem algumas adaptações: os produtos de marca de fabricante são trabalhados em promoção, enquanto que, os produtos de marca do distribuidor, devido ao seu preço mais baixo, são trabalhados em *EDLP*. Assim, os pressupostos Jung et al. (2018) que sugerem, unicamente, a utilização de um modelo *Hi-Lo*, são contrariados.

Quanto à estratégia promocional, o retalho português e as *FMCGs*' apostam em elevada frequência e profundidade. Esta é ainda suportada por eventos e materiais específicos no ponto de venda, conforme defendido por Gedenk et al. (2010). O Pingo Doce é o *player* que define as tendências de mercado e, desde 2018, tem tentado introduzir uma nova forma de fazer promoção, chamada *Every Day Promo Price*. As categorias de produtos que tinham maiores índices promocionais já enveredaram por esta abordagem, que eleva

a frequência promocional da categoria a 100%. Este conceito revela-se, em certa medida, paradoxal, uma vez que se aproxima de um modelo *EDLP*, no qual existe, contudo, comunicação de promoção.

No que respeita às vantagens e desvantagens da promoção, o retalho acredita que, conforme Gedenk et al. (2010) referem, existe uma tendência para que o consumidor deixe de ser fiel a marcas. É introduzido o termo “*brand-switching*”, que explica a facilidade com que os consumidores, dentro de um leque de marcas de performance semelhantes, decidem com base em preço. Por outro lado, uma vez que a promoção exigiu uma grande negociação que a tornasse sustentável do ponto de vista financeiro para todos os intervenientes, a teoria de Nijs et al. (2001) relativamente às desvantagens da promoção a longo prazo, não é totalmente corroborada. Ainda que as *FMCGs* acreditem que a dinâmica promocional atual não seja sustentável por muitos anos, afirmam que, paralelamente, as marcas têm conseguido adaptar-se à mesma. Por outro lado, é acrescentada uma desvantagem a longo prazo que não tinha sido identificada na teoria, uma vez que a promoção pode mudar o valor percebido do produto.

## **6.2. Assimetrias de poder e o impacto do relacionamento na estratégia promocional**

Após as entrevistas realizadas, ficou claro que o tipo de poder existente na indústria do retalho em Portugal está alinhado com o Poder Coercivo, teorizado por French e Raven (1959). Caso os objetivos da relação comercial não sejam cumpridos, o parceiro de negócio poderá ser punido. Vive-se numa era em que o foco é o *shopper* e, por ter mais informação sobre este, o retalho coloca-se em vantagem, criando alguma assimetria de poder, tal como defendido por Dukes e Geylani (2016).

No entanto, devido ao poder que algumas marcas detêm, esta balança de poder é mutável e a negociação de promoção poderá não ser desigual. Assim, contesta-se a teoria de Bogomolova et al. (2017), que colocam o poder negocial todo do lado do retalhista e retiram todo o poder ao produtor. A assimetria de poder está dependente, então, de dois fatores: 1- ser ou não líder de categoria; 2- o contexto. Ficou claro que os “*category captains*”, ao serem escolhidos pelo retalhista para liderarem o crescimento da categoria, têm níveis de poder equilibrados, que lhes permitem negociar e impor as suas próprias condições ao retalho. Assim sendo, a sua relevância para o retalho torna uma situação de



ruptura altamente indesejável e prejudicial para ambos os lados. Desse modo, as novas tendências e métricas de promoção foram sempre trabalhadas e ajustadas para que os interesses tanto dos produtores, como dos retalhistas, fossem salvaguardados. Por outro lado, a mais recente pandemia do covid-19 representa um evento tangível que exemplifica como o contexto pode, de um momento para o outro, alterar as “regras do jogo”, no que toca a assimetrias de poder.

Já o preço representa uma variável de negociação complexa, pelo que não foi possível ter uma visão clara sobre a negociação de PVPR's. Ainda que a maioria dos entrevistados definam esta negociação como simples, desde que cumpra com os objetivos de todos, existe quem aponte algumas dificuldades neste campo. Tal poderá ser explicado, eventualmente, pelo tipo de produtos, contexto e cadeias de retalho com as quais se está a negociar. Assim, tornou-se igualmente impossível confirmar a teoria de Fabrizi et al. (2016), quanto ao papel da competitividade na aceitação ou recusa de uma recomendação de preço. Em contrapartida, descobriu-se que a rentabilidade é uma variável que impacta esta decisão.

### **6.3. Gestão de categorias e a natureza do relacionamento entre produtor e retalhista**

Para completar os pressupostos veiculados no ponto anterior, é necessário compreender a interação entre *FMCGs*’ e retalhista, com base no conceito de gestão de categoria.

O relacionamento atual entre os dois lados cumpre com a teoria de Aastrup et al. (2007). Os dados recolhidos confirmam que as categorias são trabalhadas com base numa relação de parceria e que existe um foco em criar uma relação “*win-win-win*”, na qual produtores, retalhistas e consumidores ganhem com a promoção.

Há, igualmente, partilha de informação de ambos os lados, comunicação e uma grande confiança, que permitem o trabalho em documentos partilhados e apoio mútuo em situações adversas. Ainda que, segundo os dados recolhidos, a gestão de categorias ainda não esteja totalmente adequada na prática aos seus objetivos teóricos, os pressupostos fundamentais traçados por Nielsen (1992, p. 9), ECR Europe (1997) e Aastrup et al., (2007), são cumpridos. A relação de dependência que o produtor tem do retalhista, teorizada por Alibeiki et al. (2019), é parcialmente confirmada, uma vez que a

dependência, conforme ficou provado, é mútua. O mesmo acontece com o argumento de Chimhundu (2018), sobre o poder coercivo exercido quando está descontente com o fornecedor. Esta coercividade pode ser aplicada por ambos, ficando sujeita à volatilidade e equilíbrio das relações entre produtor e retalhista. No entanto, é essencial referir que apenas os líderes de categoria têm esse poder. Com as restantes *FMCGs* existe, realmente, a hipótese de um relacionamento desigual na qual o retalho exerce um poder punitivo.

Os dados recolhidos, tornaram possível mapear a natureza do relacionamento e enquadrá-lo no *framework* de Cowan et al. (2015). Com os líderes de categoria, existe um relacionamento ideal, definido por graus de coercividade baixos, numa parceria que pretende acrescentar valor às categorias. Os relacionamentos estabelecidos com as cadeias de retalho são duradouros e as categorias são geridas com base em *KPI's* comuns, como rotação, volume e valor. São ainda criadas equipas multidisciplinares, que trabalham a gestão de categorias com o retalho, para assegurar o já mencionado “*win-win-win*”. Contudo, apesar deste relacionamento ser colaborativo, conclui-se que, pontualmente, pode existir oportunismo de ambos os lados.

## 7. Conclusões

De retorno às questões de investigação formuladas nesta dissertação podem-se retirar as seguintes conclusões e considerações:

**RQ1:** Qual a relação de poder que existe entre produtores de *FMCG* e retalhistas?

Ao analisar a relação de poder existente entre ambos *FMCGs* e retalhistas, conclui-se que o teorizado por Bogomolova et al. (2017), relativamente ao poder que os retalhistas exercem na negociação com os produtores, não se encontra totalmente correto. Ainda que exista maior poder por parte do retalhista e que este possa vir a maximizá-lo, no futuro, devido à informação que detém, existem diferentes tipos de retalhistas, com diferentes abordagens no mercado. O grupo “*Win-win-win*”, mencionado por João, é um claro exemplo de como os retalhistas mais relevantes no mercado se focam numa abordagem que seja proveitosa para todos os lados. O foco coercivo e punitivo da relação é, pois então, algo que se coloca de parte. Tal não invalida que, no entanto, os restantes dois

grupos sejam, de facto, mais intransigentes nas suas posições e façam uso das vantagens que têm.

Realça-se, contudo, o papel por demais relevante que os líderes de categoria têm nesta balança de poder. O retalhista líder de mercado olha de uma forma diferente para os produtores que desempenham este papel, tornando-os seus parceiros de negócio. Contudo, caso o retalhista seja menor, essa relação de parceria poderá não acontecer de forma tão vincada, uma vez que o produtor será mais necessário ao retalhista do que vice-versa. Assim, os “*category captains*” têm nas suas mãos a oportunidade de não aceitar as condições propostas pelo retalho e tentar alcançar a melhor estratégia para toda a categoria. Por estes motivos, assume-se que, apesar da maior dominância por parte do retalho a nível de negócio e informações relativas ao mesmo, a quota de mercado do produtor e o contexto vivido irão afetar, fortemente, uma relação de poder nada linear.

**RQ2:** Qual a natureza do relacionamento entre produtores de *FMCG* e retalhistas?

De acordo com os dados recolhidos, existe um relacionamento ideal entre as *FMCGs*’ líderes de categoria e os principais retalhistas. O grau de coercividade é baixo e procuram-se modelos colaborativos, ainda que exista algum oportunismo, pontual, entre ambos os lados. Estes relacionamentos, duradouros, seguem, cada vez mais, os pressupostos teóricos da gestão de categorias. Este modelo de trabalho também coloca uma maior ênfase na necessidade de ambos os lados colaborarem e tentarem criar soluções adequadas para todos os envolvidos.

Contrariamente ao que se sucede com os líderes de categoria e ainda que careça de aprofundamento em estudos futuros, os entrevistados apontaram a existência de um relacionamento desigual entre o retalho e restantes *FMCGs*’. Neste campo, o retalho faz uso do seu poder coercivo, como também já mencionado na resposta à RQ1. No entanto e como também já fora previamente mencionado, os “*category captains*” têm um papel essencial para assegurar um conjunto de decisões que promovam o sucesso da categoria como um todo.

**RQ3:** Quais as estratégias de *pricing* adotadas pelos produtores de *FMCG* e retalhistas desde 2012?

Relativamente às estratégias de *pricing* adoptadas, conclui-se que o mercado funciona, desde 2012, predominantemente em *Hi-Lo*. Excetuando a *Mercadona* até as insígnias que operam mais tendencialmente em *EDLP* - como o *LIDL*-, tiveram de introduzir um modelo misto para chegar aos consumidores que, cada vez mais, querem promoção. Mais recentemente, o Pingo Doce tem optado por uma estratégia de *pricing* nova em algumas categorias – *EDPP (Every Day Promo Price)* -, que carece ainda de formulação teórica e estudos futuros.

**RQ4:** Quais as estratégias e decisões de preços promocionais adotadas pelos produtores de *FMCG* e retalhistas, desde 2012, e quais as suas vantagens e desvantagens?

As estratégias e decisões de preço promocional adotadas por produtores e retalhistas seguem em linha com a estratégia de *pricing* mencionada na resposta anterior. Uma vez que, em Portugal, o mercado opera essencialmente em *Hi-Lo*, todos os envolvidos têm optado por um aumento gradual da profundidade e frequência de desconto. Estas duas variáveis promocionais devem ser conciliáveis e devidamente trabalhadas para trazerem benefícios a todos os envolvidos. No entanto, a grande estratégia, comum a todos, foi embarcar numa escalada promocional. Decidiram-se os índices promocionais mais adequados a cada categoria, sendo que, algumas destas passaram a ter quase 100% das suas vendas em promoção. Ao longo dos últimos oito anos, produtores e retalhistas negociaram sempre entre si, para encontrar as estratégias mais rentáveis para ambos os lados.

A maior desvantagem que a promoção apresenta é a degradação da venda base dos produtos, que afeta, essencialmente, o produtor. Como explicado pelos entrevistados, as “*vendas saudáveis*” diminuem à medida que se coloca maior promoção no mercado, levando a uma degradação do valor das marcas. A maior vantagem para as *FMCGs*’ é, segundo João, a possibilidade que se dá ao consumidor de experimentar um produto de forma acessível e, futuramente, fidelizá-lo. No entanto, na perspetiva do retalhista, a vantagem não reside neste último ponto, uma vez que estes defendem que o consumidor deixa de ser fiel a marcas, mas sim, a lojas, dando força ao argumento de Gedenk et al.

(2010). Esta fidelização dá-se devido à proposta de valor que as cadeias de distribuição apresentam como altamente atrativas para um consumidor que faz “*brand-switching*”.

**RQ5:** Qual o efeito do relacionamento entre produtor de *FMCG* e retalhista na definição de uma estratégia de promoção de preços?

O relacionamento, como tem sido mencionado nas anteriores respostas, é um fator essencial para a definição da estratégia promocional no mercado de grande consumo. Aqui reforça-se, novamente, o papel preponderante dos líderes de categoria na definição da estratégia com o retalho. Estes são o maior fator de equilíbrio de uma balança de poder potencialmente desigual e têm, sempre, a possibilidade de emitir opiniões e vincar posições, quando assim o acham necessário. O caso da LACTEO, ao negociar com o PD os moldes para o novo modelo de *EDPP*, exemplifica, de forma clara, a importância que o retalhista dá aos seus líderes de categoria. Outro fator muito importante é a confiança, essencial para moldar estes relacionamentos. Se for seguida uma estratégia de gestão de categoria colaborativa e equilibrada, o bom relacionamento entre *FMCGs*’ e retalhistas irá ser, sempre, um fator decisivo na mesa de negociações.

Ainda que alguns resultados das entrevistas se sobreponham e sejam comuns a várias questões de investigação, foi possível retirar conclusões muito concretas no final deste trabalho. É visível que as estratégias promocionais das *FMCGs*’ evoluíram em linha com a dinâmica estabelecida pelo retalho. Apesar de, segundo os entrevistados, a pressão promocional atual correr o risco de não vir a ser suportável no futuro, as empresas têm conseguido suportá-la. Assim, nestes oito anos, a estratégia dos produtores tem sido aumentar a profundidade e a frequência do desconto, gerindo as suas subidas e descidas de acordo com as tendências de mercado. No PD, por exemplo, devido à introdução de uma estratégia de *EDPP* em algumas categorias, empresas como a LACTEO adaptaram a sua estratégia promocional, e negociaram menos profundidade de desconto e maior frequência. Apesar das considerações aqui tecidas, todos partilham de uma certeza: não está previsto um abrandamento da atividade promocional. A atual pandemia e fatores económicos poderão, inclusive, contribuir para um alargamento da promoção a categorias com índices promocionais mais baixos. Caso tal aconteça, é possível que a estratégia de *EDPP* venha a ser a nova tendência para as insígnias *Hi-Lo*.

## 7.1. Investigação Futura

Pela multiplicidade de dados obtidos na realização desta dissertação, sugere-se um leque de temas que poderão ser investigados no futuro, por forma a acrescentar maior conhecimento sobre a promoção em Portugal:

Uma vez que este estudo incide sobre o Canal Moderno, sugere-se, que seja trabalhada a mesma temática no Canal Tradicional, para comparar as conclusões entre canais. No que respeita à dinâmica promocional em concreto, seria uma mais valia investigar, futuramente, o impacto que a promoção causa, a longo prazo, no valor percebido de um produto ou marca. Idealmente, poderia ser realizado um estudo quantitativo neste sentido, para compreender a opinião do consumidor final relativamente ao preço.

Outro tópico a explorar é a negociação de PVPR's. Seria interessante de um ponto de vista académico, compreender todo o processo que envolve a sugestão de um PVPR e respetiva negociação com o retalho. Dessa forma, será possível compreender melhor os preços praticados e sugeridos pelos produtores e compará-los com o valor exibido em promoção. Quanto à estratégia de *pricing*, e ainda que numa fase exploratória, seria interessante a condução de estudos sobre a estratégia *EDPP*. Para o efeito, sugere-se compreender a influência da estratégia no comportamento de compra do *shopper* e quais as categorias mais propensas a embarcar neste modelo – para além das que já o seguem-

Recomenda-se ainda, fortemente, que o impacto da confiança no relacionamento entre *FMCGs'* e Retalhista seja estudado de forma mais aprofundada.

Por outro lado, as promoções exclusivas a plataformas online nas grandes superfícies, ainda que sejam reduzidas e pouco representativas neste estudo, não foram analisadas. Sugere-se que, num horizonte de longo prazo, caso existam informações relevantes, se analisem estas dinâmicas em profundidade. Finalmente, retira-se também um potencial campo de estudo no campo de *supply chain*, sugerindo-se que seja estudada a forma como as estratégias de *pricing* podem impactar a definição de um modelo diferente que coordene toda a operação logística de abastecimento de produto em loja.

## Referências Bibliográficas

Aastrup, J., Grant, D. B., & Bjerre, M. (2007). Value creation and category management through retailer–supplier relationships. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*, 17(5), 523–541. doi:10.1080/09593960701632019

Alibeiki, H., Li, S., & Vaidyanathan, R. (2019). Market dominance or product cost advantage: Retail power impacts on assortment decisions. *International Journal of Production Economics*, 222. doi:10.1016/j.ijpe.2019.09.026

Allender, W. J., & Richards, T. J. (2012). Brand loyalty and price promotion strategies: An empirical analysis. *Journal of Retailing*, 88(3), 323–342. doi:10.1016/j.jretai.2012.01.001

*Antevisão folheto Continente Promoções de 3 a 9 novembro* [imagem]. (2015). Retirado de <https://blog200porcento.com/antevisao-folheto-continente-promocoes-4023300?view=5474052>

*Antevisão Folheto Pingo Doce Promoções de 19 a 25 maio* [imagem]. (2015). Retirado de <https://blog200porcento.com/antevisao-folheto-pingo-doce-promocoes-3015064>

Aveiro, I. (entrevistadora), & Silva, J. A. (entrevistado). (2016, Dezembro 27), *Preocupamos este desequilíbrio das vendas com promoção*. Retirado de <https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/comercio/detalhe/mondelez-portugal--preocupa-nos-este-desequilibrio-das-vendas-com-promocao>

Banerjee, S., & Stock, A. (2018). Retailer dominance and quality variation: Observations and a theoretical explanation. *Journal of Retailing*, 94(4) 408-418. doi:10.1016/j.jretai.2018.10.001

Beier, Frederick J., & Stern, Louis W. (1969). Power in the channel of distribution. In Louis Stern (Eds.), *Distribution channels: Behavioral dimensions*. Boston: Houghton-Mifflin

Benton, W., & Maloni, M. (2005). The influence of power driven buyer/seller relationships on supply chain satisfaction. *Journal of Operations Management*, 23(1), 1–22. doi:10.1016/j.jom.2004.09.002

- Bijmolt, T. H. A., Heerde, H. J. van., & Pieters, R. G. M. (2005). New empirical generalizations on the determinants of price elasticity. *Journal of Marketing Research*, 42(2), 141–156. doi:10.1509/jmkr.42.2.141.62296
- Bogomolova, S., Szabo, M., & Kennedy, R. (2017). Retailers' and manufacturers' price-promotion decisions: Intuitive or evidence-based? *Journal of Business Research*, 76, 189–200. doi:10.1016/j.jbusres.2016.05.020
- Cowan, K., Paswan., Audhesh K., Steenburg, E. V. (2015). When inter-firm relationship benefits mitigate power asymmetry. *Industrial Marketing Management*, 48, 140-148. doi:10.1016/j.indmarman.2015.03.013
- Chimhundu, R. (2018). Product innovation, category marketing support, consumer choice and power. *Marketing Food Brands*, 49–78. doi:10.1007/978-3-319-75832-9\_3
- Creswell, J. W. (2009). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (3rd ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Dewsnap, B. & Hart, C. (2004) Category management: a new approach for fashion marketing?, *European Journal of Marketing*, 38(7), p. 809–834. doi:10.1108/03090560410539267
- Duffy, R.S. (2008). Towards a better understanding of partnership attributes: An exploratory analysis of relationship type classification. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 228–244. doi:10.1016/j.indmarman.2007.09.005
- Dukes, A., & Geylani, T. (2016). Dominant retailers and their impact on marketing channels. *Handbook on the Economics of Retailing and Distribution*, 137–156. doi:10.4337/9781783477388.00015
- Dutta, S., Zbaracki, M. J., & Bergen, M. (2003). Pricing process as a capability: a resource-based perspective. *Strategic Management Journal*, 24, 615–630. doi:10.1002/smj.323
- ECR Europe (1997) Category management best practice report (Brussels: ECR Europe).
- Egelhoff, W. G. (1982). Strategy and structure in multinational corporations: An information processing approach. *Administrative Science Quarterly*, 27, 435-458. doi:10.2307/2392321



Egelhoff, W. G. (1991). Information-processing theory and multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 22, 341-368. doi: 10.1057/palgrave.jibs.8490306

*Em grandes marcas 01/10/2018 a 14/10/2018 Continente* [imagem]. (2018). Retirado de <https://promos.sapo.pt/loja/continente/supermercado-continente-grandes-marcas-28-09-2018-6954#page-1>

Emerson, R. M. (1962). Power-dependence relations. *American Sociological Review*, 27(1), 31. doi:10.2307/2089716

Fabrizi, S., Lippert, S., Puppe, C., & Rosenkranz, S. (2016). Manufacturer suggested retail prices, loss aversion and competition. *Journal of Economic Psychology*, 53, 141–153. doi:10.1016/j.joep.2016.02.001

French, J. R. P. Jr., & Raven, B. (1959). The bases of social power. D. Cartwright (Ed.), *Studies in social power*. Michigan: University of Michigan, Institute for Social Research

Frenzen, H., Hansen, A.-K., Krafft, M., Mantrala, M. K., & Schmidt, S. (2010). Delegation of pricing authority to the sales force: An agency-theoretic perspective of its determinants and impact on performance. *International Journal of Research in Marketing*, 27, 58–68. doi:10.1016/j.ijresmar.2009.09.006

Galbraith, J. R. (1974). Organization design: An information processing view. *Interfaces*, 4, 28-36. doi:10.1287/inte.4.3.28

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. doi:10.1016/j.jretai.2017.06.001

Gedenk, K., Neslin, S. A., & Ailawadi, K. L. (2009). Sales promotion. *Retailing in the 21st Century*. doi:10.1007/978-3-540-72003-4\_24

Ghose, S., Liu, J. J., Bhatnagar, A., & Kurata, H. (2005). Modeling the role of retail price formats, and retailer competition types on production schedule strategy. *European Journal of Operational Research*, 164(1), 173–184. doi:10.1016/j.ejor.2003.10.040

Grewal, D., 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. doi:10.1016/j.jretai.2011.12.001

Gummesson, E. (1988). *Qualitative Methods in Management research*. Lund: Chartwell-Bratt Ltd.

Hald, K. S., Córdón, C., & Vollmann, T. E. (2009). Towards an understanding of attraction in buyer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 38(8), 960–970. doi:10.1016/j.indmarman.2008.04.015

Hingley, M.K. (2005a). Power to all our friends? Living with imbalance in supplier–retailer relationships. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 848–858. doi:10.1016/j.indmarman.2005.03.008

Hingley, M.K. (2005b). Responses to comments on ‘Power to all our friends? Living with the imbalance in supplier–retailer relationships’. *Industrial Marketing Management*, 34, 870–875. doi:10.1016/j.indmarman.2005.03.010

Homburg, C., Jensen, O., & Hahn, A. (2012). How to organize pricing? Vertical delegation and horizontal dispersion of pricing authority. *Journal of Marketing*, 76(5), 49–69. doi:10.1509/jm.11.0251

Huber, G. P., & McDaniel, R. R. (1986). The decision-making paradigm of organizational design. *Management Science*, 32(5), 572–589. doi:10.1287/mnsc.32.5.572

Hunt, D. S. & Nevin, J. R (1974), Power in a channel of distribution: Sources and consequences. *Journal of Marketing Research*, 9, 186-193.

Johnson, M. (1999) From understanding consumer behaviour to testing category strategies. *Journal of the Market Research Society*, 41(3), 259–288. doi:10.1177/147078539904100303

Jung, I., Park, I., & Choi, J. H. (2018). Examining the performance index of retail pricing strategies under different types of competition. *International Journal of Revenue Management*, 10(3/4), 290. doi:10.1504/ijrm.2018.096326

Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). *Principles of marketing* (17<sup>th</sup> edition). United Kingdom: Pearson Education Limited.

Kumar, N. (2005). The power of power in supplier–retailer relationships. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 863–866. doi:10.1016/j.indmarman.2005.02.003

Lee, C., & Johnsen, R.E. (2012). Asymmetric customer–supplier relationship development in taiwanese electronics firms. *Industrial Marketing Management*, 41, 692–705. doi:10.1016/j.indmarman.2011.09.017

Liozu, S. M. (2016). State of value-based-pricing survey: Perceptions, challenges, and impact. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16, 18-29. doi:10.1057/s41272-016-0059-8.

Lubensky, D., (2017). A model of recommended retail prices. *RAND Journal of Economics*, 48(2), 358-386. doi:10.1111/1756-2171.12179

Miles, M.B., & Huberman, A.M. (1994), *Qualitative Data Analysis* (2nd ed.), Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc

Molm, L.D., 1997. Risk and power use: Constraints on the use of coercion in exchange. *American Sociological Review* 62, 113–133. doi:10.2307/2657455

*Novo folheto Continente - 75% de desconto em frescos* [imagem]. (2012) Retirado de <https://descontos.blogs.sapo.pt/2011/12/>

*Novo folheto Pingo Doce* [imagem]. (2012). Retirado de <https://descontos.blogs.sapo.pt/411375.html>

*Novo folheto Pingo Doce Madeira Fim de semana de 22 a 25 fevereiro* [imagem]. (2018). Retirado de <https://blog200porcento.com/novo-folheto-pingo-doce-madeira-fim-de-7306624>

Nielsen (1992) *Category management: positioning your organization to win*. Chicago, Illinois: NTC Business Books

Nielsen. (2019a), *Bens de grande consumo crescem 2,8% em 2018*. Retirado de “<https://www.nielsen.com/pt/pt/insights/article/2019/large-consumer-goods-grow-in-2018/>”

Nielsen. (2019b). *Nielsen RMS|H+S| W32'19* [Powerpoint slides]

Nijs, V. R., Dekimpe, M. G., Steenkamps, J.-B. E. M., & Hanssens, D. M. (2001). The category-demand effects of price promotions. *Marketing Science*, 20(1), 1–22. doi:10.1287/mksc.20.1.1.10197

Nonaka, I., & Nicosia, F. M. (1979). Marketing management, its environment, and information processing: A problem of organizational design. *Journal of Business Research*, 7, 277–300. doi:10.1016/0148-2963(79)90008-0

Nyaga, G. N., Lynch, D. F., Marshall, D., & Ambrose, E. (2013). Power asymmetry, adaptation and collaboration in dyadic relationships involving a powerful partner. *Journal of Supply Chain Management*, 49(3), 42–65. doi:10.1111/jscm.12011

Olbrich, R., Jansen, H. C., & 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. doi:10.1016/j.jretconser.2016.01.012

Puppe, C., & Rosenkranz, S. (2009). Why suggest non-binding retail prices?. *Economica*, 78, 317-329. doi: 10.1111/j.1468-0335.2009.00827.x

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Essex: Pearson.

Spekman, R. E., & Carraway, R. (2006). Making the transition to collaborative buyer–seller relationships: An emerging framework. *Industrial Marketing Management*, 35(1), 10–19. doi:10.1016/j.indmarman.2005.07.002

Sturm, R. E., & Antonakis, J. (2015). Interpersonal power. *Journal of Management*, 41(1), 136–163. doi:10.1177/0149206314555769

Yeung, J.H.Y., Selen, W., Zhang, M., & Huo, B. (2009). The effects of trust and coercive power on supplier integration. *International Journal of Production Economics*, 120(1), 66–78. doi:10.1016/j.ijpe.2008.07.014

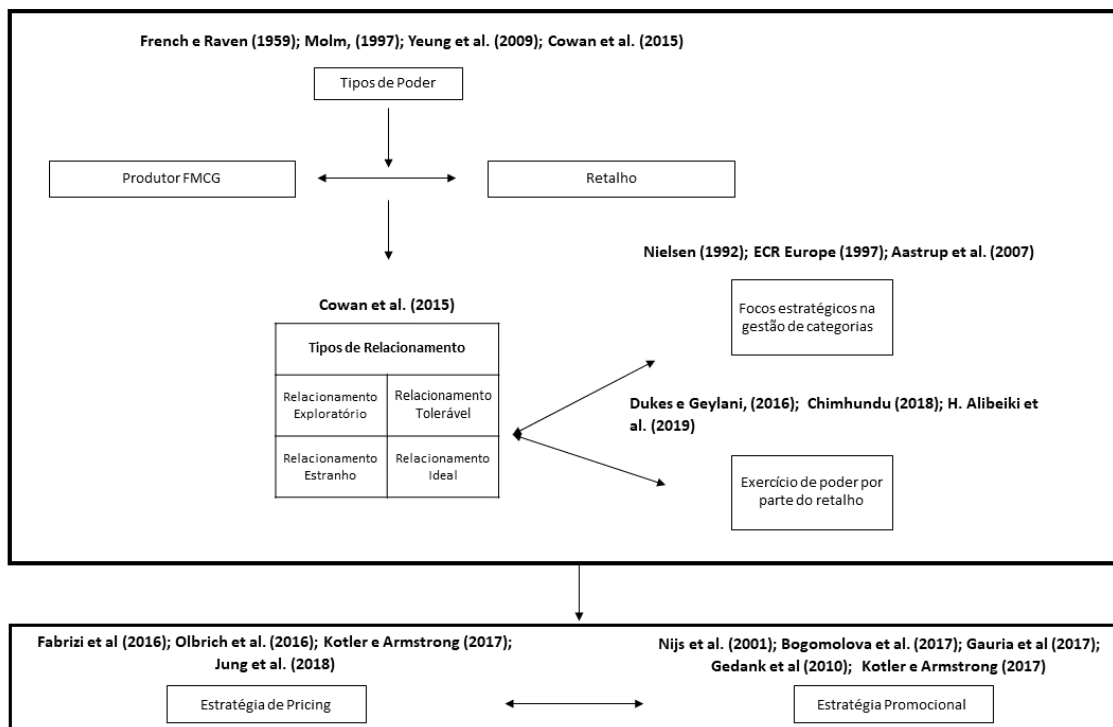
Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6<sup>th</sup> edition). Los Angeles: Sage.

Zhang, C., Zhuang, G., Yang, Z. & Zhang, Y. (2017): Brand loyalty versus store loyalty: Consumers' role in determining dependence structure of supplier–retailer dyads. *Journal of Business-to-Business Marketing*, 24(2), 139-160. doi: 10.1080/1051712X.2017.1314127

# Anexos

		Benefits Received by More Dependent Partner	
		Below Expected	At or Above Expected
Power Type Used by More Powerful Partner	High Coercive / Low Non-Coercive	<p><b>1. Exploitative Relationship</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Extremely high dependence; lack of other options; desperately hoping for direct future or indirect benefits.</li> <li>Minimal input and critical resources (e.g. knowledge resources) not shared unless coerced.</li> <li>Danger of extremely high opportunistic behavior; always looking to quit.</li> <li>Direct immediate rewards skewed to more powerful firm.</li> </ul>	<p><b>2. Tolerable Relationship</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Tolerate coercive strategies because of benefits above expected; some dependence, lack of other viable options in terms of business benefits.</li> <li>Resources and critical resources (e.g. knowledge resources) shared begrudgingly.</li> <li>Danger of high opportunistic behavior to either balance the score or quit.</li> <li>Direct immediate benefits shared by more powerful firm.</li> <li>More powerful firm receives higher indirect benefits.</li> </ul>
	Low Coercion / High Non-Coercion	<p><b>3. Awkward Relationship</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Interpersonal relational norms trump business consideration; hoping for direct future or indirect benefits to compensate for below expected current benefits.</li> <li>Possibility of negotiation to enhance mutual benefits; resources shared, with reservation.</li> <li>Danger of interpersonal relations becoming sour if the business end is not addressed.</li> <li>Direct immediate benefits skewed to more powerful firm.</li> </ul>	<p><b>4. Ideal Relationship</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Both interpersonal relational norms and business considerations (direct immediate and future, and indirect benefits) are almost too good.</li> <li>Possibility of creating too much dependence, almost to the exclusion of everything else around; the boundaries between the partner firms get blurred.</li> <li>Danger of firms taking one another for granted which may result in suboptimal outcome; no reason to put in extra effort or resources; complacency.</li> <li>Direct immediate benefits shared by more powerful firm.</li> <li>More powerful firm receives higher indirect benefits and future direct benefits.</li> </ul>

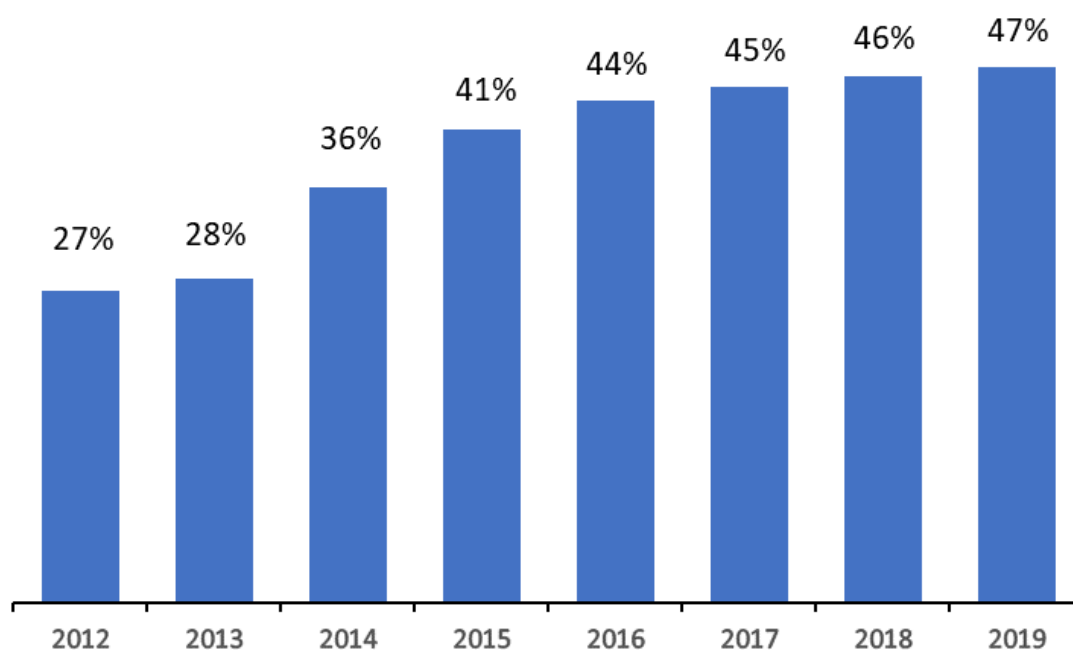
Anexo I – Framework de Cowan et al. (2015)



Anexo II – Modelo Conceptual

<b>Nome fictício do entrevistado</b>	<b>Empresa (Nome Fictício)</b>	<b>Cargo do entrevistado</b>	<b>Classificação da empresa</b>
Ana	LACTEO	National Key Account Manager	Líder na área de laticínios
Maria	RETAIL	Diretora de Vendas	Líder no retalho moderno
João	SNACKS	Diretor de Vendas do Canal Moderno	Líder na área de snacks

Anexo III – Caracterização dos entrevistados



Anexo IV – Evolução da pressão promocional em Portugal



Anexo V – Capa de folheto Continente (2012)



Anexo VI – Capa de folheto Pingo Doce (2012)



Anexo VII – Capa de folheto Continente (2015)



Anexo VIII – Capa de folheto Pingo Doce (2015)



Anexo IX – Capa de folheto Continente (2018)



Anexo X – Capa de folheto Pingo Doce (2018)

## Anexo XI - Guiões de Entrevista

### Guião 1 (FMCG)

#### Parte 1 – Panorama promocional, vantagens e desvantagens da promoção e a formação de PVPR

Introdução: 2012, como sabe, foi um ano paradigmático no que toca à prática promocional em Portugal. A crise económica levou a que uma das maiores cadeias de retalho em Portugal lançasse uma campanha promocional que, daí em diante, impactou o modo de fazer promoção em Portugal.

1. Como vê esse momento de viragem em 2012 em termos promocionais e quais os maiores desafios que a sua organização enfrentou daí em diante?
2. O aumento da pressão promocional impactou, de algum modo, a estratégia de *pricing* para os produtos?



- a. Tiveram de fazer algum tipo de alteração no momento de construir um PVPR?
3. Relativamente à sugestão de preço que fazem ao retalhista, é fácil chegar a um consenso quanto à mesma?
4. Após 2012 existe mais algum momento que considere paradigmático no panorama promocional em Portugal?
  - a. A recém-aprovada lei dos 90 dias é um desses momentos?

Peço-lhe para refletir nas seguintes afirmações, feitas por uma pessoa da indústria, ao Jornal de Negócios: *“Há companhias que têm 70% das suas vendas feitas em promoção. Basta abrir os folhetos das maiores cadeias de distribuição para perceber que há marcas que estão permanentemente com 50% desconto. É como uma cadeia de roupa ter um ano inteiro saldos (...), isto não é sustentável no longo prazo (...). A promoção, a partir do momento em que começa a combater com o histórico dos anos anteriores, já não acrescenta valor”*.

5. Qual é a sua opinião relativamente a estas afirmações?
6. Que vantagens tem a promoção a curto e longo prazo?
7. E as desvantagens?
8. A dinâmica promocional, aos dias de hoje, está adequada aos objetivos das empresas produtoras?
9. Considera que a sua organização mudou a maneira de pensar a estratégia promocional? Quando é que tal aconteceu?
  - a. Atualmente, em que pilares assenta a estratégia promocional da sua empresa?
  - b. Quais são as ferramentas essenciais para que uma promoção seja bem-sucedida atualmente?

## **Parte 2 – Tipos de poder e o impacto do relacionamento na estratégia promocional**

1. Muitos académicos referem que, nos últimos anos, a balança de poder na indústria de grande consumo mudou. Se, antigamente, havia um maior poder por parte das

empresas produtoras, hoje, grandes cadeias como a Walmart, conseguem ter um ascendente considerável perante os seus fornecedores.

Numa perspetiva global, considera que isso também aconteceu em Portugal? Esta “balança” de poder é algo real, ou existe um nivelamento perfeito entre os dois lados?

2. Como caracteriza os players das cadeias de grande distribuição em Portugal? Posso pedir-lhe que me explique, em linhas gerais, qual é a abordagem negocial que têm com estes?
3. Como caracteriza estas negociações? São lineares? Exigentes? Customizadas?
  - a. Quais os pontos contratuais que exigem mais envolvimento por parte das empresas?
  - b. Quanto tempo duram normalmente estas negociações e como caracteriza genericamente o tipo de contrato(s) celebrados? Há, à partida, uma plataforma de entendimento comum na qual ambos saem sempre a ganhar?
  - c. Se existirem posições muito divergentes, é possível que a vossa exposição de produto/atividade em loja venha a ser condicionada? Poderiam, por exemplo, perder os melhores espaços em loja? Encontrar barreiras à implementação de planogramas?
4. No seguimento da pergunta anterior, gostaria de lhe colocar um desafio: Suponhamos que trabalha numa organização que decide mudar a sua estratégia promocional, reduzindo ao máximo a sua frequência e ajustando o PVPR para obter o melhor retorno possível. Seria fácil negociar este movimento com o retalho?
  - a. Quais seriam as contrapartidas que o retalho lhe poderia apresentar?
  - b. Pensa que, neste cenário, a perda de espaços e outras condicionantes de que falámos na pergunta anterior seriam uma realidade?
5. Portugal é, atualmente, o 3º país na Europa com maior pressão promocional (49%). Esta pressão promocional elevada é algo desejado por produtores e retalho, ou há um lado que ganha mais do que o outro com o cenário atual?

- a. Considera que há descontentamento quanto ao modelo atual de promoção? Quais seriam as possíveis soluções para uma mudança?
- b. Se a situação não beneficia claramente as empresas FMCG, porque é que ainda não assistimos a um decréscimo da frequência promocional?
- c. Acredita que uma ação concertada, que reunisse várias empresas na indústria de grande consumo, poderia inverter esta tendência promocional?
- d. Como vê o futuro da promoção em Portugal, considerando a envolvente atual?

### **Parte 3 – Gestão de categorias e natureza do relacionamento**

1. Como caracterizaria o relacionamento com o retalho do ponto de vista da colaboração? É fácil chegar a uma relação colaborativa entre ambos os lados?
2. O relacionamento é liderado por algum dos players, ou diria que existe um equilíbrio em termos de liderança?
3. Que áreas se envolvem mais neste relacionamento e qual a sua relevância no contexto da organização?
4. Como define a comunicação existente entre os dois lados?
  - a. E a nível de informação, considera que a partilha de informação por parte do retalho é frequente e enquadrada nas necessidades da sua organização? Tem acesso a todos os dados de que necessita para avaliar se a promoção é incremental?
  - b. Por outro lado, a sua organização tem como hábito partilhar informação relevante com o retalho? Acredita que, partilhar a informação adequada pode ajudar-vos, de alguma forma, a obter uma vantagem comercial?
5. Existem vantagens em estabelecer uma relação duradoura e colaborativa entre as duas partes? Identifica alguma desvantagem decorrente deste tipo de relacionamento? Caracterize, por favor, de forma resumida a relação entre a sua empresa e as cadeias de grande retalho.
  - a. Essa relação cumpre com as expectativas da sua empresa?

- b. Quais os pontos mais positivos na relação entre a sua organização e estas grandes superfícies?
  - c. E os mais negativos? Se existirem.
  - d. Analisemos esta interação numa perspetiva global. No final do ano, quando analisar resultados, considera que o ambiente negocial e a colaboração com o retalho trouxeram benefícios para a sua organização?
  - e. O facto de a relação comercial entre os dois lados ser constante, acaba por gerar maior empatia? Qual é o papel da confiança nestas interações?
  - f. Existem normas de relacionamento, ou uma espécie de “código” para resolução de eventuais conflitos?
6. Peça-lhe que categorize o relacionamento com o retalho moderno de 1 a 5, (sendo 1 muito negativo e 10 excelente) classificando as seguintes características:
- Grau de dependência relativamente ao parceiro retalhista (de 1 a 5)
  - Benefícios expectáveis do relacionamento com o parceiro retalhista (de 1 a 5)
  - Troca de informação (de 1 a 5)
  - Confiança no parceiro retalhista (de 1 a 5)
  - Comportamento oportunista do retalho (de 1 a 5)
  - Vantagens diretas advindas do relacionamento para a natureza do negócio do produtor (de 1 a 5)
  - Desvantagens advindas do relacionamento para a natureza do negócio do produtor (de 1 a 5)

## **Guião 2 (Retalhista)**

### **Parte 1 – Panorama promocional, vantagens e desvantagens da promoção e a formação de PVPR**

Introdução: 2012, como sabe, foi um ano paradigmático no que toca à prática promocional em Portugal. A crise económica levou a que uma cadeia de retalho em Portugal lançasse uma campanha promocional que, daí em diante, impactou o modo de fazer promoção em Portugal.

10. Como vê esse momento de viragem em 2012 em termos promocionais e quais os maiores desafios que a sua empresa enfrentou daí em diante?

11. Que estratégia de preço ao consumidor é que a sua empresa segue atualmente?
  - a. Os PVPR que os fornecedores sugerem vão, geralmente, ao encontro das vossas expetativas?
  
12. Após 2012 existe mais algum momento que considere paradigmático no panorama promocional em Portugal?

Peço-lhe para refletir nas seguintes afirmações, feitas por uma pessoa da indústria, ao Jornal de Negócios: ***“Há companhias que têm 70% das suas vendas feitas em promoção. Basta abrir os folhetos das maiores cadeias de distribuição para perceber que há marcas que estão permanentemente com 50% desconto. É como uma cadeia de roupa ter um ano inteiro saldos (...), isto não é sustentável no longo prazo (...). A promoção, a partir do momento em que começa a combater com o histórico dos anos anteriores, já não acrescenta valor”.***

13. Qual é a sua opinião relativamente a estas afirmações?
14. Que vantagens tem a promoção a curto e longo prazo para a grande distribuição?
15. E as desvantagens?
16. A dinâmica promocional, aos dias de hoje, está adequada aos objetivos da sua empresa?
  - a. Quais são hoje os grandes pilares da vossa abordagem promocional?

## **Parte 2 – Tipos de poder e o impacto do relacionamento na estratégia promocional**

Introdução: Quando falamos de estratégias promocionais e recomendações de preço, a relação e a negociação entre os fornecedor e cliente é algo essencial. Quero explorar consigo esse tema, de modo a compreendê-lo melhor.

6. Muitos académicos referem que, nos últimos anos, a balança de poder na indústria de grande consumo mudou. Se, antigamente, havia um maior poder por parte das empresas produtoras, hoje, grandes cadeias como a Walmart, conseguem ter um ascendente considerável perante os seus fornecedores.

Numa perspetiva global, considera que isso também aconteceu em Portugal? Esta “balança” de poder é algo real, ou existe um nivelamento perfeito entre os dois lados?

7. Como caracteriza os produtores de FMCG em Portugal? Posso pedir-lhe que me explique, em linhas gerais, qual é a abordagem negocial que têm com estes?
  - a. Estas negociações são exigentes?
  - b. Têm algum “manual” de negociações que defina a abordagem correta ao fornecedor?
  - c. Quanto tempo duram normalmente estas negociações?
  - d. Há, à partida, uma plataforma de entendimento comum na qual ambos saem sempre a ganhar (win-win)?
  - e. Existindo dificuldades em encontrar uma plataforma de entendimento, quais são os trunfos negociais que podem ser utilizados para levar a negociação “a bom porto”?
  
8. No seguimento da pergunta anterior, gostaria de lhe colocar um desafio: Suponhamos que uma empresa FMCG, sua fornecedora, decide mudar a sua estratégia promocional, reduzindo ao máximo a sua frequência e ajustando o PVPR para obter o melhor retorno possível. Esta sugestão seria facilmente negociável com a Sonae?
  
9. Portugal é, atualmente, o 3º país na Europa com maior pressão promocional (49%). Esta pressão promocional elevada é algo desejado por produtores e retalho, ou há um lado que ganha mais do que o outro com o cenário atual?
  - a. Uma redução da frequência promocional seria, aos dias de hoje, benéfica para ambos?
  - b. Acredita que uma ação concertada, que reunisse várias empresas na indústria de grande consumo, poderia levar a uma descida da frequência promocional?
  - c. Como vê o futuro da promoção em Portugal, considerando a envolvente atual?

### Parte 3 – Gestão de categorias e natureza do relacionamento

Introdução: Outro tema que gostaria de abordar consigo, é a gestão de categorias de produto. Idealmente, para que sejam definidos os sortidos corretos, traçados os planogramas mais adequados e montadas as estratégias mais rentáveis e incrementais para produtores e retalho, ambos os lados devem estar muito alinhados.

7. Como caracterizaria o relacionamento com o fornecedor do ponto de vista da colaboração?
8. Como define a comunicação existente entre os dois lados?
  - c. E a nível de informação, é frequente a Sonae partilhar informações sobre as categorias/produtos com os fornecedores?
  - d. Estas informações que a sua empresa partilha representam, de alguma forma, uma vantagem negocial?
  - e. Por outro lado, é comum que os fornecedores partilhem informações que sejam relevantes para a sua organização?
9. Existem vantagens em estabelecer uma relação duradoura e colaborativa entre as duas partes? E desvantagens? Caracterize, por favor, de forma resumida a relação entre a sua empresa e as cadeias de grande retalho.
10. Se tivesse de categorizar o relacionamento com o produtor FMCG de 1 a 5 relativamente às seguintes características, por favor classifique quanto a:
  - Grau de dependência relativamente ao parceiro produtor FMCG (de 1 a 5) - 5
  - Benefícios expectáveis do relacionamento com o parceiro produtor FMCG (de 1 a 5) -5
  - Troca de informação (de 1 a 5)
  - Confiança no parceiro produtor FMCG (de 1 a 5)
  - Comportamento oportunista do produtor FMCG (de 1 a 5)
  - Vantagens diretas advindas do relacionamento para a natureza do negócio do retalhista (de 1 a 5)
  - Desvantagens advindas do relacionamento para a natureza do negócio do retalhista (de 1 a 5)

### Guião 3 (Temáticas das Entrevistas Informais)

1. Qual a relação de poder que existe entre produtores e retalhistas de FMCG?
2. Qual a natureza do relacionamento entre produtores e retalhistas de FMCG?
  - a. Sente que há confiança entre os dois atores?
  - b. Durante o covid, sentiu um estreitamento de laços entre ambos os lados?
3. Quais as estratégias de *pricing* adotadas pelos produtores e retalhistas de FMCG desde 2012?
  - a. As estratégias de pricing praticadas hoje no mercado são favoráveis à organização?
4. Quais as estratégias e decisões de preços promocionais adotadas pelos produtores e retalhistas de FMCG desde 2012 e quais as suas vantagens e desvantagens?
  - a. Como é que estas estratégias evoluíram?
  - b. Houve uma maior necessidade de trabalhar a Gestão de Categorias por parte do produtor?
  - c. A situação promocional atual é de alguma forma favorável às FMCG?
5. Qual o efeito do relacionamento entre produtor e retalhista de FMCG na definição de uma estratégia de promoção de preços?
  - a. Ser líder de categoria tem influenciado a posição das FMCG na definição da estratégia promocional?
  - b. Qual é o futuro da promoção em Portugal?
  - c. O mercado está preparado para trabalhar em EDPP?