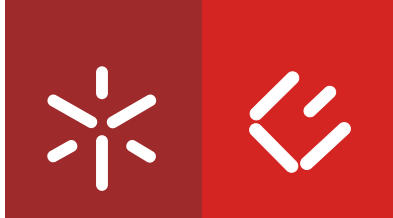


Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Paulo Jorge Oliveira Campos

**Estratégias promocionais
em superfícies retalhistas**



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

Paulo Jorge Oliveira Campos

**Estratégias promocionais
em superfícies retalhistas**

Dissertação de Mestrado
Mestrado em Economia Industrial e da Empresa

Trabalho efetuado sob a orientação da
Professora Doutora Natália Maria Carvalho Barbosa

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS

Este é um trabalho académico que pode ser utilizado por terceiros desde que respeitadas as regras e boas práticas internacionalmente aceites, no que concerne aos direitos de autor e direitos conexos.

Assim, o presente trabalho pode ser utilizado nos termos previstos na licença [abaixo](#) indicada.

Caso o utilizador necessite de permissão para poder fazer um uso do trabalho em condições não previstas no licenciamento indicado, deverá contactar o autor, através do RepositóriUM da Universidade do Minho.

Licença concedida aos utilizadores deste trabalho



Atribuição

CC BY

<https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>

Agradecimentos

Uma obra que tenha gravado o nome de um só autor não será nunca um feito alcançado de forma única por esse mesmo autor. Qualquer trabalho é sempre melhor quando nasce da entreaajuda de várias partes e, relativamente a esta dissertação, essa regra esteve bem presente.

Há, primariamente, que endereçar os devidos agradecimentos à Professora Doutora Natália Maria Carvalho Barbosa, pela permanente disponibilidade e interesse demonstrados em fazer deste um trabalho mais completo, com melhores bases científicas e com melhores resultados.

Em segundo lugar, tenho a endereçar profundos agradecimentos à companheira que representa a minha família em casa. Por em todos os momentos ter procurado que o ambiente em casa fosse o melhor para que eu desenvolvesse o meu trabalho.

Aos responsáveis pelos retalhistas envolvidos no estudo, pretendo agradecer pela autorização para trabalhar semanalmente na sua superfície. Em especial, tenho a agradecer aos responsáveis dos mercados Mercadinho e Presuntinho, pelo tempo dispensado em conversas, que tanto valor assumiram para que eu pudesse entender o modo como a literatura acerca do retalho alimentar é colocada em prática diariamente.

A estes e todos os intervenientes que de alguma forma tenham contribuído para a conclusão desta jornada, entrego os meus sinceros agradecimentos.

DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE

Declaro ter atuado com integridade na elaboração do presente trabalho académico e confirmo que não recorri à prática de plágio nem a qualquer forma de utilização indevida ou falsificação de informações ou resultados em nenhuma das etapas conducente à sua elaboração.

Mais declaro que conheço e que respeitei o Código de Conduta Ética da Universidade do Minho.

Resumo: Estratégias Promocionais em Superfícies Retalhistas

O estudo que baseia a presente dissertação procura perceber de que forma as superfícies retalhistas gerem as suas estratégias promocionais, assim como os métodos de resposta que utilizam para responder às estratégias promocionais da sua concorrência. As promoções são um fator de extra importância na captação de novos consumidores e na formatação da imagem do próprio retalhista, pelo que cada pequena decisão estratégica assume uma grande dimensão relativamente à procura que lhe é direcionada.

O desenvolvimento das ferramentas de análise de dados mune constantemente as empresas de mais e melhor capacidade de adaptação às jogadas concorrenciais. Cada decisão pode ser rapidamente monitorizada e julgada relativamente à sua causa-efeito e ao modo como cada retalhista pode obter resultados com ela. Neste cenário, é cada vez mais fundamental esta mesma rapidez de leitura e reação à concorrência, no sentido de evitar que a procura de um retalhista seja direcionada para os que tomam as decisões acertadas.

De modo a se perceber como é que estas reações estratégicas são postas em prática, foi realizado um estudo junto de oito retalhistas da cidade de V.N. Famalicão, que consistiu na análise de preços regulares e preços promocionais, de um cabaz de dezanove produtos, ao longo de vinte e seis semanas. Com o estudo foi possível criar perfis de retalhistas mais agressivos e mais conservadores relativamente a preços promocionais.

As conclusões mostram que mesmo num curto espaço geográfico existe uma grande heterogeneidade de decisões estratégicas, que dependem de fatores como a dimensão e da concorrência mais próxima. Concluiu-se ainda que os retalhistas se observam e permanentemente respondem, de facto, a estratégias concorrentes. Mesmo que não apostando em estratégias retaliatórias, foi possível perceber que cada retalhista molda a sua estratégia à intensidade das estratégias dos retalhistas que o envolvem.

Palavras-chave: Competitividade, Estratégia, Preço, Promoções, Retalho

Abstract: Promotional Strategies in Retail Companies

The study which is the basis for this dissertation seeks to understand how retail companies manage their promotional strategies, as well as the response methods they use to respond to their competitors' promotional strategies. Promotions are a factor of extra importance in attracting new consumers and in formatting the retailer's own image, so each small strategic decision takes on a large dimension in relation to the demand that is directed at it.

The development of data analysis tools constantly give companies more and better ability to adapt to competitive moves. Each decision can be quickly monitored and judged on its cause-effect and how each retailer can get results from it. In this scenario, this same speed of reading and reacting to competition is increasingly critical in order to prevent a retailer's demand from being directed to those who make the right decision first.

In order to understand how these strategic reactions are put into practice, a study was conducted among eight retailers in the city of V.N. Famalicao, which consisted of the analysis of regular prices and promotional prices of a basket of nineteen products over twenty-six weeks. The study made it possible to define more aggressive and conservative retailer profiles for promotional prices.

The findings show that even in a short geographic space there is a large heterogeneity of strategic decisions, which depend on factors such as size and closer competition. It was also concluded that retailers are observing each other and are in fact permanently responding to competing strategies. Even if not betting on retaliatory strategies, it was possible to understand that each retailer shapes its strategy to the intensity of the strategies of the retailers that involve them.

Keywords: Competitiveness, Price, Promotions, Retail, Strategy

Índice

DIREITOS DE AUTOR E CONDIÇÕES DE UTILIZAÇÃO DO TRABALHO POR TERCEIROS	II
LICENÇA CONCEDIDA AOS UTILIZADORES DESTE TRABALHO	II
AGRADECIMENTOS.....	III
DECLARAÇÃO DE INTEGRIDADE.....	IV
RESUMO: ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS EM SUPERFÍCIES RETALHISTAS.....	V
ASBTRACT: PROMOTIONAL STRATEGIES IN RETAIL COMPANIES	VI
ÍNDICE	VII
ÍNDICE DE TABELAS	VIII
INTRODUÇÃO	9
1.1. APRESENTAÇÃO	9
1.2. O CONCEITO.....	9
1.3. A IMPORTÂNCIA DO ESTUDO.....	10
1.4. OBJETIVOS DO ESTUDO.....	12
1.5. QUESTÃO CENTRAL E PRESSUPOSTOS ADJACENTES.....	12
1.6. ESTRUTURA.....	14
2. CONCORRÊNCIA E OFERTAS PROMOCIONAIS.....	15
2.1. ABORDAGEM ESTRATÉGICA.....	16
2.2. PREÇO PROMOCIONAL: UM JOGO DE INTERPRETAÇÃO	18
2.3. CENÁRIOS DE AÇÃO E REAÇÃO	22
2.4. A PROFUNDIDADE, A FREQUÊNCIA E A ABRANGÊNCIA PROMOCIONAL	24
2.5. SÍNTESE	30
3. POPULAÇÃO, AMOSTRA E DADOS.....	32
3.1. INTRODUÇÃO.....	32
3.2. POPULAÇÃO	32
3.3. AMOSTRA	32
3.4. DADOS.....	33
4. ANÁLISE E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	35
4.1. INTRODUÇÃO.....	35
4.2. PROFUNDIDADE, FREQUÊNCIA E ABRANGÊNCIA ESTATÍSTICAS	35
4.2.1. <i>Relação de preços entre retalhistas.....</i>	<i>42</i>
4.2.2. <i>Relação entre frequência promocional e profundidade promocional.....</i>	<i>45</i>

4.2.3.	<i>Apetência própria de um produto para uma maior ou menor frequência promocional</i>	46
4.2.4.	<i>Alterações de profundidade e abrangência promocionais</i>	47
4.3.	SÍNTESE	52
5.	CONCLUSÃO	55
5.1.	PRINCIPAIS RESULTADOS	55
5.2.	LIMITAÇÕES DO ESTUDO E FUTURO DESENVOLVIMENTOS	56
	BIBLIOGRAFIA	58
	REFERÊNCIAS NA WEB	60

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Matriz de Otimização Promocional	20
Tabela 2 - Legenda de codificação de produtos	36
Tabela 3 - Tabela de frequência promocional	37
Tabela 4 - Abrangência média promocional por retalhista	38
Tabela 5 - Tabela de Profundidade Promocional	39
Tabela 6 - Duração promocional média	41
Tabela 7 - Preços Regulares Médios	43
Tabela 8 - Preços promocionais.....	44
Tabela 9 - Correlação Estratégica (Profundidade/Abrangência).....	48
Tabela 10 - Correlação Estratégica (Profundidade/Profundidade).....	50
Tabela 11 - Correlação Estratégica (Abrangência/Abrangência).....	51

Introdução

1.1. Apresentação

O primeiro capítulo desta dissertação pretende apresentar o tema nela estudado, bem como as razões que levaram o autor a abraçar a missão de analisar como, quando e porquê, os retalhistas oferecem promoções. Pretende-se numa primeira fase clarificar o próprio significado a que obedece o conceito de promoção, apresentando-se de seguida a importância que assume o estudo de um tema que tem sido investigado desde há décadas e que conta com inúmeras obras a ele dedicadas. Na última secção deste capítulo introdutório será delineado um guia para a estrutura e sentido que foi dado à investigação aqui apresentada.

1.2. O conceito

Uma promoção de preços é entendida como um esforço de marketing levado a cabo através de meios media ou não-media, por um limitado período, ao nível do consumidor, retalhista ou grossista. Os objetivos podem ser o estímulo da experimentação, o aumento da procura ou o aumento da disponibilidade do produto. **(AMERICAN MARKETING ASSOCIATION, 2017)**

Esta é uma das estratégias que as empresas podem usar de modo a procurar aumentar a probabilidade de compra de um novo produto, ou de um produto que interessa escoar. Estas reduções temporárias de preços têm o potencial de aumentar não só a vendas dos produtos promovidos, como também o tráfego geral de consumidores na loja, aumentando a probabilidade de ganhos para o retalhista. **(GLAUBEN ET AL., 2011)**

A ideia introduzida por **BANTLEMAN (2012)**, em entrevista à Forbes, é a de que na presente era as grandes superfícies retalhistas assumem custos muito altos com a recolha de informação que lhes permita estabelecerem-se um nível acima da concorrência, através das estratégias promocionais corretas. É portanto, relevante, um estudo que se foque na observação prática dos movimentos temporários destes preços e os resultados que um retalhista pode obter em cada estratégia aplicada.

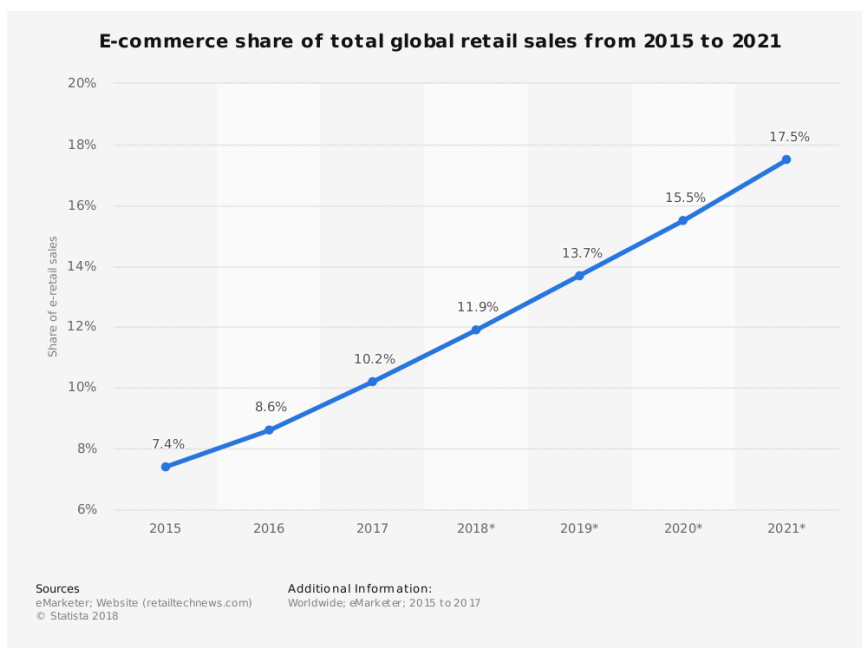
1.3. A importância do estudo

“Promoções de preço aparentam, à primeira vista, ser um tópico simplista de marketing. Quando um produto está em promoção, os potenciais compradores deduzem tipicamente que o produto está disponível a um preço mais baixo que o normal.” (Kuntner e Teichert, 2016, p.2687)

Tal como **KUNTNER E TEICHERT (2016)** desenvolvem na sua obra, é precisamente com este modo de observar promoções que os próprios retalhistas acabam por jogar estrategicamente. Muito mais que a disponibilização de um produto abaixo do seu preço normal, a oferta de uma promoção pode ser uma ação estratégica desenhada com atenção centrada na concorrência, muito para além da mera atenção centrada no cliente.

Neste estudo não é diretamente abordada a questão do comércio online e o modo como a utilização das tecnologias digitais se tem mostrado impactante no desenvolvimento da atividade retalhista. De certo modo, é plausível até a discussão acerca de um estudo que no presente ainda se centra em promoções ligadas ao comércio a retalho tradicional e não em promoções de comércio online.

Figura 1 Quota de comércio online do total de vendas globais a retalho desde 2015 a 2021



Fonte: Statista, 2018

A partir da figura 2 é possível responder a essa discussão. Um estudo apresentado pelo **STATISTA (2018)** estuda a evolução do “e-commerce” dentro das vendas globais a retalho desde 2015 a 2017, fazendo com base nestes anos uma previsão para os anos de 2018 a 2021. O que se conclui é que apesar da evolução astronómica do comércio online, este representou no ano de 2017 apenas 10.2% do valor total de vendas a retalho globalmente. Significa este dado que a definição de promoções com vista ao crescimento dos retalhistas de loja física assume ainda uma importância dedicada a 89.8% do valor total de vendas registadas no globo.

Atualmente um dos tópicos a que os retalhistas físicos mais prestam atenção não será a revolução do retalho tradicional para o retalho online, mas antes o modo como a utilização das novas tecnologias será importante para o crescimento a médio-longo prazo, no campo da interação com o consumidor. **BERMAN (2019)** reconhece no seu trabalho o desafio crescente que o comércio online representa para o retalho físico. No entanto, são dignas de registo as estratégias que ao invés de se distanciarem do atual mundo económico digital, o utilizam como meio promotor do seu próprio espaço físico.

O autor aborda as estratégias que muitos retalhistas já aplicam no seu negócio, como a oferta de cupões de desconto a clientes online que só podem ser utilizados na loja física. Tal estratégia é importante para manter a preferência do consumidor face aos seus concorrentes, valorizando a sua última compra com um bónus numa próxima. Mas este tipo de estratégia é principalmente importante para promover o contacto físico entre o cliente e a loja do retalhista, promovendo movimentos de aproximação entre cliente e o conceito, os valores e a imagem da marca.

Por outro lado, o fator preço continuará sempre a ser o fator decisivo para conquistar novos consumidores e é neste campo que o concorrente com a melhor estratégia tende a sair vencedor. Se em termos de preço regular o mercado do retalho tende a mostrar uma certa uniformidade, a verdadeira diferença será marcada pela oferta acertada no tempo e quantidade de produtos a preços promocionais.

Se uma promoção não envolvesse dinâmica entre preços regulares e preços promocionais, bem como “efeitos secundários”, não se gastaria tanto tempo e recursos a estudar a implementação de cada singular redução temporária do preço de um produto. As empresas encaram atualmente a

dinâmica entre preços promocionais e preços regulares como veículo de posicionamento no mercado, como meio de discriminação de preços, como jogadas de interação concorrencial – muito para além da mera oferta de um produto a um preço que aumentará temporariamente a procura.

BANKS E MOORTHY (1997)

A questão principal deste projeto foca-se na dinâmica que envolve a definição de uma promoção e os fatores que serão capazes de influenciar o sucesso deste tipo de estratégia. Pretende-se estudar por isso de que forma os retalhistas gerem as promoções de forma a tirar o máximo partido da procura potencial por um produto.

1.4. Objetivos do estudo

Neste sentido, o presente estudo teórico-empírico analisará dois fatores-chave na definição de uma promoção: profundidade e frequência. Será analisada a profundidade de forma a perceber o nível de agressividade que um retalhista assume nas suas promoções em contextos específicos, nomeadamente a reação a jogadas da concorrência. No campo da frequência, pretende-se observar as diferenças existentes entre retalhistas quanto à definição da frequência promocional de um mesmo produto. A partir desta análise, procurar-se-á delinear um conjunto de questões e respostas que apontem para a verificação prática da oferta estratégica de promoções, por parte dos retalhistas estudados.

1.5. Questão central e pressupostos adjacentes

A questão central a que este trabalho pretende responder é a seguinte:

A oferta de preços promocionais por parte de cada retalhista depende da oferta de preços promocionais por parte dos concorrentes?

A esta questão estão ligadas algumas proposições, decorrentes da revisão de literatura e que a análise de dados posteriormente aqui apresentada pretenderá verificar como válidos ou inválidos, relativamente ao contexto observado. A resposta à questão central será condicionada pela validação ou invalidação dos seguintes pressupostos:

1. Cada retalhista observa o seu ambiente externo e em particular, os movimentos da concorrência. A reação mais natural é a cópia de cada ação entre concorrentes, no sentido de amortecer os efeitos causados por uma estratégia bem-sucedida. Assim, assume-se que a oferta de um preço promocional num dos retalhistas tem como reação a oferta de um preço promocional para o mesmo produto em outros retalhistas. **(VOLPE, 2013)**
2. De modo a otimizar cada promoção, procura-se o controlo da intensidade com que se oferece cada produto em promoção. Uma intensidade demasiado elevada pode gerar efeitos adversos, no sentido de o consumidor racional guardar a sua procura apenas para os momentos em que determinado produto é vendido em promoção. Assume-se por isso, que uma maior frequência promocional está associada a uma menor profundidade promocional. **(LIN, 2016)**
3. A necessidade de um preço regular bem demarcado nasce do perigo de diluição entre preço promocional e o preço base de um produto. Num cenário em que ambos os preços são constantemente alterados há uma forte probabilidade de o preço promocional ser lido como o preço regular, levando à desvalorização do produto. Assim, assume-se que preços regulares mais estáveis estão positivamente correlacionados com preços promocionais mais móveis/frequentes. **(GLAUBEN ET AL., 2011)**
4. O efeito de transmissão de preços entre produtores-grossistas-retalhistas afeta a capacidade de cada retalhista para oferecer promoções. Denotam-se por isso diferentes padrões de preços descontados, relativamente a diferentes categorias de produtos, sem que tal diferença seja imposta estrategicamente por cada retalhista. Assume-se que certos produtos apresentam uma frequência promocional reduzida, enquanto que outros são frequentemente alvos de promoção, não só na análise a um retalhista, mas numa perspetiva global de mercado. **(RUSSO E GOODHUE, 2017)**

5. Os movimentos estratégicos de um retalhista não levam sempre a movimentos espelhados na oferta de preços descontados. Numa tentativa de contornar e se superiorizar a uma estratégia promocional definida por um concorrente, determinado retalhista pode adotar estratégias alternativas. A título de exemplo, será possível verificar diferenças na abrangência promocional de um retalhista, quando um concorrente alterar a sua profundidade promocional média. Será por isso testado um cenário em que o aumento da profundidade promocional num retalhista promove o aumento da abrangência promocional dos concorrentes. **(GLAUBEN ET AL., 2011)**

1.6. Estrutura

Para que seja possível encontrar conclusões acerca das dos tópicos apresentados, o próximo capítulo desta dissertação será assim dedicado à revisão da literatura relevante sobre o tema. Na terceira secção serão definidos os dados e a metodologia a eles subjacente, dados esses que serão a base do estudo empírico a ser elaborado na presente dissertação acerca da definição de estratégias promocionais nas grandes superfícies retalhistas.

Um quarto capítulo assumirá o papel tratamento de dados e elação de conclusões. Este capítulo surge da oportunidade criada pelo método de recolha de dados utilizado, que ao exigir a presença no espaço real de cada retalhista permitiu a recolha de números, mas também de noções e impressões. Tais noções serão analisadas em confrontação com o que é dito no campo teórico.

Numa última secção, será redigida a conclusão acerca dos resultados do estudo empírico levado a cabo e da própria dissertação realizada. Este último capítulo será vital para anotar não só as conclusões definitivas deste estudo, mas também o que poderá ser desenvolvido em futuros estudos dedicados à mesma temática.

2. Concorrência e ofertas promocionais

O capítulo que se segue está dividido em quatro secções, que permitem a dinamização do estudo de ofertas promocionais. Desde a razão mais primária para a oferta de uma promoção, até aos resultados cientificamente concluídos pelos estudos que abordam as promoções retalhistas.

A primeira secção dedica-se à observação de uma promoção como uma abordagem estratégica ao mercado retalhista. Constata-se o facto de uma promoção nunca ser alvo de uma decisão sem fundamento. Nenhum retalhista racional abriria mão da sua rentabilidade sem fundamentação estratégica.

A segunda secção centra-se na interação entre retalhista e consumidor. Analisa-se uma promoção como meio de influência no comportamento de compra e, por consequência, como determinante da lealdade de um consumidor a um retalhista.

Numa terceira secção o foco centrar-se-á na interação entre retalhista e concorrência. Estuda-se assim uma oferta promocional enquanto fator de diferenciação ou aproximação aos retalhistas concorrentes e quais os resultados esperados, entre as possíveis estratégias assumidas entre retalhista e suas contrapartes.

A quarta e última secção está subdividida nos três problemas de definição de promoções que a presente dissertação estuda: Frequência, profundidade e abrangência promocional. Nesta secção serão abordados os fatores que definem uma promoção como potencialmente favorável ou desfavorável, face a diferentes cenários criados pela identidade de cada retalhista, pela procura e pela concorrência.

Em conclusão, importa com este capítulo perceber porque é possível e/ou suposto existir um certo padrão de comportamentos por parte dos retalhistas relativamente à oferta de promoções. Do mesmo modo, importa perceber porque cada retalhista poderá assumir comportamentos diferentes do padrão relativamente a questões sazonais, dimensionais, ou relativas a imagem de marca ou produto.

2.1. Abordagem estratégica

A análise do comportamento entre retalhistas não pode restringir-se à observação de jogadas concorrenciais que não tem em conta as diferentes realidades de cada concorrente. Não existe um modelo universal otimizado para oferecer a melhor resposta a uma estratégia do concorrente, bem pelo contrário. O segredo na escolha da melhor resposta passará pela análise ótima do ambiente concorrencial em que cada retalhista está inserido.

VILLENA E ARANEDA (2017) abordam uma perspetiva que observa os retalhistas para além da visão clássica de mercados únicos com rendimentos à escala constantes. Levando em conta as estruturas de concorrência oligopolística que caracterizam o cenário dos grandes retalhistas, faz sentido considerar rendimentos à escala crescentes. A dimensão dos grandes retalhistas e a abrangência de mercados que conseguem cobrir vem permitir o usufruto de estruturas de custo que oferecem maiores margens estratégicas.

Esta perspetiva sobre as diferentes dimensões de cada retalhista permite criar um traço sobre o estudo das estratégias adotadas por cada operador no mercado: a dimensão, a localização, a capacidade competitiva de base de um retalhista são fundamentais para a definição de qualquer estratégia concorrencial. Neste caso em concreto, a capacidade de definir estratégias promocionais.

REIGADINHA ET AL. (2017) estudam a importância deste tipo de abordagem estratégica, em que as decisões são permanentemente adaptadas à realidade de cada interveniente no mercado. No caso em concreto, os autores não estudam especificamente o potencial económico da superfície retalhista, mas antes o modo como a localização afeta e é afetada pelo perfil do retalhista. A oferta de uma promoção que traduz resultados positivos num retalhista não será obrigatoriamente a estratégia promocional acertada para todos os retalhistas. Será por isso expectável a observação de estratégias completamente diferentes no que toca à oferta de promoções, mesmo quando comparados retalhistas que oferecem o mesmo tipo de produtos.

No estudo de **REIGADINHA ET AL. (2017)**, que incide em 273 lojas do distrito do Porto, pertencentes aos 8 maiores retalhistas alimentares de Portugal, os autores estudam a forma como a distribuição populacional afeta a estratégia posicional de cada retalhista. Com o estudo concluem-se quatro dos pontos que suportarão e justificarão a razão de ser do presente estudo, pela forma como sugerem:

- Há uma relação negativa entre a distância das lojas relativamente a centros populacionais e a dimensão populacional dos mesmos – diz-se com isto que os retalhistas têm em conta a racionalidade dos consumidores, em comprar preferencialmente na loja mais próxima
- Há uma relação positiva entre a densidade populacional e a densidade de retalhistas num centro populacional – facto que está ligado à aposta que os retalhistas levam a cabo relativamente a fortes focos de procura
- O aumento da densidade de retalhistas está negativamente relacionado com a distância entre lojas concorrentes. E esta relação é mais notória quanto menor a distância ao centro populacional – o que significa que a aposta de um retalhista na localização o mais próxima possível de um centro populacional potencia o estabelecimento de concorrentes a uma distância relativamente curta, levando à criação de aglomerados retalhistas.
- A quantidade e variedade da oferta de uma loja dilui o efeito proximidade (efeito negativo entre a dimensão do retalhista e a densidade populacional) – diz-se com isto que a dimensão do retalhista é um fator determinante na estratégia de localização, uma vez que lojas maiores podem localizar-se mais afastadas dos centros populacionais. Isto porque a qualidade da sua oferta poderá persuadir os consumidores a desconsiderarem lojas mais próximas para visitar “melhores” lojas.

No momento em que decidem dimensão e localização, os retalhistas não estão diretamente a definir a sua política de estratégias promocionais. Cada estratégia promocional será pensada e executada com a consideração de um sem número de circunstâncias. É, no entanto, importante levantar a questão relativamente ao impacto que esta definição de dimensão e localização terão no sucesso de cada estratégia promocional. Isto porque, segundo **VILLENA E ARANEDA (2017)** relativamente à dimensão, e **REIGADINHA ET AL. (2017)** relativamente à localização, as diferentes delineações da base de cada loja tenderão a atrair diferentes tipos de consumidores e a resultar em diferentes capacidades de atração de novos consumidores.

A definição de promoções com o simples intuito de aumentar o volume de vendas, quando não existe a capacidade de medir os resultados que advêm de determinada estratégia, pode revelar-se infrutífera. A adoção de preços promocionais sem a consideração dos fundamentos que caracterizam a realidade de cada empresa no mercado pode mesmo resultar em efeitos negativos.

Isto acontece porque os resultados económicos presentes podem acabar por ser afetados pela venda de um produto que mesmo vendido em grandes quantidades a um preço promocional, falha em captar a procura por outros produtos que oferecem ao retalhista uma maior margem de lucro. Para além disso, a visão futura que os consumidores definem em relação a esse retalhista também pode ser afetada, no sentido de o este ser etiquetado pelas promoções agressivas, captando volumes de procura significativos apenas quando as pratica **(BOGOMOLOVA ET AL., 2017)**.

2.2. Preço promocional: Um jogo de interpretação

A definição de um preço promocional não tem de ser estática e não é operacionalizada permanentemente da mesma forma. Os objetivos de uma promoção podem variar consoante a estratégia e posicionamento de mercado de uma empresa, assim como os veículos que esta utiliza para promover a venda de um produto através de um preço mais atrativo. **(BANERJEE ET AL., 2016)**

A simples disposição adotada para apresentar uma promoção pode envolver uma jogada que visa formatar a visão que o consumidor tem do preço de um produto. **GREWAL ET AL. (2011)** diferem a apresentação de uma promoção para um produto de preço baixo, em relação a um produto de preço elevado. Para um produto de preço baixo a promoção disposta em percentagem terá um impacto mais forte aos olhos do consumidor do que a disposição da quantia monetária reduzida. Já para um produto de preço elevado, o mesmo efeito será mais forte se a promoção for apresentada em números, em vez de percentagens.

A importância que o primeiro impacto visual de uma promoção pode assumir é estudada por **GUHA ET AL. (2018)**, que analisam este primeiro impacto na influência que o mesmo exerce sobre a decisão de compra. No estudo foi testada a disposição da mesma promoção com diferentes valores de desconto apresentada a um grupo de potenciais compradores. Os autores concluíram que o mesmo produto, com o mesmo preço base e o mesmo valor descontado, pode ter a probabilidade de compra aumentada pela simples alteração da disposição da promoção.

A forma como a promoção é lida é assim potenciadora do ganho de atenção do consumidor. Enquanto estratégia, o retalhista procurará sempre o formato promocional que maximize esta atenção **(GUHA ET AL., 2018)**. Porém, a questão fundamental não é se os produtos estão a ser vendidos a um preço promocional ou não. A questão fundamental prende-se com o objetivo da

promoção, quando ela é feita. A eficácia da promoção será medida através da influência que a mesma exerce na probabilidade de compra do produto, em termos presentes, mas também e principalmente, em termos futuros.

Um formato de apresentação de uma promoção não tem de ser sempre vencedor em relação a outro. Uma promoção que seja lida pelo consumidor como um ganho substancial relativamente ao preço base do produto tem o potencial de surtir efeitos instantaneamente positivos em termos de vendas. Mas o segredo estará na capacidade de o retalhista manter o equilíbrio entre o que é, aos olhos do consumidor, um desconto de preço atrativo e um desconto de preço que torna desinteressante a compra do produto quando este está a ser vendido ao seu preço regular. **(KUNTNER E TEICHERT, 2016)**

BANKS E MOORTHY (1997) assumem uma distinção clara entre preços regulares e promoções: preços regulares são escolhidos numa primeira fase e, em seguida, decide-se a oferta ou não de preços promocionais. Preços regulares são sempre observados e ao alcance de todos os consumidores, enquanto preços promocionais só estão ao alcance quando são oferecidos e só para quem pesquisa por eles. O custo desta pesquisa para os consumidores pode ser controlado pela empresa que oferece o preço promocional, através dos meios que utiliza para disponibilizar o acesso a este preço.

Enquanto que **SALOP (1977) E VARIAN (1980)** consideram as promoções como uma estratégia meramente concorrencial, **BANKS E MOORTHY (1997)** assumem a possibilidade de um monopolista oferecer promoções. Promoções aleatórias são consideradas, de modo a que o monopolista proteja preços mais baixos de consumidores com alto valor de reserva, que procurariam o preço promocional caso não existisse a aleatoriedade e tornariam impossível a oportunidade de a empresa discriminar preços. Quanto mais altos os custos de pesquisa para este tipo de consumidores, maior a intensidade das promoções. A concorrência também aumenta a intensidade das promoções neste modelo, mas não é o único fator que condiciona a oferta de promoções.

Convém, de todo o modo, demarcar significativamente este último tipo de promoções, das promoções em estudo na presente dissertação. As estratégias promocionais abordadas no presente estudo são caracterizadas pela sua generalidade, relativamente ao facto de não apontarem a nenhum público-alvo específico, de não incluírem a intenção de segmentação de mercado. Quando o custo de pesquisa é controlado pelo retalhista para procurar esta segmentação, não falamos de

promoções genéricas, mas sim de discriminação de preços. As reduções de preços ou recompensas pela compra de um produto que não estão acessíveis à generalidade da população consumidora são preços discriminados, no sentido em que os grupos de consumidores que ganharão com a redução de preço assumem para o retalhista uma dimensão menor do que os consumidores que não acedem a essa redução. Esta estratégia resulta assim no aumento do excedente económico do retalhista e não tem o objetivo primário de uma genérica redução de preços, que é o incremento do número de unidades vendidas. **(ESTEVES E RESENDE, 2019)**

De entre os possíveis perfis de consumidores, são considerados por **ALLENDER E RICHARDS (2012)** dois grupos de consumidores com base na sua sensibilidade ao preço. Por um lado, consideraram o segmento de consumidores que são completamente sensíveis ao preço e que darão mais importância ao produto com preço mais baixo. Por outro, os consumidores com baixa sensibilidade ao fator preço, que comprarão a sua marca de preferência mesmo não sendo este o produto mais barato. Esta consideração de consumidores de perfis distintos permite criar cenários de otimização de estratégias promocionais. Esta otimização será tanto maior quanto maior o conhecimento do retalhista acerca da flexibilidade do seu consumidor tipo, no que toca a produtos de qualidade e produtos destinados a preços reduzidos.

É importante a consideração de que marcas de qualidade e marcas genéricas estão por natureza direcionadas, respetivamente, para consumidores de baixa e elevada sensibilidade ao preço. Isto faz com que marcas genéricas possam competir com marcas de qualidade (pelos consumidores de baixo valor de reserva) oferecendo preços regulares, enquanto que marcas de qualidade precisam de escolher os seus meios promocionais cuidadosamente, de modo a evitar que os seus consumidores de elevado valor de reserva acedam a essas promoções. No nível ótimo de equilíbrio entre preços regulares e preços promocionais, o retalhista maximiza os seus resultados através da definição de quatro quadrantes que se traduzem nos seguintes alvos estratégicos **(ALLENDER E RICHARDS, 2012)**:

Tabela 1 - Matriz de Otimização Promocional

	Procura sensível ao preço	Procura por qualidade
Preços regulares	Atração da procura para bens de marca genérica (preço regular	Obtenção da máxima rendibilidade através da venda

	mais baixo) quando os mesmos representam maior margem de lucro	dos produtos que representam maior margem à procura que não altera as suas escolhas com base no preço reduzido de bens de menor qualidade
Preços promocionais	Fomento da procura por bens de preço regular mais elevado através da experimentação quando estes são vendidos em promoção	Usufruto de margens pequenas ou residuais nos bens em promoção para aumento das vendas em produtos que não são alvo de promoção, de outras categorias, oferecidos pelo retalhista

Fonte: Criação própria, baseada no estudo de ALLENDER E RICHARDS (2012)

A gestão da oferta de promoções (ou a ausência de oferta) permite ao retalhista influenciar o comportamento de compra do consumidor. Um conjunto de produtos a preços mais baixos que o seu preço regular, permitem, em certos cenários, influenciar o consumidor a comprar produtos de marcas que não estão no seu cabaz habitual. Do mesmo modo, um único produto que se encontra no cabaz regular dos consumidores, quando vendido a preço promocional, capta estes fornecedores para se deslocarem à loja, abrindo a oportunidade para a compra de produtos que de outra forma tais consumidores não planeavam comprar.

Relativamente à definição de estratégias de preços, **KUNTNER E TEICHERT (2016)** comparam os retalhistas que optam pela definição clara de preços de referência e de seguida, a possibilidade de oferecerem preços promocionais, aos retalhistas que optam por estratégias de “Every Day Low Price” (EDLP). Enquanto as ofertas de preços abaixo do preço regular de um produto criam no consumidor uma ideia de oportunidade de ganho, estratégias EDLP não oferecem a sensação de se estar a comprar algo mais barato do que o seu preço regular num determinado momento.

Preços regulares e promoções são assim vistos de perspetivas diferentes. Preços regulares são vistos como uma ferramenta estratégica para posicionamento do produto (a forma como a empresa pretende que os consumidores percecionem o produto). Promoções são vistas como uma ferramenta de interação com a concorrência e com os comportamentos da procura. Alterações nos preços regulares são relativamente raras quando comparadas com a frequência das promoções. **(BANKS E MOORTHY, 1997)**

A literatura até agora analisada sublinha a importância da definição clara do momento em que um produto se encontra ao seu preço regular e do momento em que o mesmo está a ser vendido a preço de desconto. Mas não menos importante será a consideração do momento e formato correto para a oferta de uma promoção. A definição de um desconto ou de qualquer benefício direcionado à compra de um bem ou contratação de um serviço produz efeitos diferentes em formatos e necessidades diferentes. **(VOLPE, 2013)**

Analisando o exemplo de uma empresa que procura introduzir um novo produto no mercado, para este caso específico, a promoção através de meios de comunicação generalistas e descontos de preço-estante serão a melhor opção. Já no caso de um ginásio que procura novos clientes, uma promoção via e-mail dirigida apenas a não-clientes será preferível a uma descida do preço geral da mensalidade. No primeiro caso, a generalização da promoção maximizará o alcance da campanha e potencia um maior número de aderentes. No segundo caso, a especificação do público-alvo permitirá ao ginásio incentivar a adesão de novos consumidores, a um preço temporariamente descontado, sem que a empresa perca rentabilidade relativamente aos consumidores que já geram receita ao preço regular definido. **(BANKS E MORTHY, 1997)**

A próxima secção do presente capítulo é por isso dedicada ao estudo do momento e formato correto para a definição de uma promoção, levando em conta a possibilidade de reações da concorrência às ofertas promocionais de cada retalhista.

2.3. Cenários de ação e reação

Cada promoção oferecida deverá resultar de uma estratégia estudada para reagir a ações da concorrência e/ou gerar reações por parte da massa consumidora. Em cada momento, o retalhista enfrenta o desafio de ler os movimentos dos concorrentes e decidir a melhor resposta, impondo a sua estratégia em contraposição à estratégia da concorrência. O sucesso da ação/reação de cada oferta promocional dependerá do seu tempo e formato, sendo fundamental para esse sucesso a leitura dos resultados de cada diferente estratégia a adotar em cada momento. **(VOLPE, 2013)**

Sobre a diferenciação de estratégias promocionais, **VOLPE (2013)** aborda as três formas de reação competitiva a uma promoção da concorrência:

1. Retaliação: A resposta a reduções na concorrência de preços em determinados produtos ou categorias de produtos, é a redução espelhada desses mesmos preços.
2. Acomodação: A resposta às reduções de preços da concorrência é a redução de preços em produtos ou categorias de produtos diferentes dos verificados nessa mesma concorrente.
3. Independência: A ausência de resposta direta a reduções de preços na concorrência.

As diferentes reações são uma estratégia de gestão do fenómeno da lealdade às lojas. É abordada por **STEENKAMP ET AL. (2005)** a resposta dos retalhistas às promoções da concorrência como forma de preservar essa lealdade. Para atrair consumidores leais a uma determinada loja concorrente, a estratégia de um retalhista pode passar por direcionar a eles promoções com um significativo grau de profundidade. No caso da loja a quem esses consumidores são leais, a melhor resposta a esta promoção da concorrente será a retaliação. A partir desta resposta, a loja que afigura lealdade cria no consumidor a ideia de que não valerá a pena a opção por uma loja concorrente para usufruir de determinada promoção, já que uma promoção semelhante será oferecida pela loja a quem o cliente é leal.

NARASIMHAN ET AL. (1996) referem a dualidade existente entre retaliação e acomodação. A intuição natural de um retalhista é responder a uma promoção do concorrente através da oferta de uma promoção para a mesma categoria de produtos (retaliação) de modo a evitar que demasiados consumidores sejam atraídos pela oferta do concorrente. O timing da resposta do retalhista à promoção do concorrente será fulcral para se perceber se é preferível retaliar ou acomodar. A oferta de uma promoção tende a atrair um grande número de consumidores, que aproveitam os preços reduzidos para comprar maiores quantidades dos produtos. Assim, caso o segundo retalhista não reaja de imediato, uma estratégia de retaliação pode não surtir o efeito de maior sucesso já que os consumidores já se “abasteceram” na primeira promoção e não têm incentivo a procurar a promoção retaliatória.

Uma estratégia de acomodação será a ideal quando a reação não é mediata. Através da oferta de uma promoção em produtos pertencentes a categorias diferentes das oferecidas em promoção pelo retalhista concorrente, o retalhista que responde poderá captar a procura tanto dos consumidores servidos na primeira promoção, como de novos consumidores.

De modo a testar a importância deste tipo de respostas, mais particularmente da retaliação, **VOLPE (2013)** desenvolveu um estudo empírico com o objetivo de analisar a probabilidade de uma promoção de um retalhista ser espelhada por um concorrente, num momento seguinte. Para tal o autor recorreu a dados de preços de produtos de marca privada (pequenos produtores ou marcas integradas verticalmente pelos retalhistas) praticados por duas das maiores cadeias de retalhistas do ocidente dos Estados Unidos. O estudo recaiu sobre a venda de produtos online durante o período entre junho de 2008 e agosto de 2010. Através dos dados recolhidos, foi possível confirmar que uma promoção oferecida para determinado produto por um retalhista, aumenta a probabilidade de o concorrente oferecer uma promoção para mesma categoria de produtos na semana seguinte em 40%. Estes dados sugerem a atenção dada pelos retalhistas aos movimentos da concorrência e ajudam a eliminar a possibilidade de uma certa aleatoriedade na definição de uma promoção.

2.4. A profundidade, a frequência e a abrangência promocional

Profundidade promocional é entendida como a dimensão do desconto no preço aplicado a um produto. Frequência promocional pode ser analisada em duas vertentes: por um lado, o número de promoções que um retalhista aplica a um produto num determinado espaço de tempo; por outro, a longevidade temporal de cada promoção de um produto. Já a abrangência promocional traduz-se no número de produtos de uma determinada categoria que são simultaneamente promovidos por um retalhista. **(GLAUBEN ET AL., 2011)**

Existe consenso na literatura acerca da influência da força da procura nas decisões de estratégias promocionais. Esta força da procura aumenta com o aumento da informação dos consumidores, o custo de pesquisa, a disposição a pagar, o custo de inventário, ou a lealdade a uma marca ou loja **(ALLENDER E RICHARDS, 2012)**. Cada retalhista racional assume, no jogo de interação concorrencial, as ações que garantem o máximo volume de procura no presente e, principalmente, a criação de laços de fidelidade com o cliente para o futuro. Assim, as pressões exercidas por uma procura com elevado poder de escolha são determinantes para a definição da profundidade e frequência promocional, levando os retalhistas a oferecerem promoções em maior número e maior profundidade.

ALLENDER E RICHARDS (2012) apontam a lealdade à marca para se analisar os dois fatores-chave na delimitação de uma promoção: frequência e profundidade. De modo a modelar as estratégias promocionais dos retalhistas, com base na frequência e profundidade das promoções, são utilizados no seu estudo as hipóteses apontadas por **AGRAWAL (1996)**. Relativamente a profundidade dos descontos, esta está negativamente relacionada com a força da lealdade à marca. Enquanto que a frequência está positivamente relacionada com a força da lealdade à marca.

Através de um estudo empírico, que mede a força das principais marcas de bebidas açucaradas gaseificadas e de gelados numa região específica da Alemanha, **ALLENDER E RICHARDS (2012)** analisaram os registos de preços do ano 2005, estudando a variação da frequência e profundidade das promoções para estes produtos, nos retalhistas. As conclusões da análise apontam na mesma direção que havia sido indicada por **AGRAWAL (1996)**: a profundidade está negativamente relacionada com a força da lealdade à marca.

Na análise específica do que é a aplicação de uma estratégia promocional, um estudo focado num só produto envolve o risco de miopia relativamente à realidade prática de um retalhista. Nesse sentido, **GLAUBEN ET AL. (2011)** desenvolveram um estudo que pretende abordar a oferta de uma grande abrangência de produtos da mesma categoria e o facto de um retalhista promover vários produtos da mesma categoria em simultâneo.

Relativamente a profundidade e abrangência das promoções, assume-se uma relação de substituibilidade entre estas características. Da ótica do retalhista, uma maior abrangência levará a menor profundidade. Uma grande profundidade promocional num número muito grande de artigos pode significar que o retalhista sai a perder na margem global da categoria de produtos sem que esta perda seja compensada em termos de lucro pelo aumento de vendas. De modo a verificar as considerações apresentadas, **GLAUBEN ET AL. (2011)** levaram a cabo um estudo empírico, analisando durante dois anos as variações de preços num determinado conjunto de retalhistas. Para o caso foram analisadas as variações nos preços de produtos laticínios, que são por natureza alvo de consumo com elevada sensibilidade ao preço.

Os resultados do estudo confirmam a substituibilidade entre profundidade e abrangência promocional. No grupo de produtos estudados (leite, iogurte, queijo e manteiga), o leite foi o produto com maior abrangência promocional, mas o que registou a profundidade média de promoções mais

baixa. Já relativamente à manteiga, foi o produto que registou a menor abrangência, mas a maior profundidade promocional média, entre os produtos analisados.

Relativamente à profundidade promocional, os resultados do estudo de **GLAUBEN ET AL. (2011)** confirmam também o papel que o número de produtos oferecidos desempenha na profundidade das promoções. Tal como apontado, os retalhistas que oferecem uma maior diversidade de produtos da mesma categoria são os que apresentam uma maior profundidade em certos produtos em promoção.

Outra conclusão de grande importância prende-se na definição de profundidade promocional de um retalhista em resposta à definição da abrangência promocional definida por um concorrente:

“Enquanto o número médio de produtos oferecidos pela concorrência não tem um impacto significativo na profundidade promocional, o número de produtos em promoção numa loja concorrente influencia significativamente o tamanho do desconto (...), a loja em questão aumentará em 0,16 pontos percentuais [a profundidade promocional] se os concorrentes oferecerem um produto adicional em promoção.” (Glauben et al. 2011, p.148)

A mesma linha de conclusões é seguida por **VOLPE (2013)**, que através de um estudo à comparação de ações promocionais entre duas grandes cadeias de supermercados dos Estados Unidos, concluiu a forte correlação entre promoções de determinado retalhista e da sua concorrência: *“Os resultados indicam que a concorrência entre retalhistas assume um papel significativo na delimitação da frequência e profundidade das promoções e consequentemente, na globalidade dos preços na ótica dos consumidores.” (pág.46)*

Tanto na profundidade como na abrangência promocional é interessante notar a adaptação dos retalhistas à sazonalidade. No estudo de **GLAUBEN ET AL. (2011)** ambas aumentam em épocas de grande procura por um produto, como é o caso da manteiga na Páscoa. Significa isto que o retalhista procura atrair os consumidores para os produtos mais procurados, baixando significativamente o seu

preço, aumentando o número global de consumidores em loja e a probabilidade de vender produtos de outras categorias para os quais o retalhista goza de maior margem.

Em cada momento, cada retalhista deve considerar vários fatores que advêm da política interna da organização, que definem a abordagem relativamente a descontos mais ou menos profundos. Existem, também, fatores externos com capacidade de condicionar a capacidade de um retalhista oferecer promoções mais significativas. O fator mais importante a levar aqui em conta será o preço a que o próprio retalhista tem acesso aos bens que vende. **(RUSSO E GOODHUE, 2017)**

O efeito transmissão de preço entre produtores e retalhistas é um fator de extrema importância, na medida em que o retalhista é obrigado a adaptar as suas promoções relativamente à sua margem. Margem que surge diretamente ligada ao preço que o produtor pratica em relação ao retalhista. Este efeito de transmissão é estudado por **RUSO E GOODHUE (2017)**, concluindo-se que cada categoria de produtos agroalimentares apresenta uma rigidez diferente e que, por consequência, a capacidade para alterações de preços não é a mesma para toda a oferta retalhista.

Entende-se rigidez de preço como a resistência que os preços de certas categorias de produtos em níveis mais próximos do consumidor final oferecem a alterações nos níveis primários, especialmente no nível do produtor. Assim, um preço com alta rigidez tende a ser reduzido pelo retalhista numa percentagem significativamente inferior a uma descida do preço do produtor e, esta redução tende a ser mais lenta do que seria para um produto com baixa rigidez de preço. Este é um fator importante para se explicar a grande volatilidade de preços promocionais para certos produtos, enquanto outros, mesmo em termos de preços promocionais, tendem a ser mais estáveis.

A definição da profundidade promocional envolve um elevado nível de complexidade. Os fatores externos com capacidade de influenciar a intensidade com que o retalhista oferece descontos de preço não se resumem ao preço praticado por grossistas ou produtores. O poder de compra da população consumidora pode ser decisivo para o sucesso de uma promoção, ou mesmo de toda a estratégia promocional do retalhista. A diferença entre mercados de economias emergentes e mercados de economias desenvolvidas ajuda a explicar este tipo de influência sobre os lucros dos retalhistas. **(MATHUR E SINITSYN, 2013)**

No caso de mercados de economias emergentes como a Índia, a população considerada como classe média enfrenta na sua maioria significativas dificuldades ao nível do poder de compra. Num mercado deste género, a definição de promoções com elevada profundidade pode não ser

suficiente para fazer com que produtos de preços regulares que normalmente não estão ao alcance da classe média, passem a estar dentro deste alcance. Em casos como este, a definição deste tipo de promoções acabaria por não ter efeitos lucrativos, já que uma grande fatia dos consumidores continuaria a não terem poder de compra para adquirirem o produto em preço de promoção. Como consequência, o retalhista não captaria os consumidores com menos poder de compra e venderia os seus produtos aos consumidores com maior poder de compra a um preço inferior ao máximo da sua disposição a pagar. Economicamente, isto explica-se por um aumento do excedente do consumidor em contrapartida de uma redução do excedente do produtor (neste caso, uma redução do lucro do retalhista) **(MATHUR E SINITSYN, 2013)**.

Aliado ao fator abrangência, existe um forte impacto causado pelos veículos promocionais que o retalhista utiliza para divulgar e distribuir as suas ofertas de promoções. **GREWAL ET AL. (2011)** salientam a importância da divulgação intraloja, que afeta o orçamento que os consumidores planeiam quando realizam as suas compras. Relativamente a promoções em bens que o consumidor listou para compra, a aquisição destes bens a um preço reduzido fará aumentar a quantidade global de produtos comprados. Já relativamente a promoções em bens que o consumidor não tinha planeado comprar, a aquisição destes bens a um preço inferior ao esperado aumentará o incentivo para o consumidor comprar ainda mais produtos “não orçamentados”.

A correta interpretação que o retalhista necessita de ter relativamente ao processamento mental do consumidor é mais uma vez apontada como ponto-chave para o sucesso ou fracasso de uma estratégia promocional. O preço regular de um produto é formado no subconsciente de cada consumidor, com base nas suas aquisições passadas ou no contato com anúncios que refiram o preço desses mesmo produto.

O lado menos positivo de uma maior abrangência promocional prende-se com o facto de esta abrangência poder influenciar o preço regular de uma categoria de produtos. Será por isso, de esperar, um controlo que incide sobre a quantidade de marcas de uma mesma categoria de produtos que são descontadas em simultâneo. Um número demasiado elevado de produtos semelhantes, em desconto simultâneo, tenderá a criar junto do consumidor um preço regular percebido, inferior ao que é efetivamente o seu preço regular **(MASSERA E BAMBAUER-SACHSE, 2015)**.

Esta atenção que o retalhista é obrigado a dedicar relativamente à leitura mental que o consumidor fará da sua abrangência promocional, é comprovada pela adaptação que cada loja leva

a cabo relativamente ao número de produtos que oferece em promoção em cada momento. Em média, um retalhista oferece um produto em promoção por cada dez produtos que façam parte da sua oferta global. Este facto sublinha a importância de manter aos olhos do consumidor, uma imagem de preços promocionais como uma exceção à regra, não como a regra **(GLAUBEN ET AL., 2011)**.

Denota-se não só o acompanhamento que o retalhista leva a cabo junto das reações dos consumidores à sua abrangência promocional, mas também o modo como este reage a movimentos da concorrência ao nível do número de produtos oferecidos em promoção. Os autores concluem que a abrangência promocional tende a ser menor num retalhista quanto maior for a oferta de produtos sem promoções, por parte dos seus concorrentes. Mas esta abrangência será aumentada por cada produto adicional que o concorrente oferecer em promoção. Denota-se, portanto, a importância que o retalhista atribui aos movimentos e características do seu meio envolvente quando define a sua abrangência promocional, mais do que à sua política interna de definição de promoções. **(GLAUBEN ET AL., 2011)**.

No campo da frequência importa, primariamente, o equilíbrio entre a oferta de preços promocionais e a estabilização do preço de referência. A oferta de uma promoção é bem vista tanto aos olhos dos consumidores como do retalhista. Para o consumidor, porque compra mais barato. Para o retalhista, porque este produto oferecido a um preço abaixo do seu preço de referência aumenta o incentivo para os consumidores comprarem não só este produto, mas também comprarem outros produtos que o consumidor não planearia comprar caso não existisse o incentivo para se deslocar àquela loja. O lado mais obscuro da utilização demasiado frequente de preços promocionais para um produto é o da questão da valorização de referência. Um produto oferecido a um preço promocional durante períodos de tempo muito longos trará implicações como a redução do preço referencial que é atribuído a este mesmo produto e, no limite, implicações de valorização do próprio produto/marca **(LIN, 2016)**.

Para além do efeito desvalorização do produto/marca, **KUNTNER E TEICHERT (2016)** analisam a perda do efeito preço promocional, à medida que a frequência da promoção de um produto aumenta. Isto explica-se pelo fator psicológico que, aos olhos do consumidor, aproxima um produto com elevada frequência promocional a uma estratégia de Every Day Low Price.

São verificados comportamentos padrão na procura em resposta à existência e frequência de ofertas promocionais, mas do mesmo modo, a inexistência e o período percorrido entre cada

promoção são suscetíveis de moldar a procura por um produto. **FÉVRIER E WILNER (2015)** estudam a forma como os consumidores moldam as suas expectativas sobre promoções, analisando o impacto que estas mesmas expectativas têm na procura em períodos de preços regulares (inexistência de promoções). *“Nós observamos um pico na procura quando as promoções começam, e este pico é maior quando o tempo passado desde a última promoção aumenta, o que indica que existe uma acumulação de consumidores no mercado.”*

Esta acumulação de consumidores no mercado nasce da expectativa que é criada pelo tempo que decorreu desde a última promoção. Quanto mais tempo passar desde a última promoção maior é a probabilidade de uma nova promoção ser oferecida, logo mais consumidores atrasam as suas compras para poderem usufruir dela (**FÉVRIER E WILNER, 2015**).

Um facto importante é a manutenção da procura mesmo em períodos mais longos entre promoções. Se os consumidores atrasam as suas compras à medida que cresce a expectativa por uma promoção, seria de esperar uma diminuição progressiva da procura à medida que o tempo aumenta entre a última e a próxima promoção. O que **FÉVRIER E WILNER (2015)** concluem no seu estudo é que esta procura é estável mesmo em períodos mais longos entre promoções.

FÉVRIER E WILNER (2015) acrescentam que os consumidores não fazem uma gestão perfeitamente eficiente das suas expectativas, não atrasando de forma otimizada as suas compras para beneficiarem da próxima promoção. No que concerne a frequência promocional, os retalhistas têm neste facto uma oportunidade de aumento de lucros. Quanto mais difícil for para o consumidor prever a próxima promoção, menos consumidores esperarão por preços reduzidos e adquirirão o produto a preços regulares.

2.5. Síntese

Na conclusão do presente capítulo dá-se como finalizada a análise literária dos apontamentos fundamentais que os teóricos têm escrito acerca da definição de estratégias promocionais. Enquanto autores como **SALOP (1977)** e **VARIAN (1980)** adotam uma visão mais rígida acerca jogo concorrencial que envolve uma promoção, grande parte dos mais recentes estudos apontam para um enorme dinamismo e para a consideração dos retalhistas como decisores

influenciados por um sem número de condicionantes internas e externas, como é o caso de **(ALLENDER E RICHARDS, 2012)** e **GREWAL ET AL. (2011)**.

Resultam do capítulo as seguintes ideias-chave:

- O sucesso de cada promoção está, à partida, condicionado pela natureza estrutural de cada retalhista. O mesmo formato ou intensidade promocional não resultará no mesmo sucesso para retalhistas de dimensão ou localização diferente.
- Cada estratégia promocional tem subjacente um cliente-tipo e um efeito projetado, relativamente ao produto e à marca. Promoções mais agressivas apresentam mais resultados, mas produzem efeitos negativos relativamente a produtos e marcas de elevado reconhecimento.
- A oferta de um produto a um preço descontado gerará na concorrência movimentos reacionários. A melhor resposta nem sempre será a retaliação com uma promoção idêntica. A eficácia de cada reação a uma estratégia promocional concorrente está dependente de fatores como a velocidade de reação.

3. População, amostra e dados

3.1. Introdução

No seguimento da matéria abordada no espaço teórico da presente dissertação, importa desenvolver um instrumento que procure observar de que forma se verificam na prática as ideias acerca da definição de promoções numa perspetiva concorrencial. Para tal torna-se fundamental a utilização de dados efetivamente observados no contexto real.

A próxima etapa da presente dissertação destina-se a apresentar precisamente o processo de recolha da informação, o modo como esta foi tratada e as conclusões que podem ser retiradas do tratamento desta informação. Define-se primariamente a questão central da tese, que será apoiada pela análise de um conjunto de pressupostos que surgem da literatura revista em relação ao tema.

3.2. População

O estudo foi realizado na cidade berço e de atual residência do autor da presente dissertação, por uma questão de eficiência do processo de recolha de dados. Vila Nova de Famalicão é um concelho pertencente ao distrito de Braga, com cerca de 134 mil habitantes, distribuídos por cerca de 200 km² (INE, 2011). Para o caso em concreto pretendeu-se estudar especificamente os retalhistas do centro da cidade de Vila Nova de Famalicão, definindo-se um raio de cinco quilómetros a partir do ponto central da cidade.

Dentro do raio definido, identificam-se treze superfícies retalhistas classificadas como supermercados e hipermercados, segundo o portal empresarial Raciús. Identificam-se comercialmente por Jumbo e E.Leclerc (no caso dos hipermercados), Pingo Doce (E), Pingo Doce (C), Minipreço, Intermarché, Lidl, Meu Super, Supermercado Bandeirinha, Maria Costa, Maria Vieira Melo, Supermercado Rainha e Supermercado Lurdes Magalhães.

3.3. Amostra

Os retalhistas foram selecionados segundo as seguintes condições:

- É um supermercado ou hipermercado localizado no centro da cidade de Vila Nova de Famalicão (centro aqui definido como a zona dentro do raio de cinco quilómetros desde o ponto central da cidade)
- Oferece todos os produtos selecionados para análise no “Cabaz de produtos em estudo”
- A amostra contará com dois retalhistas de pequena dimensão (minimercados). São observados dois “outsiders” para que seja possível perceber se existem diferenças nos resultados observados que são significativas e não fruto do acaso relacionado à escolha de um minimercado específico.

Das treze superfícies, foram elegidas seis por cumprirem a condição de oferecerem todos os produtos em estudo no cabaz. Nomeadamente os hipermercados Jumbo e E.Leclerc, os supermercados Pingo Doce C, Pingo Doce E, Intermarché e Minipreço. Por forma a ser cumprida a última condição da amostra, foram ainda adicionados ao estudo os minimercados “Mercadinho” e “Presuntinho”. Estes dois últimos têm no estudo o propósito de estudar o contraste entre o extremo de dimensões, já que se trata de dois minimercados de muito menos dimensão, relativamente à generalidade dos retalhistas em estudo.

Beneficiando do facto de a cidade de Vila Nova de Famalicão ter dois supermercados Pingo Doce com uma grande proximidade geográfica, foram analisados dados das duas lojas. Por conveniência, será atribuída a cada loja a inicial de denominação da zona em que se insere: Pingo Doce C, que se refere à zona do centro da cidade e Pingo Doce E, que se refere à zona do Estádio. Pretende-se com esta análise “duplicada” perceber se existem diferentes estratégias, não só inter como também intra-grupo de retalhistas.

3.4. Dados

Foram analisados dois grupos de dados fundamentais relativos à fixação de preços e à definição de promoções: preços regulares e preços promocionais.

Para levar a cabo esta análise foram analisados os dados indicados, relativos a um cabaz de produtos composto pelas categorias que usualmente fazem parte da despesa com bens alimentares. O cabaz é composto por dezanove produtos de marcas de elevada notoriedade em cada categoria

de produtos que representam. Não foram escolhidos produtos de marcas genéricas pois assim estaria em causa a homogeneidade da oferta.

A seleção das marcas dos produtos nasce da identificação de várias marcas possíveis para cada produto presente no cabaz. Após esta identificação, foram realizadas consultas junto dos próprios retalhistas, para que fossem filtradas todas as marcas que não são oferecidas por todo e qualquer retalhista que faz parte da amostra do estudo.

A recolha dos dados decorreu no segundo semestre do ano de 2018, com frequência semanal. A observação dos preços foi realizada na manhã de cada sábado entre o dia sete de julho e o dia vinte e nove de dezembro de 2018.

Para proceder à recolha dos dados, foram visitadas a cada sábado as oito superfícies retalhistas, registando-se para cada produto presente no cabaz o seu preço regular e o seu preço promocional, quando este existe. O registo foi levado a cabo através da observação direta dos preços em cada etiqueta de estante.

O processo de observação dos dados recolhidos revelou ser tão exaustivo como positivo. Exaustivo, já que o método de observação implicou um grande número de horas dedicadas às deslocações aos diferentes retalhistas e à consulta das estantes que contêm cada produto presente no cabaz do estudo. Ao mesmo tempo, o método de observação revelou-se muito positivo no sentido de fornecer uma maior sensibilidade sobre o contexto real em que as estratégias promocionais são aplicadas (quanto à apresentação, dimensão e formato da promoção).

O próximo capítulo será assim dedicado à análise e discussão dos resultados obtidos através da informação recolhida quanto a preços regulares e preços promocionais dos bens em estudo.

4. Análise e discussão de resultados

4.1. Introdução

No presente capítulo são analisados os dados recolhidos no âmbito do estudo de estratégias promocionais, apresentado no capítulo anterior. Os objetivos principais do quarto capítulo desta dissertação são a análise estatística da informação obtida e a discussão dos resultados através dela obtidos.

A segunda secção deste capítulo é por isso dedicada à apresentação das mais relevantes frequências e correlações estatísticas, que permitem a criação de traços estratégicos, baseados nas decisões de preço de cada retalhista.

Numa terceira e última secção do capítulo discute-se os resultados obtidos através da análise estatística e verifica-se a validade dos pressupostos delineados na fase inicial da presente dissertação.

4.2. Profundidade, frequência e abrangência estatísticas

O estudo em causa tem por base a recolha de dados em vinte e seis ocasiões, em cada um dos oito retalhistas que compõem a amostra, relativamente aos preços dos dezanove produtos em estudo.

Os dados foram organizados e analisados através do software IBM SPSS Statistics, de onde foram extraídos os grafismos constantes do presente capítulo.

A primeira medida analisada é a que permite categorizar cada retalhista relativamente à sua abordagem estratégica quanto à oferta de promoções, nomeadamente a percentagem de observações em que cada produto estava a ser vendido em promoção.

Para simplificação da apresentação gráfica cada produto foi convertido para um código que obedece à seguinte legenda:

Tabela 2 - Legenda de codificação de produtos

Código	Produto
P1	Agros - Leite M/Gordo 1Lt
P2	Luso - Água 1,5Lt
P3	Casal Garcia - 0,75 Lt
P4	Agros - Leite C/Chocolate 4*200ml
P5	Mimosa - Manteiga C/ Sal 250G
P6	Branca de Neve - Farinha de Trigo 1Kg
P7	Milaneza - Esparguete 500G
P8	Cigala - Arroz Agulha 1Kg
P9	Gallo - Azeite Virgem Extra Clássico 750ml
P10	Ruffles - Originais 170G
P11	Knorr - Caldo de Galinha 80G
P12	Dolce Gusto - Cápsulas Espresso Intenso 16Uni
P13	Bom Petisco - Atum em Óleo 120Gr
P14	Nobre - Salsichas Lata 8Uni
P15	Compal - Polpa de Tomate 500G
P16	Nestum - Cereais de Mel 300G
P17	Fastio - Água 6Lt
P18	Coca-Cola 1Lt
P19	Mimosa - Iogurte Líquido 6*156MI

A tabela 3, apresentada, de seguida, é fundamental para poder ser interpretada a definição da frequência promocional dos retalhistas que compõe a amostra. Para cada produto, em cada retalhista observado, calculou-se a frequência promocional, que é na prática a percentagem de observações em que o produto se vendeu com preços promocionais.

Nas tabelas relativas a promoções não serão incluídos os dois minimercados, pois nenhum deles registou promoções em nenhum dos produtos. Fazem parte das tabelas de promoções, por isso, apenas os 6 retalhistas que praticaram pelo menos uma promoção durante o estudo.

Tabela 3 - Tabela de frequência promocional

Frequência Promocional				Observações: 3952			
	Intermarche	Jumbo	Leclerc	Minipreço	Pingo Doce C	Pingo Doce E	Média
P1	54%	8%	58%	65%	42%	62%	48%
P2	0%	8%	4%	65%	0%	0%	13%
P3	8%	27%	65%	23%	46%	50%	37%
P4	27%	31%	12%	12%	15%	12%	18%
P5	12%	4%	15%	31%	31%	31%	21%
P6	35%	23%	4%	19%	12%	15%	18%
P7	0%	31%	46%	15%	19%	15%	21%
P8	35%	35%	19%	19%	23%	35%	28%
P9	0%	58%	42%	31%	38%	42%	35%
P10	0%	0%	0%	4%	15%	8%	4%
P11	0%	8%	23%	31%	23%	15%	17%
P12	27%	23%	0%	0%	19%	23%	15%
P13	12%	46%	58%	12%	19%	12%	26%
P14	19%	58%	4%	4%	42%	54%	30%
P15	0%	23%	8%	0%	0%	0%	5%
P16	35%	65%	54%	15%	42%	46%	43%
P17	15%	12%	8%	15%	23%	23%	16%
P18	8%	54%	38%	46%	31%	35%	35%
P19	0%	23%	0%	0%	0%	0%	4%
Média	15%	28%	24%	21%	23%	25%	

É interessante perceber como diferentes retalhistas adotam diferentes estratégias relativamente ao mesmo produto. Casos como o P9, que apresenta uma ocorrência promocional média de 35%, com a generalidade dos retalhistas a registarem promoções para o produto em pelo menos 31% das ocasiões. No entanto, o Intermarché contrasta completamente com os restantes retalhistas, não oferecendo promoções para o P9 em nenhuma das observações realizadas. Este é um comportamento identificado por **VOLPE (2013)**, natural de um retalhista que desenha a sua estratégia para responder à concorrência, mas não através da retaliação. Segundo o autor, o Intermarché é aqui identificado como um retalhista acomodador, tal como é possível verificar também para P3, P7, P11 e P18, no sentido em que acomoda a estratégia concorrente sem a replicar, optando por oferecer promoções diferenciadoras que recaem sobre outros produtos, como é o caso de P6.

A tabela 4 desenvolve-se a partir do cálculo da quantidade total (soma de todas as observações) e quantidade média de produtos que foram observados a preços promocionais, em

cada retalhista, durante o período do estudo. Para que se possa entender o perfil de cada retalhista relativamente ao número de promoções oferecidas a cada semana, é apresentada uma média percentual que define que dimensão do cabaz de produtos foi vendida a preços promocionais por cada retalhista.

Tabela 4 - Abrangência média promocional por retalhista

	Intermarché	Jumbo	Leclerc	Minipreço	Pingo Doce C	Pingo Doce E
Total de produtos em promoção	74	139	119	106	115	124
Média de produtos em promoção	2,85	5,35	4,58	4,08	4,42	4,77
Média percentual	15%	28%	24%	21%	23%	25%

É possível verificar a substancial diferença entre retalhistas, ao observar a média agregada dos produtos em promoção, no conjunto das 3952 observações (19 produtos, observados em 8 retalhistas, em 26 ocasiões). O Intermarché é o retalhista que notoriamente oferece menos promoções, sendo que, em média, apenas 2,85 produtos do cabaz observado foram vendidos a preços promocionais em cada visita. Já o Jumbo destaca-se como o retalhista que regista uma maior abrangência promocional média, oferecendo 5,35 produtos do cabaz observado a preços promocionais, em cada semana.

A abrangência média promocional registada para o Intermarché segue a linha de conclusões que já tinham sido retiradas do cálculo da frequência promocional. Tais conclusões definiam o Intermarché como um retalhista que procura acomodar o efeito de estratégias concorrentes, não oferecendo as mesmas ou o mesmo número de promoções.

Relativamente ao ranking dos retalhistas que oferecem mais produtos em promoção a cada semana, revela-se interessante o facto de os Pingo Doce não surgirem sequer em sequência. O Pingo Doce C regista uma abrangência promocional média de 23%, enquanto o Pingo Doce E regista uma abrangência de 25%. Tal facto aponta para uma possível diferença na gestão de estratégias promocionais existente, mesmo entre retalhistas do mesmo grupo.

A profundidade promocional do preço de cada produto, em cada retalhista, é medida na tabela 5, para o período observado. Através dela é possível medir o desconto médio que cada retalhista aplica ao preço regular, cada vez que oferece uma promoção para determinado produto. Os valores apresentados referem-se, portanto, à média das diferenças entre preço regular e preço promocional, em cada observação.

Tabela 5 - Tabela de Profundidade Promocional

Profundidade Promocional							Observações: 3952	
	Intermarche	Jumbo	Leclerc	Minipreço	Pingo Doce C	Pingo Doce E	Média	
P1	12%	14%	13%	14%	15%	15%	14%	
P2	n/a	28%	22%	29%	n/a	n/a	26%	
P3	25%	22%	28%	26%	25%	25%	25%	
P4	20%	12%	16%	13%	12%	12%	14%	
P5	10%	7%	23%	13%	8%	9%	12%	
P6	29%	34%	18%	30%	30%	33%	29%	
P7	n/a	18%	24%	25%	25%	25%	24%	
P8	20%	18%	22%	20%	21%	21%	20%	
P9	n/a	25%	14%	30%	35%	35%	28%	
P10	n/a	n/a	n/a	36%	36%	36%	36%	
P11	n/a	31%	41%	31%	34%	33%	34%	
P12	26%	22%	n/a	n/a	25%	25%	24%	
P13	21%	14%	20%	20%	29%	32%	22%	
P14	28%	24%	26%	26%	21%	21%	24%	
P15	n/a	14%	28%	n/a	n/a	n/a	21%	
P16	28%	11%	30%	25%	27%	26%	24%	
P17	30%	8%	25%	31%	41%	41%	29%	
P18	33%	17%	20%	21%	23%	24%	23%	
P19	n/a	17%	n/a	n/a	n/a	n/a	17%	
Prod. em promoção	12	18	16	16	16	16		
Profundidade média	23%	19%	23%	24%	26%	26%		

n/a – não aplicável – não existe profundidade promocional porque o produto não foi vendido em promoção em nenhuma das observações

A coluna “média” é elucidativa acerca dos produtos que apresentam, de forma agregada, uma profundidade mais e menos acentuada. Destacam-se P10 e P11 como os produtos mais fortemente descontados (36% e 34% de desconto médio, respetivamente). Do lado oposto, P1 e P4

registaram um desconto médio ao preço regular de 14% e P5 foi mesmo o produto que registou uma maior rigidez de profundidade entre o seu preço regular e o seu preço promocional (12% de desconto médio).

No caso destes últimos, tal como abordado na revisão de literatura, os preços e condições praticadas pelos próprios produtores poderão ser fundamentais para explicar uma menor capacidade de descontar o preço dos referidos produtos.

É necessário registar uma ressalva relativamente a P15 e P19, produtos para os quais foram registadas promoções apenas em 2 e 1 retalhistas, respetivamente, durante o período de observação do estudo. A profundidade promocional média registada poderá não ser assim representativa de uma profundidade característica para tais produtos. O facto de os dois produtos serem apenas excecionalmente vendidos em promoção pode ser explicado por uma estratégia do produtor que não oferece margem aos retalhistas para descontar os seus preços. Nestes casos, os retalhistas que oferecem promoções para estes produtos poderão estar a abdicar da sua margem de lucro, por forma a poderem oferecer uma promoção que não é oferecida pela concorrência, atraindo os consumidores que procuram os referidos produtos de forma específica.

Na tabela 5 o Intermarché é o retalhista que regista a maior profundidade média para 4 dos 19 produtos em estudo, como é o caso de P4, P12, P14 e P18. No entanto, apesar de ser o retalhista que oferece o menor número de produtos com preços descontados durante o período observado (apenas 12 dos 19 produtos registaram promoções), o Intermarché não é o retalhista com a mais alta profundidade promocional média, como se pode verificar através da tabela 7. Transparece uma estratégia promocional deste retalhista, que se baseia na aposta focalizada em restritos produtos-chave.

Estratégia oposta é registada nos retalhistas Pingo Doce, que oferecem uma percentagem bem mais elevada de produtos em promoção durante o período observado (16 em 19 possíveis). Ainda assim, são os retalhistas que apresentam a maior profundidade promocional, registando 26% de desconto médio. Tal facto revela uma postura mais agressiva relativamente às promoções, sendo que o retalhista aposta numa gama mais ampla de produtos em promoção e oferece, a nível médio, um desconto mais profundo aplicado aos preços regulares.

A partir da tabela 6, é perceptível também uma acentuada heterogeneidade entre retalhistas, relativamente à duração de cada promoção que oferecem. Analisando a média de semanas que cada

produto passa em promoção durante o período observada, é possível a criação de um padrão que classifica os retalhistas relativamente à estratégia que definem para a duração das suas promoções.

A tabela é composta pela média de semanas em que se registam promoções para cada produto em cada retalhista. (ex.: para o primeiro valor registado “4,3”, conclui-se que, cada vez que o minipreço vendeu P1 em promoção, vendeu o produto em promoção, em média, durante 4,3 semanas).

Tabela 6 - Duração promocional média

Duração Média Promocional	Minipreço	Jumbo	Leclerc	Pingo Doce E	Intermarche	Pingo Doce C
P1	4,3	2,0	2,1	1,8	2,3	1,8
P2	3,4	2,0	n/a	n/a	n/a	n/a
P3	1,5	1,8	2,8	2,2	1,0	2,2
P4	1,0	2,0	1,0	1,5	2,3	1,5
P5	1,6	1,0	2,0	2,7	1,0	2,7
P6	2,5	3,0	1,0	2,0	1,8	2,0
P7	1,0	2,0	3,0	1,0	n/a	1,0
P8	1,7	3,0	1,7	1,3	1,8	1,3
P9	1,3	3,8	1,8	1,4	n/a	1,4
P10	1,0	n/a	n/a	1,0	n/a	1,0
P11	2,7	1,0	3,0	1,0	n/a	1,0
P12	n/a	3,0	n/a	1,2	1,8	1,2
P13	1,5	3,0	2,5	1,0	1,5	1,0
P14	1,0	3,0	1,0	3,5	1,7	3,5
P15	n/a	2,0	2,0	n/a	n/a	n/a
P16	1,0	4,3	2,0	2,0	3,0	2,0
P17	2,0	1,5	1,0	2,0	2,0	2,0
P18	2,4	2,8	2,0	1,8	1,0	1,8
P19	n/a	3,0	n/a	n/a	n/a	n/a
Média agregada	1,86	2,45	1,93	1,70	1,77	1,70

A duração média mais elevada é registada no Jumbo. Em média, o retalhista oferece os produtos observados em promoção durante 2,45 semanas consecutivas. Em contraste, regista-se a duração média mais baixa nos Pingo Doce C e Pingo Doce E. Os dois retalhistas oferecem os produtos observados a preços promocionais, em média, durante 1,70 semanas.

A análise de dados médios permite a caracterização de cada retalhista relativamente ao modo com estes gerem a frequência com que oferecem promoções, a abrangência de produtos que vendem a preço de desconto e a profundidade do desconto aplicado. Mas uma análise mais profunda mostra-se necessária para dar resposta às questões levantadas pelo presente estudo. As subsecções

seguintes do são por isso dedicadas à aplicação destes traços estatísticos às relações de preços registadas, procurando-se assim a resposta aos pressupostos inicialmente definidos nesta dissertação.

4.2.1. Relação de preços entre retalhistas

As movimentações estratégicas são aqui analisadas através das frequências estatísticas, que permitem o mapeamento das decisões de preços regulares e promocionais ao longo do período observado, por parte de cada retalhista.

Através da análise aos preços regulares e promoções oferecidas para os dezanove produtos em estudo, procura-se definir se as decisões estratégicas entre retalhistas tem um maior ou menor grau de relação. Uma menor diferença de preços é o mais forte indicador de que os retalhistas se observam mutuamente na decisão de estratégias promocionais.

A tabela 7 oferece um primeiro olhar sobre cada retalhista, relativamente a cada um dos dezanove produtos do cabaz observado. A tabela de preços regulares indica a média de preços estabelecidos por cada retalhista, para cada produto, no período de observação.

A última coluna da tabela apresenta a variabilidade entre o preço mínimo e o preço máximo registado para cada produto. Esta percentagem é fundamental para a medição mais objetiva da diferença entre o preço mais elevado e o preço mais baixo de cada produto.

Tabela 7 - Preços Regulares Médios

Retalhista	Intermarché	Jumbo	Leclerc	Presuntinho	Mercadinho	Minipreço	Pingo Doce C	Pingo Doce E	% de variabilidade
P1	0,62	0,65	0,64	0,7	0,65	0,65	0,66	0,66	13%
P2	0,57	0,54	0,58	0,55	0,5	0,57	0,57	0,57	16%
P3	3,99	3,83	3,95	3,06	2,99	3,99	3,99	3,99	33%
P4	1,22	1,24	1,14	1,2	1,4	1,24	1,24	1,24	23%
P5	1,65	1,5	1,8	1,98	1,75	1,69	1,69	1,69	32%
P6	0,99	0,98	0,78	0,9	0,85	0,99	0,99	0,99	27%
P7	0,75	0,68	0,71	0,58	0,65	0,75	0,75	0,75	29%
P8	1,18	1,16	1,15	1,05	0,99	1,18	1,19	1,19	20%
P9	5,49	4,99	4,76	4,88	3,58	5,44	5,44	5,44	53%
P10	1,55	1,49	1,59	1,54	1,55	1,55	1,55	1,55	7%
P11	1,59	1,44	1,75	1,1	0,99	1,56	1,59	1,59	77%
P12	5,79	5,55	5,86	5,16	4,95	5,78	5,79	5,79	18%
P13	1,55	1,57	1,44	1,32	1,25	1,48	1,59	1,59	27%
P14	1,09	1,05	0,94	0,85	0,75	1,09	1,09	1,11	48%
P15	0,89	0,85	0,89	0,99	0,95	0,89	0,89	0,89	16%
P16	1,73	1,74	1,79	1,6	1,4	1,79	1,79	1,79	28%
P17	1,7	1,72	1,39	1,38	1,39	1,76	1,79	1,79	30%
P18	1,49	1,23	1,25	1,41	1,45	1,25	1,25	1,26	21%
P19	1,99	1,84	1,79	1,79	1,79	2,09	1,99	1,99	17%

A partir da tabela 7 é possível verificar uma grande diferença entre retalhistas. Seria de esperar um padrão diferente quando analisados os preços regulares dos dois retalhistas de pequena dimensão, relativamente aos seis retalhistas que oferecem promoções. Este padrão confirma-se, sendo que os pequenos retalhistas compensam a ausência de promoções com a definição de preços regulares mais baixos para grande parte do cabaz.

Observam-se, no entanto, diferenças também entre os preços regulares dos seis maiores retalhistas. Um dos fatores que podem levar a esta conclusão é o modo isolado como cada retalhista define os seus preços regulares, sem ter em conta direta os preços dos concorrentes.

Já a tabela 8 apresenta um facto de elevada importância e que contrasta com o verificado na tabela anterior. Se em preços regulares se registou uma diferença geralmente substancial entre retalhistas, já relativamente a preços promocionais verifica-se um cenário bem mais homogéneo.

Para observar este facto, foram analisadas duas medidas aplicadas a cada produto no cabaz estudado. Em primeiro lugar foi registado o número de promoções que existiu, para cada produto, em cada retalhista. Em segundo lugar, foi registado o preço promocional médio de cada produto, ou seja, o preço a que cada produto foi vendido, em média, cada vez que o mesmo foi vendido a um preço promocional.

Tabela 8 - Preços promocionais

Retalhista	Intermarché		Jumbo		Leclerc		Minipreço		Pingo Doce C		Pingo Doce E	
	Promoções	Preço	Promoções	Preço	Promoções	Preço	Promoções	Preço	Promoções	Preço	Promoções	Preço
P1	14	0,54	2	0,56	15	0,56	17	0,56	11	0,56	16	0,56
P2	0	0,00	2	0,39	1	0,45	17	0,41	0	0,00	0	0,00
P3	2	2,99	7	2,98	17	2,85	6	2,96	12	2,99	13	2,99
P4	7	0,98	8	1,09	3	0,96	3	1,08	4	1,09	3	1,09
P5	3	1,49	1	1,39	4	1,39	8	1,48	8	1,55	8	1,54
P6	9	0,70	6	0,64	1	0,64	5	0,69	3	0,69	4	0,67
P7	0	0,00	8	0,56	12	0,54	4	0,56	5	0,56	4	0,56
P8	9	0,95	9	0,96	5	0,90	5	0,94	6	0,93	9	0,93
P9	0	0,00	15	3,76	11	4,10	8	3,79	10	3,56	11	3,56
P10	0	0,00	0	0,00	0	0,00	1	0,99	4	0,99	2	0,99
P11	0	0,00	2	0,99	6	1,04	8	1,07	6	1,05	4	1,06
P12	7	4,31	6	4,34	0	0,00	0	0,00	5	4,34	6	4,34
P13	3	1,23	12	1,35	15	1,16	3	1,18	5	1,13	3	1,09
P14	5	0,79	15	0,80	1	0,70	1	0,81	11	0,86	14	0,88
P15	0	0,00	6	0,73	2	0,64	0	0,00	0	0,00	0	0,00
P16	9	1,24	17	1,55	14	1,26	4	1,34	11	1,31	12	1,32
P17	4	1,19	3	1,59	2	1,04	4	1,21	6	1,05	6	1,05
P18	2	1,00	14	1,02	10	1,00	12	0,99	8	0,96	9	0,96
P19	0	0,00	6	1,53	0	0,00	0	0,00	0	0,00	0	0,00

Esta análise aos preços promocionais permite a constatação de dois factos:

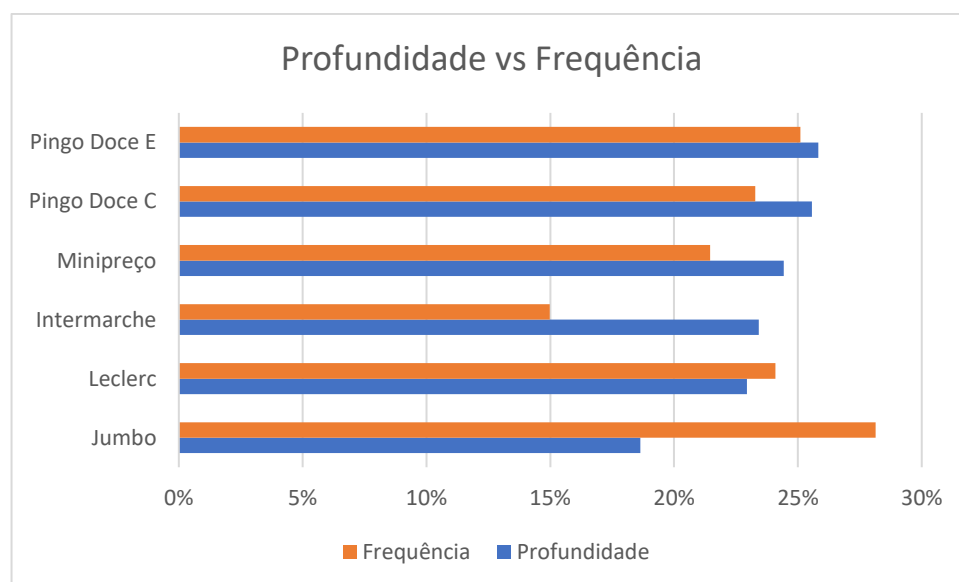
1. Mesmo em casos como P1, para o qual o Jumbo apresenta uma frequência promocional francamente abaixo da média (2 promoções registadas, relativamente à média de 14,6 promoções oferecidas pela concorrência), o preço promocional médio é exatamente igual ao da média dos restantes retalhistas (0,56).
2. Produtos como P5, que regista 20% de diferença entre a média de preços regulares mais alta (1,80 no Leclerc,) e a mais baixa (1,50 no Jumbo), registam preços promocionais com pequenas variações (ou no caso em concreto, igualdade completa), com os dois retalhistas a oferecerem P5 a 1,39 quando oferecem o produto em promoção.

Os factos observados entre as tabelas 7 e 8 apontam para a confirmação do pressuposto 1, (cada retalhista observa o seu ambiente externo, relativamente aos preços promocionais praticados), apresentado na secção 1.5. do capítulo 1. O que se verifica é uma heterogeneidade relativa a preços regulares, que os retalhistas anulam quando definem preço promocionais. O que parece indicar que estes se observam mutuamente na oferta estratégica de promoções, ajustando o seu preço regular em diferentes proporções para que o preço promocional observado pelos consumidores esteja em linha com o oferecido pela concorrência.

4.2.2. Relação entre frequência promocional e profundidade promocional

A figura 2 apresenta a frequência e profundidade médias registadas para o cabaz de cada retalhista. As duas medidas agregam a profundidade e frequência média registadas para cada um dos dezanove produtos em estudo, permitindo assim um olhar global sobre a intensidade aplicada ao tamanho do desconto quando existem promoções e com que frequência este desconto é aplicado.

Figura 2 - Profundidade vs. Frequência promocional



Através do estudo de profundidades e frequências promocionais é possível analisar o pressuposto 2, apresentado na secção 1.5 do capítulo 1, relativamente ao estudo levado a cabo para

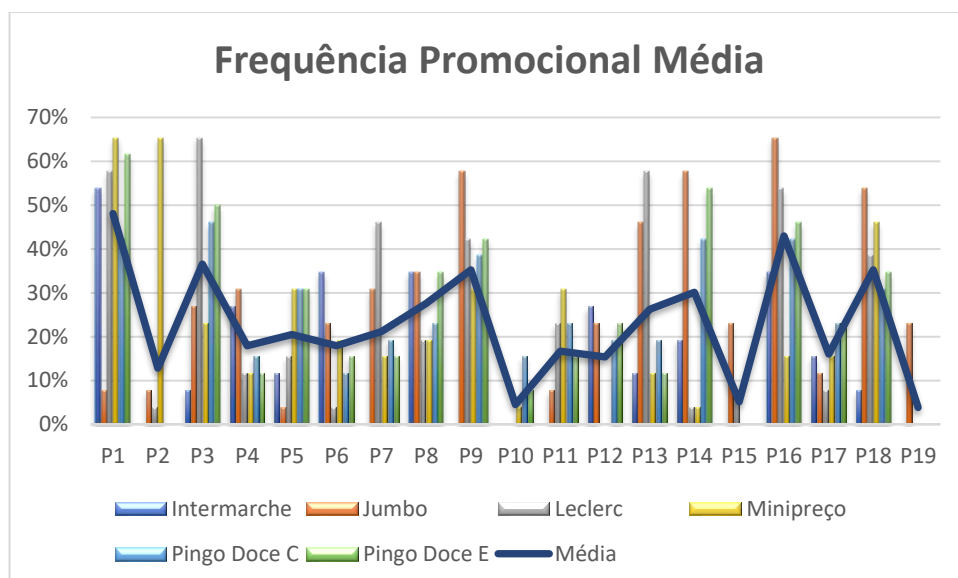
o cabaz observado. A análise visual da figura 2 simplifica a interpretação do estudo efetuado, no sentido de se perceber o sentido em que se distribuem as frequências e profundidades promocionais.

Analisando a figura é possível observar o padrão pressuposto nos valores registados entre Jumbo, Leclerc e Intermarché. Segundo o pressuposto 2, à medida que a profundidade aumenta, a frequência diminui, o que se verifica para os retalhistas referidos. O pressuposto 2 parece assim não poder ser confirmado, porque o padrão não se verifica relativamente aos retalhistas Minipreço, Pingo Doce C e Pingo Doce E. No caso destes retalhistas, a frequência e profundidade promocional seguem o mesmo sentido.

4.2.3. Apetência própria de um produto para uma maior ou menor frequência promocional

A figura 3 foi concebida através da análise da frequência promocional média registada para cada produto nos retalhistas estudados. Para cada produto é apresentada a frequência com que cada retalhista definiu um preço promocional relativo ao mesmo. A linha azul que percorre toda a figura combina todas as médias registadas, oferecendo uma análise visual que representa as diferenças que marcam cada produto, quanto à sua apetência para serem vendidos a preços promocionais.

Figura 3 - Frequência Promocional Média



Certos produtos registam seguramente uma menor suscetibilidade a promoções do que outros, como é o caso de P10 ou o P19, com a média mais baixa de ocorrências promocionais (4%). Tais produtos contrastam com P1, que é no conjunto dos retalhistas o produto mais frequentemente descontado, registando uma frequência promocional média de 48%.

São casos interessantes produtos como P1 e P2, em que um dos retalhistas regista uma frequência promocional contrastante com os restantes. No caso de P1, todos os retalhistas descontam o preço do produto com uma frequência de pelo menos 42%, a não ser o Jumbo. No caso deste último, a frequência promocional registada para P1 é de apenas 8%.

O caso de diferença mais extremada é o de P2, para o qual o Minipreço regista a frequência promocional mais alta do estudo (65%), enquanto que a frequência promocional média agregada dos restantes retalhistas para P2 é de 4%. Pingo Doce C, Pingo Doce E e Intermarché não registam mesmo qualquer oferta promocional para P2, no decorrer do período em observação. Tal facto pode-se dever a uma maior rigidez do próprio grossista em criar condições para que os retalhistas ofereçam promoções. Neste caso, o Minipreço pode sacrificar a margem que obtém ao vender o produto para atrair consumidores que procurem P2. Ao adotar esta estratégia o retalhista aumenta o tráfego de consumidores, aumentando assim a hipótese de estes comprarem não só P2, como também outros produtos relativamente aos quais o retalhista goza de maior margem.

Já no caso do Jumbo, relativamente a P1, a estratégia passará por não descontar o preço do produto mesmo quando o grossista oferece condições para tal. Esta estratégia permite a utilização de uma margem de lucro maior que o normal na venda de P1 ao preço regular para aumentar a frequência promocional de outros produtos para os quais os grossistas não criam as mesmas margens de desconto.

4.2.4. Alterações de profundidade e abrangência promocionais

Para testar o pressuposto de que nem todas as reações entre retalhistas são registadas diretamente na definição do valor do preço promocional, testou-se a relação verificada entre estratégias dos diferentes retalhistas no decorrer do estudo. O teste em causa observa a abrangência

e profundidade promocional em cada retalhista e a forma como esta poderá estar ligada à abrangência e profundidade promocionais dos retalhistas concorrentes.

No primeiro caso, na tabela 9, testa-se a relação entre a evolução da profundidade promocional num retalhista e a evolução da abrangência promocional nos seus concorrentes, por forma a identificar retalhistas que observem a estratégia da concorrência, quando definem a sua própria estratégia. Para isso, foram analisadas a abrangência e profundidade promocional em cada retalhista em cada mês, e posteriormente comparadas com a abrangência e profundidade promocional dos concorrentes no mês seguinte.

Tabela 9 - Correlação Estratégica (Profundidade/Abrangência)

		Profundidade Promocional						
		Intermarché	Jumbo	Leclerc	Minipreço	Pingo Doce C	Pingo Doce E	
Abrangência Promocional	Intermarché	Coeficiente de correlação	0,128	-0,037	-,471*	-,412*	,511**	,544**
		Sig. (bilateral)	0,532	0,859	0,015	0,036	0,008	0,004
	Jumbo	Coeficiente de correlação	0,273	-,546**	0,323	0,177	-0,274	-,501**
		Sig. (bilateral)	0,177	0,004	0,107	0,386	0,176	0,009
	Leclerc	Coeficiente de correlação	0,070	-0,170	0,128	0,294	-0,178	-0,251
		Sig. (bilateral)	0,733	0,406	0,534	0,145	0,385	0,217
	Minipreço	Coeficiente de correlação	-0,017	-0,064	0,275	-0,002	-0,128	0,054
		Sig. (bilateral)	0,933	0,755	0,174	0,993	0,532	0,795
	Pingo Doce C	Coeficiente de correlação	-0,187	0,105	-0,043	0,071	0,177	0,309
		Sig. (bilateral)	0,360	0,609	0,835	0,731	0,388	0,124
	Pingo Doce E	Coeficiente de correlação	0,113	-0,022	0,017	-0,077	0,356	,415*
		Sig. (bilateral)	0,584	0,915	0,934	0,707	0,074	0,035

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

N = 3952

A partir da tabela 9 são possíveis concluir algumas ideias acerca da adaptação dos retalhistas a alterações na profundidade promocional dos seus concorrentes. Entre os observados, o Intermarché destaca-se como o que apresenta mais traços de movimentação estratégica a partir de alterações da concorrência.

As mais significativas correlações do Intermarché são registadas com os retalhistas Pingo Doce E e Pingo Doce C. Relativamente a estes, o Intermarché tende a aumentar a sua abrangência promocional em resposta a um aumento da profundidade promocional média dos dois Pingo Doce. Em termos geográficos, tal estratégia faz sentido já que os dois retalhistas Pingo Doce são os mais próximos concorrentes do Intermarché, o que levará a uma maior atenção dada às movimentações estratégicas destes.

A correlação negativa entre a evolução da profundidade promocional e a sua própria abrangência promocional é também um facto relevante de ser registado. Tal correlação negativa reflete o ajustamento que um retalhista desenvolve quando baseia a sua estratégia na profundidade promocional. Ou seja, o retalhista procura manter a sua competitividade relativamente a preços promocionais ao longo do tempo, aumentando o número de produtos em promoção quando a profundidade promocional é mais baixa e vice-versa.

A tabela 10 correlaciona as alterações de profundidade promocional entre os retalhistas estudados, procurando definir relações estatisticamente significativas entre os movimentos de cada retalhista.

Tabela 10 - Correlação Estratégica (Profundidade/Profundidade)

			Profundidade Promocional					
			Intermarché	Jumbo	Leclerc	Minipreço	Pingo Doce C	Pingo Doce E
Profundidade Promocional	Intermarché	Coeficiente de correlação	1	-,435*	0,100	0,112	0,100	0,034
		Sig. (bilateral)		0,026	0,628	0,586	0,627	0,869
	Jumbo	Coeficiente de correlação	-,435*	1	-0,266	-0,226	0,049	0,123
		Sig. (bilateral)	0,026		0,189	0,268	0,813	0,549
	Leclerc	Coeficiente de correlação	0,100	-0,266	1	,436*	-,441*	-0,265
		Sig. (bilateral)	0,628	0,189		0,026	0,024	0,191
	Minipreço	Coeficiente de correlação	0,112	-0,226	,436*	1	-,538**	-0,247
		Sig. (bilateral)	0,586	0,268	0,026		0,005	0,225
	PingoDoceC	Coeficiente de correlação	0,100	0,049	-,441*	-,538**	1	,815**
		Sig. (bilateral)	0,627	0,813	0,024	0,005		0,000
	PingoDoceE	Coeficiente de correlação	0,034	0,123	-0,265	-0,247	,815**	1
		Sig. (bilateral)	0,869	0,549	0,191	0,225	0,000	

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

N = 3952

A tabela anterior permite a comparação das profundidades promocionais registadas ao longo do estudo, relativamente a cada retalhista. As conclusões estatisticamente significativas não permitem a criação de um padrão claro que permita caracterizar cada retalhista em relação à evolução da profundidade promocional dos seus concorrentes.

Destaque para a correlação entre a profundidade promocional do Jumbo e Intermarché, que regista uma correlação estatisticamente significativa inversa. Tal correlação significa que um aumento na profundidade promocional média do Jumbo é usualmente levado a cabo em simultâneo com uma diminuição da profundidade promocional média do Intermarché, e vice-versa. Este facto aumenta o perfil que vem sendo definido relativamente ao Intermarché, que possivelmente procura diferenciar-se oferecendo promoções alternativas, em menos produtos e com menor intensidade. Este perfil poderá ser benéfico no sentido de oferecer promoções que a concorrência normalmente não oferece.

Revela-se ainda importante a correlação entre os retalhistas Pingo Doce. Ao contrário do que seria possível supor, esta correlação é estatisticamente significativa e positiva. Diz-se com isto

que as variações de um dos retalhistas Pingo Doce são normalmente replicadas pelo outro, mas tal não se verifica em todos os casos. Tal como já tinha sido possível verificar nas análises aos pressupostos anteriores, confirma-se estatisticamente as diferenças que existem em termos de decisões de preços, mesmo dentro da mesma cadeia de retalhistas. Isto deve-se ao facto de cada um dos retalhistas Pingo Doce basear as suas estratégias em diretrizes da marca, mas poderem ser duas entidades estrategicamente independentes, com liberdade de adaptação das suas estratégias promocionais aos objetivos definidos por cada loja.

Tal como estudado na tabela 10 relativamente à profundidade promocional, estuda-se de seguida, na tabela 11, as possíveis relações entre as alterações da abrangência promocional de um retalhista e as reações verificadas nos retalhistas concorrentes.

Tabela 11 - Correlação Estratégica (Abrangência/Abrangência)

		Abrangência Promocional						
		Intermarché	Jumbo	Leclerc	Minipreço	Pingo Doce C	Pingo Doce E	
Abrangência Promocional	Intermarché	Coeficiente de Correlação	1	-0,263	-0,169	0,125	0,056	0,087
		Sig. (bilateral)		0,194	0,408	0,542	0,786	0,674
	Jumbo	Coeficiente de Correlação	-0,263	1	-0,101	-0,293	-0,335	-0,192
		Sig. (bilateral)	0,194		0,623	0,146	0,094	0,347
	Leclerc	Coeficiente de Correlação	-0,169	-0,101	1	0,191	0,237	0,147
		Sig. (bilateral)	0,408	0,623		0,349	0,245	0,474
	Minipreço	Coeficiente de Correlação	0,125	-0,293	0,191	1	0,046	0,073
		Sig. (bilateral)	0,542	0,146	0,349		0,822	0,724
	Pingo Doce C	Coeficiente de Correlação	0,056	-0,335	0,237	0,046	1	,773**
		Sig. (bilateral)	0,786	0,094	0,245	0,822		0,000
	Pingo Doce E	Coeficiente de Correlação	0,087	-0,192	0,147	0,073	,773**	1
		Sig. (bilateral)	0,674	0,347	0,474	0,724	0,000	

*. A correlação é significativa no nível 0,05 (bilateral).

** . A correlação é significativa no nível 0,01 (bilateral).

N = 3952

O facto mais significativo acerca tabela 11 é precisamente a ausência de significância estatística entre a evolução da abrangência promocional dos vários retalhistas. Conclui-se assim que os retalhistas não respondem às direções estratégicas dos concorrentes com o dado mais facilmente

observado pelo consumidor: o número de produtos em promoção. Fortes correlações entre retalhistas relativamente à sua abrangência promocional significariam que estes se copiavam em termos de produtos em promoção. As diferenças entre abrangências registadas revelam a diferenciação que os retalhistas procuram na delineação das suas estratégias. Tal como foi possível verificar relativamente à profundidade, os retalhistas tendem a responder a jogadas da concorrência de modos menos perceptíveis aos olhos do consumidor.

4.3. Síntese

Os testes levados a cabo na secção anterior do presente capítulo foram executados tendo em vista a definição de 2 pontos chave:

A definição do perfil de cada retalhista relativamente às suas políticas estratégicas de definição de preços promocionais.

A análise à interação entre retalhistas e a definição do tipo de ambiente competitivo que caracteriza o espaço definido e observado pelo estudo levado a cabo na presente dissertação.

Numa primeira fase foi levada a cabo uma análise às alterações entre preços regulares e preços promocionais. Esta análise permitiu perceber em termos puramente numéricos a diferença de perfis entre retalhistas, relativamente à abrangência, profundidade e frequência promocional definidas.

A análise à amplitude das variações de preços regulares e preços promocionais permitiu classificar cada retalhista relativamente à sua estratégia de controlo de estabilidade de preços regulares. Procurou-se assim perceber se os diferentes retalhistas utilizam as variações de preços promocionais como fator de estabilização dos preços regulares percebidos pelos consumidores.

Com a análise às promoções definidas para cada produto ao longo do estudo, foi possível perceber se os retalhistas têm livre poder de definir as suas estratégias promocionais, ou se produtos diferentes apresentam possibilidades de desconto de preço diferentes.

No último teste correlacionou-se abrangência promocional e profundidade promocional, testando o modo como os retalhistas respondem a alterações nas estratégias de preços promocionais

da concorrência. Estudou-se assim se as respostas dadas a cada movimentação da concorrência são mais baseadas na retaliação direta (cópia estratégica) ou na definição de estratégias diferenciadoras.

Foi analisada a despesa total que um consumidor registaria se durante as 26 semanas do estudo realizasse a compra do cabaz em cada um dos retalhistas observados. Apresenta-se para cada semana o preço regular registado para cada produto nos vários retalhistas estudados, concluindo-se o total geral que representa o custo do cabaz no final do período do estudo.

A menor despesa a preços regulares seria registada no Mercadinho, onde o consumidor gastaria €775,87, enquanto a maior despesa seria registada se o consumidor comprasse o seu cabaz no Pingo Doce E, onde gastaria €932,37.

Uma diferença de €156,83 entre o cabaz mais caro e o mais barato abre a questão relativamente à importância que a implementação de preços promocionais representa na eliminação deste desnível.

Os mesmos tipos de cálculos foram realizados com a aplicação de preços promocionais. Assim, foi possível a confirmação dos resultados estatísticos que apontavam o Intermarché como o retalhista mais conservador relativamente a preços promocionais. Enquanto que a preços regulares o Pingo Doce E apresentava o cabaz mais caro, a preços promocionais é no Intermarché que a despesa de um consumidor seria significativamente mais alta.

O Intermarché é o retalhista que oferece promoções menos vezes, apresentando a menor abrangência e frequência promocional. No entanto, a gestão estratégica dos seus preços promocionais é denotada quando se analisa a profundidade promocional. O Intermarché regista uma profundidade promocional de 23%, enquanto que o Jumbo regista a menor profundidade promocional, de apenas 19%.

No entanto, o Jumbo é entre os retalhistas que oferecem promoções, o que vende o cabaz de produtos observados ao preço global mais baixo. Isto acontece porque a frequência e abrangência promocional média do Jumbo são cerca de duas vezes mais elevadas que as registadas no Intermarché. Na prática isto traduz-se num cabaz a preços promocionais que é vendido pelo Intermarché, com um desconto de €30,63 no final do período do estudo, enquanto que no Jumbo o consumidor compraria o cabaz a preços promocionais com um desconto de €55,09 face ao cabaz a preços regulares.

Em teoria, o consumidor racional preferia sempre o Jumbo ao Intermarché, para comprar o cabaz estudado. Na prática, porém, o consumidor não tem acesso aos dados deste estudo e é nesta desinformação que a estratégia do Intermarché tem potencial gerador de resultados. No sentido em que uma profundidade promocional mais alta induzirá nos consumidores a ideia de maior ganho face ao preço regular de cada produto.

Na comparação dos dois retalhistas, o Jumbo surge então como o que reúne as melhores condições para atrair consumidores que procurem regularidade em preços promocionais. Já o Intermarché é caracterizado pela atração do consumidor que pesquisa as “oportunidades”, sendo mais facilmente atraído por maiores percentagens de desconto nos preços.

É importante ainda verificar que o Mercadinho, que oferece a preços regulares o cabaz observado mais barato, é também o retalhista onde o consumidor adquiriria o cabaz com a menor despesa, mesmo depois de considerados os preços promocionais. Este facto é especialmente relevante quando se considera que tanto o Mercadinho como o Presuntinho não oferecem uma única promoção durante o período estudado.

5. Conclusão

5.1. Principais resultados

Foram perceptíveis, à partida, as diferenças bem demarcadas que existem entre retalhistas, relativamente ao seu perfil de definição de preços promocionais. Relativamente à quantidade de produtos vendidos a preços promocionais, foi notada uma substancial diferença estratégica, sendo que o retalhista que oferece menos produtos em promoção, oferece em média 15% do cabaz a preços promocionais, enquanto o retalhista que oferece mais produtos em promoção, oferece em média 28% do cabaz observado a preços descontados.

O teste às médias de preços regulares e preços promocionais permitiu concluir que os retalhistas optam por personalizar os seus preços regulares, registando uma forte heterogeneidade de preços. A forma como os diferentes retalhistas se observam relativamente à gestão das suas estratégias promocionais é bem demarcada pela bem menor heterogeneidade verificada relativamente a preços promocionais.

A análise entre os momentos de definição de preços promocionais permitiu também concluir que os retalhistas não demonstram uma preocupação significativa em gerir a imagem que o preço regular representa para o consumidor, sendo que o Leclerc e o Jumbo registam a maior variação de preços regulares ao longo do estudo, mas também a maior variação de preços promocionais.

A diferenciação estratégica entre retalhistas ficou também marcada pela forma como estes contornam a própria natureza promocional do preço de cada produto. Apesar de se ter verificado que certos produtos oferecem melhores condições para promoções do que outros, foi interessante observar que certos retalhistas usam esta característica como fonte de diferenciação estratégica.

O Minipreço foi o caso mais notável, apostando com grande frequência na promoção de um produto que os restantes retalhistas venderam a preços promocionais com uma frequência meramente residual. Tal estratégia, como se concluiu através da literatura abordada, gera normalmente resultados pela captação de consumidores que procuram especificamente determinados produtos que normalmente não se encontram em promoção nos retalhistas concorrentes.

Por último, os testes correlacionais revelaram a importância que os retalhistas atribuem ao fator diferenciação. Procurando analisar a implementação de estratégias promocionais retaliatórias, concluiu-se que os retalhistas observam cada movimentação dos concorrentes, com especial enfoque na concorrência geograficamente mais direta. No entanto, esta observação não dá origem a estratégias que se limitam a copiar a concorrência. Em vez disso, cada retalhista reage a alterações da profundidade promocional concorrente, adaptando a sua abrangência promocional e vice-versa.

5.2. Limitações do estudo e futuro desenvolvimentos

Foram registadas no decorrer do estudo que serve de base a esta dissertação três grandes dificuldades que em estudos futuros podem dar origem a conclusões que desenvolvam profundamente os resultados presentemente alcançados:

- Ausência de informação relativa a quantidades vendidas;
- Informação relativa a políticas e acordos negociais com parceiros grossistas;
- Recursos de recolha e tratamento de dados insuficientes para uma amostra mais significativa em dimensão geográfica e número de observações.

A maior das dificuldades sentidas foi sem dúvida a falta de acesso a informação relativa a quantidades vendidas. O acesso a esta informação permitiria o estudo de um dos pressupostos de base da presente tese: “Diferentes estratégias promocionais levam a diferentes resultados em quantidades vendidas”.

Um futuro estudo com acesso a este dado poderá desenvolver profundamente a análise às decisões estratégicas, não só no sentido de se perceber se e quando acontecem, mas principalmente, os resultados que geram. Para além disso será importante perceber se um retalhista altera o seu perfil estratégico em função dos resultados gerados.

Do mesmo modo que seria importante a informação relativa a resultados para analisar o “outcome” de cada estratégia promocional, a informação relativa a preços grossistas revelar-se-á fundamental para desenvolver um estudo centrado no “income” de cada estratégia. Isto, porque cada estratégia pode ser influenciada por condições especiais de negociação grossista, de que um retalhista goza e todos os outros não.

Por fim, um futuro estudo realizado com maiores recursos de recolha e tratamento de informação permitirá uma amostra mais significativa em termos de espaço e tempo. O presente estudo teve como base dados recolhidos “in loco”, no terreno, por observação direta. Facto que aumentou exponencialmente a percentagem de tempo dedicada à recolha de dados e, que, por consequência, limitou o tempo que poderia ser dedicado a observar um cabaz maior de produtos e um maior raio geográfico que abranja mais retalhistas.

Bibliografia

Agrawal, D., 1996. Effect of Brand Loyalty on Advertising and Trade Promotions: *Marketing*, Volume 15, pp. 86-108.

Allender, W. J. & Richards, T. J., 2012. Brand Loyalty and Price Promotion Strategies: An Empirical Analysis. *Journal of Retailing*, Volume 88, pp. 323-342.

Banerjee, P. J., Tripathi, S. & Sahay, A., 2016. When less is better than more: Just-below discount in tensile price promotions. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Issue 31, pp. 93-102.

Banks, J. & Moorthy, S., 1999. A model of price promotions with consumer search. *International Journal of Industrial Organization*, Volume 17, pp. 371-398.

Berman, B., 2019. Flatlined: Combatting the death of retail stores. *Business Horizons*, Issue 62, pp. 75-82.

Bogomolova, S., Szabo, M. & Kennedy, R., 2017. Retailers' and manufacturers' price-promotion decisions: Intuitive or evidence-based?. *Journal of Business Research*, Issue 76, pp. 189-200.

Casella, G. & Berger, R. L., 2010. *Inferência estatística*. 2ª ed. USA: Cengage Learning.

Esteves, R.-B. & Resende, J., 2019. Personalized pricing and advertising: Who are the winners?. *International Journal of Industrial Organization*, Issue 63, pp. 239-282.

Février, P. & Wilner, L., 2016. Do consumers correctly expect price reductions? Testing. *International Journal of Industrial Organization*, Volume 44, pp. 25-40.

Glauben, T., Hansen, K., Loy, J.-P. & Weiss, C., 2011. Breadth and Depth of Promotional Sales in Food Retailing. *Agricultural Economics*, Volume 57, pp. 145-149.

Grewal, D. et al., 2011. Innovations in Retail Pricing and Promotions. *Journal of Retailing*, Volume 87, pp. 43-52.

Guha, A. E. a., 2018. Reframing the Discount as a Comparison against the Sale Price: Does it Make the Discount More Attractive?. *Journal of Marketing Research*, Volume 55, pp. 339-351.

Kuntner, T. & Teichert, T., 2016. The scope of price promotion research: An informetric study. *Journal of Business Research*, Volume 69, pp. 2687-2696.

Lin, Z., 2016. Price promotion with reference price effects in supply chain. *Transportation Research Part E*, Volume 85, pp. 52-68.

Massera, L. & Bambauer-Sachse, S., 2015. Interaction effects of different price claims and contextual factors on consumers' reference price adaptation after exposure to a price promotion. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Issue 27, pp. 63-73.

Mathur, S. & Sinitsyn, M., 2013. Price promotions in emerging markets. *International Journal of Industrial Organization*, Volume 31, pp. 404-416.

Narasimhan, C., Neslin, S. & Sen, S., 1996. Promotional elasticities and category characteristics. *Journal of Marketing*, Volume 60, pp. 17-30.

Reigadinha, T., Godinho, P. & Dias, J., 2017. Portuguese food retailers—Exploring three classic theories of retail location. *Journal of Retailing and Consumer Services*, Issue 34, pp. 102-116.

Russo, C. & Goodhue, R., 2018. Farmgate prices, retail prices, and supermarkets' pricing decisions: An integrated approach. *Agribusiness*, Volume 34, pp. 24-43.

Salop, S., 1977. The noisy monopolist: imperfect information, price dispersion, and price discrimination. *Review of Economic Studies*, Issue 44, pp. 393-406.

Saporta, G., 2006. *Probabilités – Analyse des Données et Statistiques*. Paris: Éditions Technip..

Steenkamp, J., Nijs, V., Hanssens, D. & Dekimpe, M., 2005. Competitive reactions to advertising and promotion attacks. *Marketing Science*, Volume 24, pp. 35-54.

Varian, H., 1980. A model of sales. *American Economic Review*, Issue 70, pp. 651-659.

Villena, M. J. & Araneda, A. A., 2017. Dynamics and stability in retail competition. *Mathematics and Computers in Simulation*, Issue 134, pp. 37-53.

Volpe, R. J., 2013. Promotional Competition Between Supermarket Chains. *Review of Industrial Organization*, Volume 42, pp. 45-61.

Referências na Web

A. M. A., 2017. *AMA*. [Online]

Available at: <https://www.ama.org/resources/Pages/Dictionary.aspx?dLetter=S>

[Acedido em 20 Maio 2018].

INE, 2011. *Censos.INE*. [Online]

Available at: https://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=censos_quadros

[Acedido em 31 Janeiro 2019].

Savitz, E., 2012. *Forbes*. [Online]

Available at: <https://www.forbes.com/sites/ciocentral/2012/04/16/the-big-cost-of-big-data/#24b93b075a3b>

[Acedido em 18 Maio 2018].