

Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa



Reposicionamento estratégico no retalho

Aplicação a um caso de estudo - Pingo Doce

Paulo Alexandre Guerreiro da Silva Dias

Relatório Projecto

MESTRADO EM GESTÃO DE EMPRESAS

Orientador:

Prof. Doutor José Crespo de Carvalho, ISCTE Business School, Departamento de Gestão

MAIO 2009

Abstract

Concurrency's enlargement and the globalization of the offer have transformed the quality and the price in the most important aspects for a food distribution company. With the price's reduction, only an efficient management of value's chain can create advantages to support a competitive position on the market.

This dissertation develops a study about the strategic reposition of Pingo Doce, a food retail insignia (from Jerónimo Martins group), in Portugal. With 2001 redefinition of Pingo Doce's business model as the basis of our analysis, we propose to identify the main changes that occurred in the value's chain, in order to achieve success (proved by the financial results) and to be considered a case study, from which we believe important contributes for management can be brought in.

After the strategy definition, it is important to understand how the changes at operational level were implemented. Therefore, this work focused on the value's chain activities that allowed creating competitive advantages against other players operating in distribution sector, such as: logistics, sourcing, operations.

At the logistics' level, we will address centralization vs. decentralization theme, and some tools that make this activity one of the most important to the retail value's chain. At the sourcing level, we will approach the requirement of being efficient both at procurements and supply chain levels. And, finally, at the operations' level, we will focus on the efficiency of reposition operations, the store productivity, the assortment's rationalization and the distribution brands (private labels).

Key Words: - Strategy, Logistics, Value Chain, Distribution Brands

Resumo

O aumento da concorrência e a globalização da oferta transformam a qualidade e o preço nos factores diferenciadores para uma empresa de distribuição alimentar. Com a redução de preços, apenas uma gestão eficiente da cadeia de valor permite criar vantagens face aos concorrentes e, assim, assumir uma posição competitiva no mercado.

Esta dissertação desenvolve um estudo sobre o reposicionamento estratégico do Pingo Doce, uma insígnia do retalho alimentar (grupo Jerónimo Martins), em Portugal.

Tendo por base a redefinição do modelo de negócio do Pingo Doce, em 2001, o objectivo a que nos propomos é o de identificar as principais alterações que ocorreram na cadeia de valor, para que a empresa conseguisse atingir o sucesso, que os resultados comprovam, e fosse, hoje, o mote para um estudo académico que visa gerar ilações consistentes para a Gestão.

Após definida a estratégia de reposicionamento, é interessante compreender como se implementaram as mudanças ao nível operacional. Este estudo centra-se, por isso, nas actividades da cadeia de valor que permitiram criar vantagens competitivas face aos outros concorrentes a operar no sector da distribuição, como sejam: a logística, as compras, as operações.

Ao nível logístico, abordaremos a questão da centralização *versus* descentralização, e alguns instrumentos que tornam esta actividade, uma das mais importantes para uma cadeia de retalho. Ao nível das compras, falaremos da necessidade de ser eficiente ao nível do *procurement* e do *supply chain*. E, finalmente, ao nível das operações, abordaremos a necessidade da eficiência nas operações de reposição, da produtividade em loja, da racionalização de sortido e das marcas próprias.

Palavras-chave: Estratégia; Logística; Cadeia de Valor; Marcas Próprias

Agradecimentos

A elaboração de uma dissertação de mestrado é um processo envolvente, moroso, que exige muita concentração e empenho. Por isso, porque passamos por momentos difíceis, o apoio e a dedicação de terceiros é importante, senão fundamental, para chegarmos a um bom porto.

Neste caso concreto, a conclusão desta tese não teria sido possível sem o envolvimento de algumas pessoas. A nível académico, gostaria de agradecer ao Professor Doutor José Crespo de Carvalho, por toda a disponibilidade, apoio e incentivo durante a orientação da tese.

A nível profissional, sublinho e agradeço o apoio de todos os que me ajudaram a compreender o grupo Jerónimo Martins.

A nível pessoal, agradeço à minha família e amigos toda a compreensão demonstrada durante este último ano, em especial à Sofia Aureliano, pelo apoio incondicional que me deu.

Índice

Abstract	i
Resumo	ii
Agradecimentos	iii
Índice	iv
Figuras e Quadros	vi
Sumário executivo	vii
1. Caso de estudo.....	1
1.1. Sector da distribuição	4
1.1.1. A evolução do mercado da distribuição em Portugal.....	4
1.1.2. O Mercado da distribuição em Portugal – Ano 2007.....	6
1.1.3. Mercado da distribuição mundial.....	11
1.1.4. Caracterização do mercado da distribuição moderna.....	14
1.1.5. Relação entre produtores e distribuidores	14
1.1.6. Concentração no sector	15
1.1.7. Factores caracterizadores da economia portuguesa nos últimos anos.....	15
1.1.8. Alterações no comportamento de compra.....	16
1.1.9. Reposicionamentos ocorridos noutros mercados – <i>O caso Mercadona</i>	17
1.1.10. Tendências do sector e desafios	18
1.2. O Pingo Doce – Grupo Jerónimo Martins.....	19
1.2.1. Grupo Jerónimo Martins	19
1.2.2. Pingo Doce	20
1.2.3. Revisitação da estratégia Pingo Doce antes da reestruturação.....	21
1.2.3.1. A política de preço	23
1.2.3.2. A política do sortido.....	24
1.2.3.3. Marcas do distribuidor	25
1.2.3.4. Logística.....	27
1.2.3.5. Supply Chain.....	29
1.2.3.6. Comunicação.....	30
1.2.3.7. Recapitulação do problema em estudo.....	30
2. Nota pedagógica.....	31
2.1. Público-alvo	31
2.2. Objectivos pedagógicos.....	32
2.3. Revisão da literatura.....	32
2.3.1. Mudança de estratégia numa cadeia de distribuição	32

2.3.2.	Gestão da cadeia de abastecimento	38
2.3.3.	Análise da cadeia de valor.....	41
2.3.4.	Caso de estudo.....	41
2.4.	Ferramentas de análise	42
2.5.	Plano de Animação.....	42
2.6.	Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos	44
2.7.	Resolução do caso	45
2.7.1.	Questão 1 – Análise Externa; Externa/Interna; Interna.....	45
2.7.1.1.	Análise Externa	45
2.7.1.1.1.	Análise Externa global - Análise PEST	45
2.7.1.1.2.	Análise Externa - Análise 5 Forças de Porter	46
2.7.1.2.	Análise Externa / Interna.....	47
2.7.1.2.1.	Análise SWOT	47
2.7.1.2.2.	Matriz A.D. Little.....	47
2.7.1.3.	Análise Interna	48
2.7.1.3.1.	Cadeia de Valor de Porter	48
2.7.1.3.2.	7 P's (Product/Place/Price/Promotion).....	57
2.7.1.3.3.	Estrutura, Cultura e Recursos.....	62
2.7.2.	Questão 2 – Análise e formulação dos seguintes elementos: visão, missão, valores, objectivos e factores críticos de sucesso	63
2.7.2.1.	Visão, Missão, Valores, Objectivos, Factores críticos de Sucesso	63
2.7.2.1.1.	Visão.....	63
2.7.2.1.2.	Missão	63
2.7.2.1.3.	Valores	64
2.7.2.1.4.	Objectivos.....	64
2.7.2.1.5.	Factores críticos de sucesso.....	65
2.7.2.2.	Estratégias propostas	65
2.7.3.	Questão 3 – Quais os planos de acção para implementar a estratégia e a sua forma de monitorização	66
2.8.	Slides de Resolução.....	68
2.9.	Ilações a retirar do presente caso para a gestão.....	70
3.	Bibliografia.....	72
4.	Anexos.....	76

Índice de Figuras

Figura 1 – Evolução de vendas por tipo de ponto de venda (1987-2015).....	5
Figura 2 – Quota em valor do discounts (2005) - Europa.....	5
Figura 3 – Volume de vendas da APED	6
Figura 4 – Top 10 - Volume de vendas Alimentar.....	8
Figura 5 – Top 6 - Volume de vendas por empresa.....	8
Figura 6 – Ranking – Top 10 – Número de lojas.....	9
Figura 7 – Ranking – Top 10 – Área de venda	9
Figura 8 – Gasto por acto de compra / €.....	11
Figura 9 – Actos de compra / Ano	11
Figura 10 – Evolução Vendas, Clientes e Venda Média – Pingo Doce (2001-2008).....	24
Figura 11 – % vendas de Marca Própria - JMR.....	26
Figura 12 – N.º de dias de cobertura de Stock - JMR.....	30
Figura 13 – % Quota de Mercado Mundial – Marcas Próprias	58

Índice de Quadros

Quadro 1 – Evolução do volume de vendas da APED em % PIB.....	7
Quadro 2 – Vendas – Top 25 – Ranking APED (Milhões de Euros)	8
Quadro 3 – Quota de mercado 2008.....	9
Quadro 4 – A fórmula de cada insígnia.....	10
Quadro 5 – Top 100 – Volume de Negócios	11
Quadro 6 – Vendas – Top 150 Retailers.....	11
Quadro 7 – Oportunidades de investimento (Fonte: A.T. Kearney)	13
Quadro 8 – Grau de concentração na Europa (Fonte: <i>Planet Retail 2005</i>).....	13
Quadro 9 – Evolução de resultados do grupo Jerónimo Martins nos últimos 10 anos	19
Quadro 10 – Evolução dos KPI's do Pingo Doce nos últimos 10 anos.....	20
Quadro 11 – N.º de lojas; Área de venda; Margem EBITDA - Pingo Doce e Feira Nova	21
Quadro 12 – Vendas e Vendas/ m ² do Pingo Doce e Feira Nova.....	21
Quadro 13 - Possíveis estratégias.....	37
Quadro 14 – Plano de Animação proposto	43
Quadro 15 – % dos artigos a serem executados em <i>JIT</i> e Stock. Ano 2008 – JMR	52
Quadro 16 – N.º de Fornecedores por categoria. Ano 2008 - JMR.....	52

Sumário Executivo

Esta dissertação pretende apresentar e analisar um caso de estudo de reposicionamento estratégico da distribuição alimentar, concretamente do Pingo Doce, insígnia do Grupo Jerónimo Martins (JM), avaliando as principais alterações concretizadas ao nível da cadeia de valor.

A definição e a explicação dos processos que neste trabalho nos propomos examinar terão como objectivo conhecer a estratégia definida pelo grupo e a sua implementação.

Analisaremos, assim, os processos que estiveram na origem da decisão e identificaremos as alterações que ocorreram na empresa, de modo a assimilar quais as variáveis chave nesta indústria.

Visamos, ainda, que este estudo possa ser um contributo para a preparação das empresas a operar no sector da distribuição em Portugal.

A mudança da estratégia e a sua implementação serão os tópicos mais desenvolvidos neste trabalho, com especial atenção à gestão da cadeia de abastecimento.

1. Caso de estudo

A plateia não era muito numerosa mas era suficientemente entendida e interessada. Era composta, sobretudo, por consultores, ou não se tratasse de uma organização do Instituto Português de Consultores de Gestão (IPCG) e do grupo dos "Jantares do Grémio".

Decorria o mês de Março de 2005, e realizou-se o primeiro jantar/conferência, onde Luís Palha, CEO da Jerónimo Martins (JM), era o convidado desafiado a contar as mudanças por que havia passado o grupo de distribuição, nos últimos anos. Uma reestruturação obrigatória, depois da crise que assombrou o grupo no início do milénio.

Em 2000, o grupo Jerónimo Martins apresentava resultados negativos, pela primeira vez em mais de dois séculos de actuação no mercado nacional. No triénio 2000 - 2002, os prejuízos acumulados cresceram exponencialmente, chegando aos 250 milhões de euros.

A crise que assombrou o grupo

Recuando aos primeiros anos da década de 90, a JM era um grupo de distribuição consistente, detentor das marcas Pingo Doce, Recheio e Feira Nova, e com uma unidade industrial forte no sector dos produtos de grande consumo (resultado da parceria com a multinacional Unilever). Os negócios no exterior eram escassos e a empresa tinha um comportamento muito positivo na bolsa de valores nacional.

A economia portuguesa recuperava de uma recessão e estava prestes a iniciar-se a explosão do consumo privado. As grandes superfícies e os centros comerciais multiplicavam-se.

Os apelos à aquisição de outros negócios vinham sobretudo de bancos de investimento e a JM avançou com a compra dos supermercados Sé, no Brasil, apostou na distribuição de equipamento desportivo com a Lillywhites, no Reino Unido, adquiriu a Vidago, Melgaço e Pedras Salgadas, fez uma parceria com o BCP para o Banco Expresso-Atlântico e entrou no capital da Oniway.

Respondendo ao desafio do IPCG, Luís Palha descreveu, na primeira pessoa e perante a plateia atenta, o cenário que motivou a mudança no seio do grupo Jerónimo Martins: *“No início da década de 90, tínhamos um portefólio de negócios muito consistente. Estávamos no Brasil e na Polónia, e tínhamos participações diversificadas que considerávamos que contribuían para atenuar o risco do grupo. Mas as coisas começaram a não correr bem: os nossos preços não*

Reposicionamento Estratégico no Retalho

eram competitivos nalguns formatos da venda a retalho, o que se traduzia numa quebra das vendas”.

A constatação de uma conjuntura económica desfavorável, a noção de que existia um crescente ganho de consciência por parte do consumidor e a percepção de que era essencial investir foram alguns dos factores que fizeram soar o alerta no seio do grupo JM.

"Os resultados eram cada vez mais negativos, as dívidas cresciam enquanto o custo de financiamento aumentava, e as cotações em bolsa reflectiam a nossa situação negativa. Percebemos que era imperativo mudar de estratégia".

A urgência da mudança

E foi esta conclusão que deu o mote à mudança: era necessário vender, até mesmo negócios que eram considerados interessantes. Feito o diagnóstico do problema, urgia encontrar a solução mais acertada.

"O Conselho de Administração decidiu actuar em três pontos principais: reestruturar o portefólio de negócio, reforçar o balanço e reformular os formatos de negócio” revelou Luís Palha. *“Na reestruturação do portefólio de negócios, decidimos concentrar-nos naquele que foi sempre o nosso 'core-business' - a área de indústria e distribuição alimentar.”*

No triénio 2001 - 2003, o grupo alienou dez negócios, equivalentes a cerca de vinte empresas. A necessidade de corrigir a instabilidade impunha a venda de activos, sendo necessário ignorar o potencial que alguns deles detinham. *“Vendemos a Águas das Pedras, os negócios no turismo, a operação de distribuição no Brasil e o cash & carry na Polónia. Estas vendas de activos contribuíram para o reforço do balanço; para a melhoria do cash flow operacional (porque alguns negócios negativos tinham sido vendidos); e para a redução das necessidades de fundo de maneio. O derradeiro passo para a melhoria do balanço foi o aumento de capital efectuado em 2004”.*

A bonança que sucedeu à tempestade

Em 2003, a JM conseguiu inverter a performance, com resultados já positivos em 58 milhões de euros e um crescimento para 92,5 milhões, no ano seguinte. Em 2005, tomadas todas estas medidas, *“estávamos preparados para voltar a crescer”* assumiu o administrador.

Reposicionamento Estratégico no Retalho

Ainda era necessário mudar os formatos de negócio. E, aqui, impunha-se como prioridade a redução de preços.

“A solução mais directa seria pedir aos fornecedores que baixassem também os seus preços. Mas num mercado muito concorrencial, como é o nosso, não é fácil conseguir isso sem partilhar benefícios e nós não podíamos baixar as margens. Logo, tínhamos que baixar os custos, e isso não era uma tarefa nada fácil de executar”, revelou Palha, explicando todos os obstáculos que se vislumbravam. *“Tínhamos produtos nas prateleiras apenas porque o fornecedor nos pagava para os ter lá. E tivemos que acabar com a presença de muitos produtos. No Feira Nova, por exemplo, cortámos de cerca de 160 mil para 50 mil referências. E, no Pingo Doce, reduzimos para 50% (de 20 para 10 mil) o número de referências.”*

A redução da oferta contribuiu para o aumento do poder de negociação com os fornecedores, que se traduziu na concretização de uma política de preços mais baixos, a longo prazo. *“Actuámos numa lógica do jogo 'mikado'. Fomos tirando cuidadosamente um pauzinho atrás do outro sem que tudo o resto mexesse. Conseguimos reduzir custos e devolver esse dinheiro aos clientes. Com preços mais baixos, vendemos mais e mantivemos a margem”,* contou Luís Palha.

O fenómeno das marcas do distribuidor

O grupo JM acreditava que a recuperação económica em Portugal ia ser lenta e que os distribuidores continuariam a ter um poder significativo face aos produtores, o que potenciaria o fenómeno das marcas do distribuidor (também designadas por *marcas brancas* e *marcas próprias*). A informação que o grupo obtinha da análise do comportamento do consumidor fazia acreditar que haveria uma crescente confiança nas marcas do distribuidor.

Para o consumidor, começava a instalar-se a ideia de que os produtos destas marcas eram idênticos aos das marcas dos industriais (grandes produtores como Procter, Unilever ou Nestlé) e representavam um custo mais reduzido. Esta constatação foi uma das bases da aposta do grupo JM nas marcas do distribuidor - uma opção que, como outras, acarretou risco. *“É fácil falar á posteriori, mas o que teria acontecido se a Jerónimo Martins estivesse enganada?”*, interrogou retoricamente Luís Palha, perante acenos de concordância de vários elementos da plateia.

O grupo tirou partido das suas competências e activos chave (como a capacidade de *sourcing*, a avaliação e negociação de produtos e a capilaridade da sua rede de distribuição) para identificar claramente e estratégia a seguir: o reposicionamento da insígnia Pingo Doce, de *"Premium"* para

Reposicionamento Estratégico no Retalho

uma linha de actuação muito próxima dos supermercados de desconto (Lidl, Plus, Minipreço, Aldi etc.), apresentando-se ao consumidor com a assinatura de "*tão barato como os mais baratos*".

Sabendo avaliar a relação qualidade/preço como um *hard discount* não sabia fazer, o Pingo Doce começou a ser percebido como uma insígnia com produtos mais baratos e de qualidade.

Qual foi, então, a estratégia seguida para conseguir este posicionamento?

1.1. Sector da distribuição

O sector da distribuição em Portugal assume uma posição de protagonismo, quer pela oferta cada vez maior de bens e serviços disponibilizados ao cliente, quer pelo crescimento físico e sofisticação/diversificação da oferta. Na realidade, surgiram no nosso país grandes cadeias internacionais de retalho alimentar e de retalho especializado que vieram revolucionar os hábitos de consumo dos portugueses, bem como a própria estrutura da oferta.

1.1.1. A evolução do mercado da distribuição em Portugal

O facto de assistir consecutivamente à queda das vendas, à redução do número de clientes e à redução da compra média de cada cliente, a favor dos seus principais concorrentes, comprometendo a rentabilidade da empresa a longo prazo, foi o que levou a Jerónimo Martins a mudar a estratégia da insígnia Pingo Doce, em 2001/2002.

Os estudos de mercado publicados na altura demonstravam que o consumidor percepcionava o Pingo Doce como um supermercado caro (anexo 12; anexo 13) e o número de clientes nucleares (aqueles clientes que admitiam que a sua principal insígnia de compras era o Pingo Doce) era muito reduzido. Para os clientes regulares (clientes que faziam compras na insígnia, mas esta não era a sua principal insígnia), a principal razão de compra indicada era sempre a proximidade e a qualidade dos frescos.

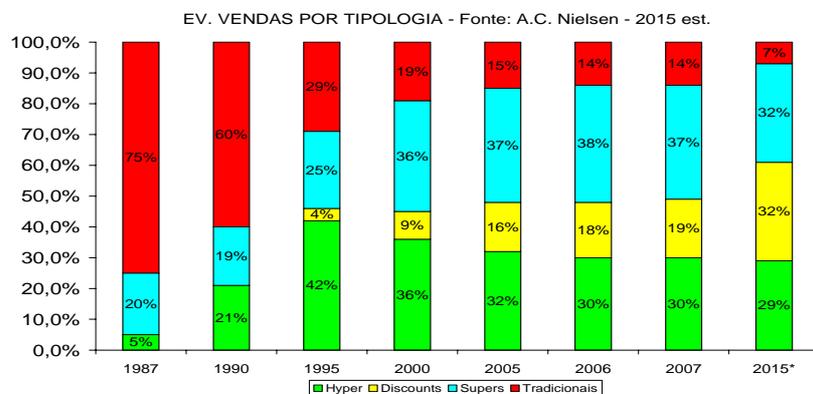
Na década de 90, os hipermercados continuavam a crescer e a ganhar a preferência dos consumidores (anexo 9), levando-os a deslocarem-se para fazer as suas compras, muitas vezes, fora da cidade. Os hipermercados continuavam a ter grande importância pela variedade apresentada, no entanto, o factor preço deixou de ser uma vantagem quando o consumidor

Reposicionamento Estratégico no Retalho

começou a poder beneficiar da proximidade, adquirindo algumas categorias a um preço muito mais baixo nos *discounts*. Os preços dos produtos começaram então a cair nos hipermercados, diminuindo as margens associadas a este sector.

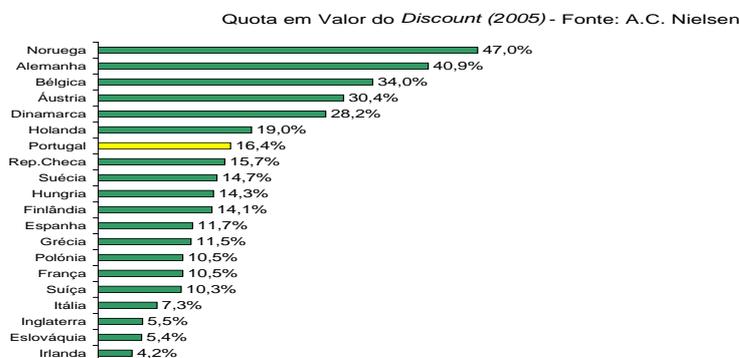
Assistiu-se a campanhas de baixa de preços nas grandes superfícies como o Jumbo e o Continente, consequência do aumento da concorrência, resultante da entrada no sector, de cadeias de *hard discount*, como as alemãs Plus e Lidl (anexo 10).

Figura 1 – Evolução de vendas por tipo de ponto de venda (1987-2015)



Os supermercados *discount* caracterizam-se por apresentarem preços mais baixos, comparativamente com os supermercados tradicionais (anexo 8), menor sortido de produtos e uma elevada percentagem de produtos de marcas do distribuidor. Este tipo de formatos conquistou um grande número de consumidores, sobretudo na compra de produtos, onde a relação emocional não é elevada.

Figura 2 – Quota em valor do discounts (2005) - Europa



Reposicionamento Estratégico no Retalho

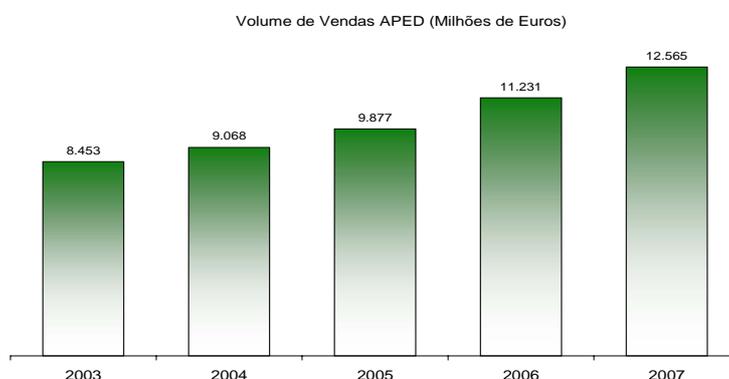
Nos primeiros anos do conceito *discount* em Portugal (anexo 10), o consumidor estava disposto a experimentar os produtos de marca própria, apesar de não os conhecer, uma vez que o risco que corria era reduzido: o preço do produto era muito baixo e não representava um custo relevante caso o produto não correspondesse ao pretendido. Hoje, sabemos que esse risco está totalmente mitigado entre os consumidores, e que as marcas do distribuidor são, em Portugal, a grande aposta de desenvolvimento do sector da distribuição alimentar.

Por outro lado, a quebra do rendimento disponível e o fraco crescimento do PIB (Produto Interno Bruto) deu origem, de uma forma determinante, a um reajustamento de preços. Os grupos de distribuição viram-se obrigados a diminuir as suas margens de lucro para conseguirem competir num mercado que estava em desaceleração. Importa referir que, em 2001, e segundo um estudo da Centromarca (Associação Portuguesa de Empresas de Produtos de Marca), as margens operacionais dos grupos de distribuição a actuar em Portugal eram o dobro das mesmas cadeias noutros países.

1.1.2. O Mercado da distribuição em Portugal – Ano 2007

No ano de 2007, o universo de empresas que integram a APED (Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição) registou um volume de vendas de 12,565 mil milhões de euros, representando um crescimento de 12% face ao ano 2006, correspondendo a 7,7% do PIB português.

Figura 3 – Volume de vendas da APED



Quadro 1 – Evolução do volume de vendas da APED em % PIB

	2003	2004	2005	2006	2007
Volume de Vendas APED % PIB	6,1	6,3	6,6	7,2	7,7

Os cinco primeiros lugares do top 25 do ranking da APED continuam inalterados (face a 2006), mantendo a Sonae Distribuição a liderança, com um crescimento de 10% face ao ano transacto, totalizando o volume de vendas 3,864 mil milhões de euros. Segue-se a Jerónimo Martins, com 2,260 mil milhões de euros e uma subida de 14% do volume de vendas.

No terceiro e quarto lugares continuam a estar a Auchan, com vendas de 1,280 mil milhões de euros e um crescimento de 7%, e o Lidl com um crescimento igual, totalizando vendas de 1,123 mil milhões de euros (valores estimados, uma vez que a cadeia *discount*, apesar de associada da APED, não disponibiliza valores).

O quinto lugar fica reservado para o Minipreço que, com um crescimento de 13%, aumentando o volume de vendas para 797 milhões de euros, em 2007.

A primeira alteração no top 25 do ranking da APED surge no sexto lugar, provocado pelo desaparecimento do Carrefour, entretanto agregado à Sonae Distribuição, mas cujos resultados não foram incluídos no ano 2007. No lugar do grupo francês aparecem os espanhóis do El Corte Inglés, registando um crescimento de 33% para um volume de vendas de 451 milhões de euros. Destaque ainda para a alteração no ranking para a IKEA (crescimento de 46% e vendas de 206 milhões de euros) que ultrapassou o AKI - apontando-se aqui como principal razão a abertura da loja de Matosinhos e para o Media Markt, que ultrapassou o C&A, ocupando em 2007 a 11.^a posição, tendo crescido 25% para 119 milhões de euros.

No que diz respeito ao ranking por insígnia do sector alimentar, o Modelo (Sonae Distribuição) passou a liderar o Top 10, ultrapassando o Continente, devido ao crescimento de 12% para um volume de vendas de 1,379 mil milhões de euros. Também o Pingo Doce (Jerónimo Martins) subiu no ranking, ocupando agora a segunda posição com um volume de vendas de 1,354 mil milhões de euros e um crescimento de 17%. O pódio do Top 10 é encerrado com a insígnia de hipermercados da Sonae Distribuição, Continente, que cresceu 2% para 1,282 mil milhões de euros, seguido da Auchan, Lidl, Feira Nova, Minipreço, Ulmar, Apolónia e Freitas.

Figura 4 – Top 10 - Volume de vendas Alimentar

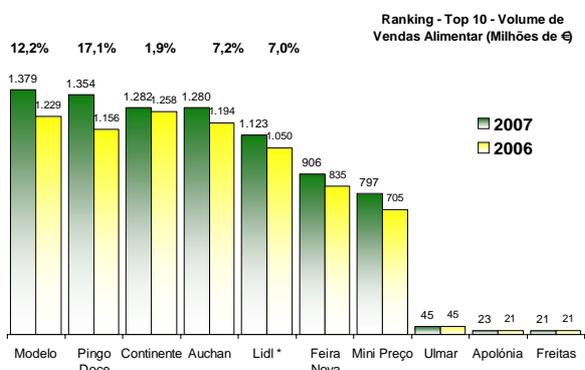
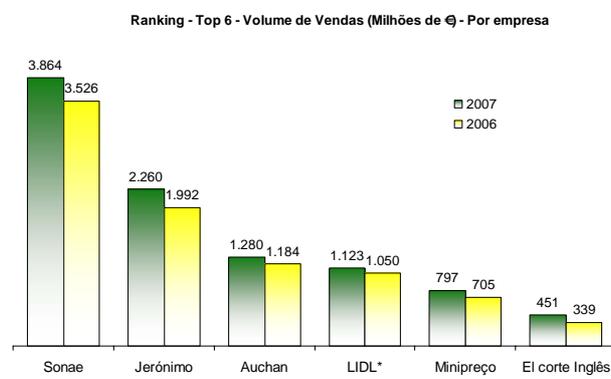


Figura 5 – Top 6 - Volume de vendas por empresa



Quadro 2 – Vendas – Top 25 – Ranking APED (Milhões de Euros)

Empresa	2007	2006	Δ % 07/06	2007	2006	Δ % 07/06	
1 Sonae Distribuição	3.864,0	3.526,0	9,6%	13 C&A	118	99	19,2%
2 Jerónimo Martins	2.260,0	1.992,0	13,5%	14 Decthalon	106	77	37,7%
3 Auchan	1.280,0	1.184,0	8,1%	15 Leroy Merlin	96	72	33,3%
4 LIDL*	1.123,0	1.050,0	7,0%	16 Massimo Dutti	86	71	21,1%
5 Minipreço	797,0	705,0	13,0%	17 Salsa	69	63	9,5%
6 El corte Inglés	451,0	339,0	33,0%	18 Toys r us	57	46	23,9%
7 Fnac	317,0	290,0	9,3%	19 Conforama	49	42	16,7%
8 Staples	207,0	173,0	19,7%	20 Ulmar	45	45	0,0%
9 Ikea	206,0	142,0	45,1%	21 Apolónia	23	21	9,5%
10 Aki	164	150	9,3%	22 Norauto	22	19	15,8%
11 Moviflor	152	129	17,8%	23 Freitas	21	21	0,0%
12 Média Markt	119	95	25,3%	24 Foreva	21	22	-4,5%
				25 Nike	16	14	14,3%

Constituída, no final de 2007, por 94 associados, mais oito que em 2006, o número de lojas do universo APED totalizava 2.171, destacando-se o Minipreço com 56 aberturas, seguido do Boticário (+44), Pingo Doce (+21), Lidl (+15) e Worten (+12).

Este número de lojas significa mais 214 unidades em base constante. Se juntarmos os novos associados, o total de lojas cresceu 386 unidades.

No final de 2007, o Minipreço detinha 440 lojas, totalizando a renovada insígnia pertencente ao universo Jerónimo Martins (Pingo Doce) 223 lojas, seguida do Lidl, com 197, e do Modelo, com 114 unidades.

Reposicionamento Estratégico no Retailho

Em termos de área de venda, o universo APED totalizava, no final de 2007, 2,147 milhões de metros quadrados (+207 em base constante e +231 com novos associados). Neste capítulo, destaque para os 28 mil metros quadrados inaugurados pelo Minipreço, seguido pelos 23 mil do Pingo Doce e 21 mil da IKEA, com a loja de Matosinhos.

No que diz respeito à abertura de lojas, não houve nenhum distrito onde não tivesse ocorrido uma abertura, liderando neste campo, os distritos de Lisboa (49 aberturas) e Porto (44 aberturas). No total da área de venda em Portugal, o Modelo mantém a liderança com 200.000 m² (+17%), seguido do Pingo Doce com 195.000 m² (+14%), dos 194.000 m² do Lidl (+10%) e 174.000 m² do Continente.

Figura 6 – Ranking – Top 10 – Número de lojas

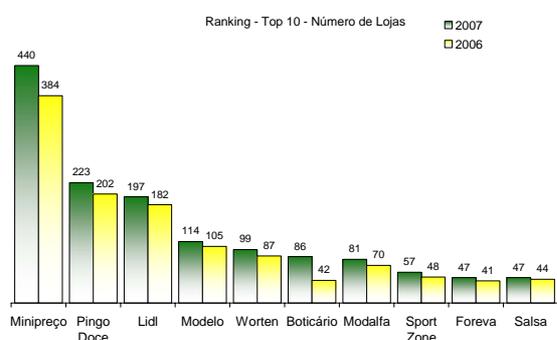
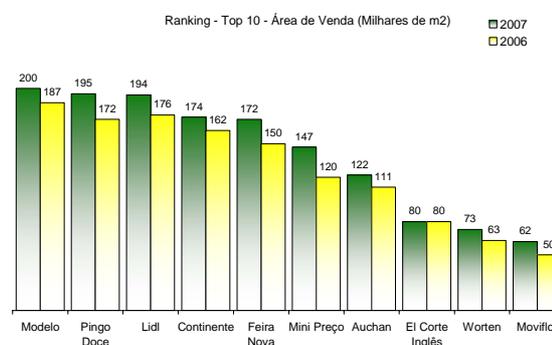


Figura 7 – Ranking – Top 10 – Área de venda



Para 2008, estima-se¹ que as quotas de mercado das principais empresas da distribuição em Portugal, serão as seguintes:

Quadro 3 – Quota de mercado 2008

	2008	2007	Var 08/07 (%)	QM 08 (%)	QM 07 (%)
Sonae	3.299	3.052	8%	30%	30%
JM	2.465	2.263	9%	23%	22%
Intermarché	1.454	1.382	5%	13%	14%
Schwarz	1.280	1.123	14%	12%	11%
Auchan	1.080	1.122	-4%	10%	11%
Carrefour	924	826	12%	8%	8%
E. Leclerc	293	271	8%	3%	3%
El Corte Inglés	49	50	-2%	0%	0%
Aldi	39	23	70%	0%	0%
Mass-Market	10.883	10.112	8%	65%	64%

¹ - Estimativa feita através das seguintes fontes: Planet Retail sales growth rates; Official site of Carrefour Group; Auchan estimative; TNS market information)

Reposicionamento Estratégico no Retailho

Neste retrato geral do sector, é de salientar que as grandes cadeias de distribuição apostaram no lançamento de lotes de produtos com marca de distribuidor através da constituição de unidades industriais próprias. Paralelamente, com uma estratégia de diversificação integrada, os grupos desenvolveram novos formatos de base não alimentar e aperfeiçoaram a aposta no consumidor, com o lançamento de páginas de comércio electrónico na internet, cartões de fidelização e promoções cruzadas, ferramentas para cumprir o objectivo de ir ao encontro das necessidades e exigências do consumidor.

A intensa concorrência provocada pela entrada das cadeias internacionais, a par de dificuldades crescentes em encontrar boas localizações a preços sustentáveis, e das barreiras administrativas à abertura de novas unidades, levaram os grupos nacionais mais preparados a encarar estratégias de crescimento que passam pela sua internacionalização. O exemplo mais paradigmático de uma forte expansão das fronteiras do negócio é o da Jerónimo Martins, que somava 1.359 unidades na Polónia, em Dezembro de 2008. A insígnia Biedronka (*Joaninha* em polaco), já representa 51,2% do EBITDA (resultado antes de juros, impostos e amortizações) e 51,1% das vendas do grupo, emprega 25,5 mil pessoas, e é a oitava maior empresa do mercado polaco².

A conclusão de um estudo de mercado (*Homescan*) realizado pela empresa Nielsen, cujo objectivo é perceber a evolução do comportamento de compra das famílias portuguesas, permitiu entender qual é o motor de crescimento, no ano 2007, face ao ano 2006, nas principais insígnias a operar supermercados em Portugal.

Insígnia	Driver de crescimento
Minipreço:	Mais lares (aberturas de lojas)
Lidl e Modelo	Aumento do cabaz comprado pelos lares
Pingo Doce	Mais lares a comprarem mais vezes, a gastarem mais por acto de compra

Quadro 4 – A fórmula de cada insígnia

	Lidl	Pingo Doce	Minipreço	Modelo
Lares	4%	8%	19%	8%
Gasto por acto de compra	9%	8%	5%	17%
N.º visitas / lar	-1%	5%	-11%	-4%

² - Utilizando como critério o número de trabalhadores.

Reposicionamento Estratégico no Retalho

O mesmo estudo permitiu ainda concluir qual o gasto médio por acto de compra, em euros, e o número de actos de compra, ao ano, nas principais insígnias a operar no mercado Português.

Figura 8 – Gasto por acto de compra / €

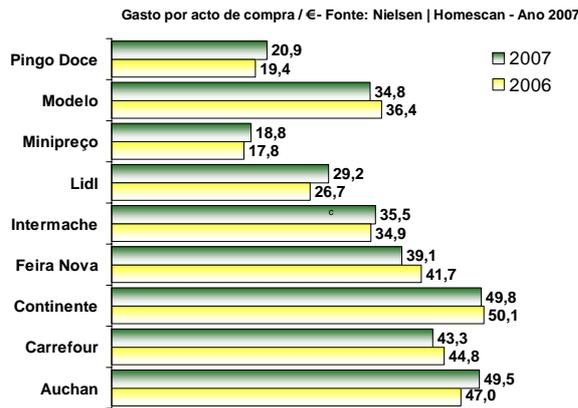
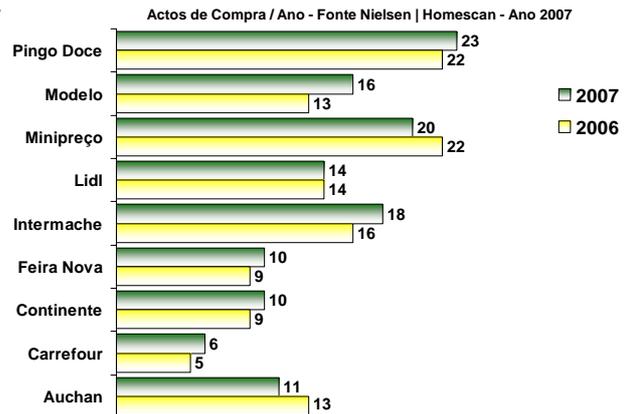


Figura 9 – Actos de compra / Ano



1.1.3. Mercado da distribuição mundial

Quadro 5 – Top 100 – Volume de Negócios

Fonte: Fortune Global 500 – Ano: 2007

Empresa	Vol. Negócios (USD mio)	Lucros (USD mio)
1 Wal-Mart Stores	378,799	12,731
2 Exxon Mobil	372,824	40,61
3 Royal Dutch Shell	355,782	31,331
4 BP	291,438	20,845
5 Toyota Motor	230,201	15,042
6 Chevron	210,783	18,688
7 ING Group	201,516	12,649
8 Total	187,28	18,042
9 General Motors	182,347	-38,732
10 ConocoPhillips	178,558	11,891
33 Carrefour	115,585	3,147
51 Tesco	94,703	4,253
56 Metro	90,267	1,129
65 Home Depot	84,74	4,395
87 Kroger	70,235	1,18
99 Costco Wholesale	64,4	1,083

Quadro 6 – Vendas – Top 150 Retailers

Fonte: Planet Retail – Ano 2008

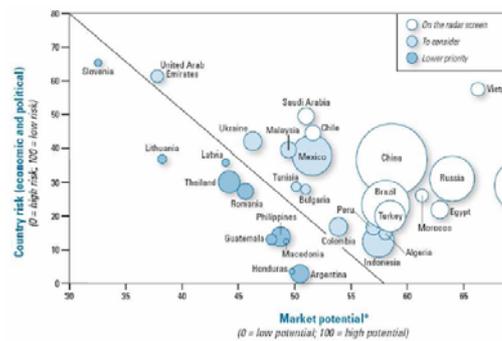
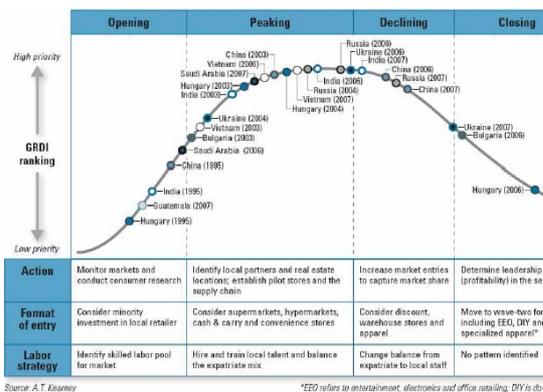
Empresa	Banner Sales (USD mn)
1 Wal-Mart	432,755
2 Carrefour	159,921
3 Metro Group	116,041
4 Tesco	108,777
5 Schwarz Group	86,263
8 Kroger	76,781
9 Auchan	73,667
10 Aldi	73,477
15 Ahold	64,738
21 Leclerc	50,571
24 ITM (Intermarché)	43,687
31 Staples	27,101
35 El Corte Inglés	24,466
41 Euronics	20,458
45 Amazon	19,527
51 Toys 'R' Us	17,570
78 Schlecker	10,858
79 Jerónimo Martins	10,679
121 Fnac	6,552
126 Sonae Distribuição	6,114

Reposicionamento Estratégico no Retalho

A indústria de retalho torna-se global e encontramos sete retalhistas nas 100 maiores empresas do mundo, por volume de negócio (quadro 5). O mercado português da distribuição é dominado por *players* locais que, ainda assim, são pouco representativos à escala global (quadro 6).

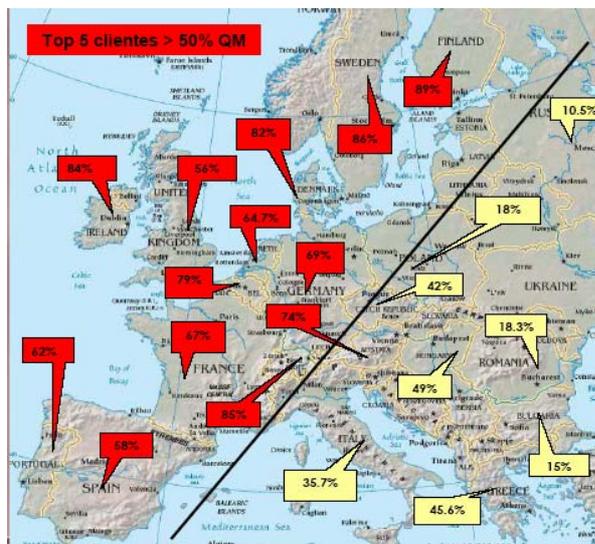
A oportunidade de investimento é global e a análise é efectuada ao nível geográfico, de onde se destacam as oportunidades nos BRIC (Brasil, Rússia, Índia e China).

Quadro 7 – Oportunidades de investimento (Fonte: A.T. Kearney)



Há uma tendência generalizada de concentração da distribuição, sendo que Portugal é já um mercado maduro desse ponto de vista, com uma taxa de concentração de 62% (quadro 8).

Quadro 8 – Grau de concentração na Europa (Fonte: Planet Retail 2005)



1.1.4. Caracterização do mercado da distribuição moderna

Foram essencialmente três os factores que alteraram substancialmente o paradigma da oferta no sector da distribuição moderna, nos últimos anos, no nosso país: 1) o crescimento do número de médias/grandes superfícies e a redução de lojas de comércio tradicional; 2) o crescimento das unidades *discount*; e 3) o aumento de produtos de marca de distribuidores.

Para além destes factores, alargaram-se também as áreas de exposição e venda, permitindo que sejam colocados à disposição dos consumidores, com maior rapidez e facilidade e nos meios adequados de exposição e apresentação, mais e melhores produtos.

Reduziram-se ao limite as margens de comercialização (diferença entre o preço de venda e o custo do produto), oferecendo aos consumidores preços mais baixos, transferindo assim, para estes, os ganhos decorrentes de economias de escala e da redução de custos logísticos, assim como os benefícios resultantes da aceleração do ritmo de rotação e do aumento do volume de vendas dos produtos adquiridos nas melhores condições de preço conseguidos na negociação com os fornecedores.

Assistiu-se ao alargamento dos horários de funcionamento das lojas, permitindo aos consumidores escolherem o momento mais adequado para efectuarem as suas compras.

1.1.5. Relação entre produtores e distribuidores

O papel do produtor consiste em identificar, analisar e quantificar as necessidades do consumidor, procurar respostas para as satisfazer, criando soluções e tornando-as acessíveis ao consumidor.

O papel do distribuidor é gerir e canalizar os esforços dos fabricantes para permitir que os consumidores possam aceder aos produtos que necessitam, e funcionar como um ecrã do consumo, munindo os fabricantes de todas a informações que o seu contacto directo com os consumidores possa fornecer.

Por outro lado, é óbvio que cada um com os seus argumentos tenta alcançar situações de poder sobre o mercado, através do lançamento de novos produtos, reestruturações, concentrações, novas lojas, investimentos em comunicação, sempre com vista a adquirir o maior poder possível para

Reposicionamento Estratégico no Retalho

dominar as negociações. Não obstante da reputação, os distribuidores ainda se encontram muito longe de possuir um poder efectivo sobre os produtores.

1.1.6. Concentração no sector

A crescente internacionalização dos mercados e a pressão inerente à necessidade de expansão que as diversas empresas enfrentam levaram ao surgimento do fenómeno da concentração das empresas de distribuição. O objectivo principal passa pelo fortalecimento perante o mercado e pela tentativa de atingir uma dimensão crítica mínima, abaixo da qual a empresa não consegue sobreviver. Isto aconteceu no mercado português da distribuição, inicialmente por exemplo, através da CNR – Central Nacional Retalhista, resultante da fusão da Interdisgal, Cónsul e Asnor, e teve como aderentes algumas cadeias regionais de supermercados de média dimensão, tais como o Grupo Europa e o A.C. Santos. Outro exemplo de concentração é o projecto GI (Gestão Integrada) de Manuel Nunes e Fernandes.

Recentemente, também assistimos no mercado português a movimentos de concentração pela via da aquisição de concorrentes, como foi o caso da compra do Carrefour pela Sonae Distribuição, e a aquisição das lojas Plus pela Jerónimo Martins.

1.1.7. Factores caracterizadores da economia portuguesa nos últimos anos

A economia portuguesa caracteriza-se, nos últimos anos, pelos seguintes factores:

1. Crescimento económico pouco expressivo;
2. Elevada taxa de desemprego;
3. Aumento das taxas de juro e do preço do petróleo;
4. Baixo PIB *per capita* (o mais baixo da zona Euro);
5. Baixo índice de confiança do consumidor (o mais baixo da UE);
6. Desaceleração do consumo privado.

Estes factores têm impacto no rendimento disponível das famílias e, conseqüentemente, no comportamento de compra do consumidor - o gasto médio, por lar, em produtos de grande consumo encontra-se estável.

Os *discounts* conquistam mais compradores, aumentando a sua penetração e a quota de mercado. As marcas próprias tornam-se cada vez mais dinâmicas, crescendo em todas as áreas de negócio.

1.1.8. Alterações no comportamento de compra

Em 2007, um estudo publicado pela empresa de estudos de mercado Nielsen³ concluiu que um em cada quatro portugueses fica sem dinheiro depois de efectuar a compra dos bens essenciais. O gasto médio, por lar, em Portugal, cresceu 5,5% no primeiro semestre de 2008, face ao período homólogo de 2007, o que corresponde a um aumento em 65 euros.

A empresa de estudos de mercado TNS concluiu⁴ que o aumento dos preços altera o consumo dos lares, mas não evita o aumento dos gastos. O orçamento familiar é cada vez mais dedicado à alimentação e, durante os primeiros seis meses do ano, as famílias portuguesas passaram a ir a mais insígnias à procura dos melhores preços (*cherry picking*), que é também, precisamente, a primeira preocupação dos europeus (37%). Em média, cada lar visita quatro insígnias da distribuição moderna. Mais idas às compras traduzem-se em menos itens por cabaz (mais cestos, menos carros de compras). Os portugueses estão mais racionais antes de comprar e reduzem em seis euros o gasto em cada compra.

Conclui-se, assim, que existe uma alteração do comportamento de compra ao nível do ponto de venda e do perfil da compra. Os hábitos de consumo estão a alterar-se, impelidos pelas novas condições de vida: a incerteza económica, o desemprego, o aumento do preço das matérias-primas, a perda de confiança por parte do consumidor. Ainda do ponto de vista social, as habitações familiares são cada vez mais pequenas, não havendo espaço para guardar grandes quantidades de produtos.

Para além de outras mudanças de atitudes no comportamento do consumidor, as compras mensais e quinzenais passam a compras semanais e diárias, sendo que a razão invocada pelos clientes é uma maior racionalidade no acto de compra (nas compras mensais ou quinzenais, o consumidor tende a adquirir mais produtos de que não necessita)⁵. Vejamos o quadro:

³ Consumer Confidence Index - 2007.

⁴ Estudo - O que se passa no grande consumo em Portugal?

⁵ Fonte: TNS WorldPanel Portugal 2006

Tipo de acto de compra	Periodicidade	N.º de categorias (em média) adquiridas	% actos de compra
Necessidade imediata	cada 1-2 dias	< 3 categorias	64%
Proximidade	1 vez por semana	3-8 categorias	25%
Rotina	cada 15 dias	9-14 categorias	8%
Despensa	1 vez por mês	≥ 15 categorias	3%

1.1.9. Reposicionamentos ocorridos noutros mercados – O caso Mercadona

A *Mercadona*, actual líder no sector dos supermercados em Espanha, conseguiu ultrapassar uma situação de crise no início dos anos 90, e alcançar uma vantagem competitiva dificilmente ultrapassável pelos seus concorrentes, através da implementação de um Modelo de Gestão pela Qualidade Total. Este modelo baseou a sua actuação em cinco componentes fundamentais, a saber: Clientes, Trabalhadores, Fornecedores, Sociedade e Capital.

Um dos aspectos fundamentais deste modelo é a relação com os grupos de interesses vinculados com a organização, para os quais se pretende a máxima satisfação das suas expectativas. Sugere-se, assim, a implementação de práticas mais avançadas de gestão de pessoal, logística, produção, relação com os fornecedores, clientes e desenho organizacional, com vista a conseguir a permanente prossecução da satisfação das necessidades destes grupos, bem como a participação e a cooperação de todos os agentes vinculados com a empresa.

A expansão da *Mercadona* coincidiu com uma época de crescimento no sector. Motivadas por este desenvolvimento, as grandes cadeias de distribuição europeias começaram a sua expansão em Espanha, através da abertura de hipermercados, onde estabeleciam preços baixos em determinados produtos através do desenvolvimento de fortes ofertas e descontos promocionais, que eram apoiados por agressivas campanhas publicitárias nos meios de comunicação. Os preços altamente competitivos eram conseguidos, essencialmente, por via da pressão sobre os fornecedores.

Com uma política de preços baixos, as cadeias de distribuição captavam os clientes que, uma vez no ponto de venda, não só adquiriam os produtos em promoção, como outros produtos com preços mais elevados e nos quais a empresa obtinha uma margem superior. As multinacionais e a concentração no sector vieram endurecer a rivalidade e a competição nesta indústria, que já se encontrava numa fase madura.

Perante este cenário de concorrência aguerrida, a *Mercadona* adoptou uma estratégia que aliava o ajustamento de preços com os fornecedores à realização de fortes campanhas publicitárias para

Reposicionamento Estratégico no Retalho

divulgar os produtos em promoção, em cada dia. Os resultados não foram, contudo, os esperados: a *Mercadona* conseguia, efectivamente, vender mais, mas os resultados diminuían a cada ano.

Em 1993, Juan Roig, presidente da *Mercadona*, optou por implementar uma estratégia que romperia com as dinâmicas do sector: a introdução do Modelo Gestão pela Qualidade Total.

A *Mercadona* apresentou-se ao mercado com uma política de “preços sempre baixos”. Reduziu o investimento publicitário, anulou todas as promoções e garantiu aos clientes que iria vender sempre ao mesmo preço, enquanto prometia aos fornecedores, fidelidade nas suas compras, a preços estáveis.

Nos quatro anos seguintes, a empresa conseguiu vender praticamente o dobro, mas os resultados não chegavam a metade. No entanto, Roig confiou na coerência e manteve, firmemente, a estratégia implementada. Em 1995, os resultados começaram a melhorar e a empresa lançou-se num imparável processo de crescimento, fundamentalmente, orgânico.

Actualmente, a *Mercadona*, líder de supermercados em Espanha, conta com cerca de 57 mil empregados e mais de mil pontos de venda distribuídos por todo o País. Nos últimos anos, tem mantido um ritmo de aberturas de aproximadamente 100 lojas/ano.

1.1.10. Tendências do sector e desafios

Numa economia cada vez mais global, com diferentes níveis de crescimento, onde a incerteza e os contrastes geográficos são cada vez maiores, as novas tendências de consumo e estilo de vida, assim como outros factores como a escassez de tempo, a tecnologia, a conveniência, e a saúde e bem-estar, vão exigir às empresas do sector uma grande criatividade e inovação. Características como a flexibilidade à mudança, a capacidade de adaptação através de uma clara comunicação interna e alinhamento de objectivos serão os grandes argumentos na luta pela sustentabilidade e pelo sucesso.

O consumidor tende a ser cada vez mais racional, mais informado e preocupado e, conseqüentemente, menos leal, em constante busca pela melhor relação qualidade/preço dos produtos (*value for money*).

No mercado português, os especialistas acreditam que iremos continuar a assistir a uma proliferação dos *discounts* (que já se designa por “*discount-ization*” do sector), a fusões e aquisições, ao lançamento de novos produtos-categorias e serviços, à massificação dos formatos

de retalho especializado e *non-food category killers* (como a Decathlon, a IKEA ou o AKI) e a um constante desenvolvimento tecnológico.

1.2. O Pingo Doce – Grupo Jerónimo Martins

1.2.1. Grupo Jerónimo Martins

Contando com 215 anos de história, a Jerónimo Martins (JM) é um grupo focado na distribuição alimentar, com posições de destaque nos mercados de Portugal e da Polónia, com mais de 1.400 lojas, empregando mais de 41 mil pessoas e estimando 1,8 milhões de clientes diários. O grupo ocupa a posição de liderança na distribuição alimentar em Portugal, operando com as insígnias Pingo Doce (supermercados), Feira Nova (hipermercados e médias superfícies) e Recheio (*cash & carry* e plataformas de *food service*), sendo líder no segmento dos supermercados e dos *cash & carry*. Na Polónia, a Biedronka, cadeia de supermercados com um sortido de bens alimentares com qualidade e uma prática constante de preços baixos, é líder destacada no retalho alimentar, com vantagem clara sobre os seus concorrentes, quer em número de lojas, quer em notoriedade da marca (*top of mind*).

A Jerónimo Martins é o maior grupo industrial de bens de grande consumo em Portugal, decorrente da sua parceria com a Unilever (via Unilever Jerónimo Martins), e cujas marcas detêm posições de liderança em alguns mercados como o dos azeites (Gallo), margarinas (Planta, Vaqueiro), chás gelados (Lipton), gelados (Olá) e detergentes para roupa (Skip), entre outros.

O portefólio do grupo inclui, ainda, uma área de negócio vocacionada para Serviços de Marketing, Representações e Restauração (Anexo 1 – Estrutura do negócio; Anexo 7 – Venda de activos não estratégicos).

Quadro 9 – Evolução de resultados do grupo Jerónimo Martins nos últimos 10 anos

	1999	2000	2001	2002	2003
Vendas (€ 000.000)	3.280	3.915	4.200	3.892	3.417
Margem (% vendas)	29,1%	28,3%	25,2%	23,7%	25,5%
EBITDA (% vendas)	7,8%	6,7%	6,2%	6,8%	8,5%
Res. Líq (€ 000.000)	46	-59	-87	-204	58
	2004	2005	2006	2007	2008
Vendas (€ 000.000)	3.495	3.828	4.407	5.350	6.894
Margem (% vendas)	24,8%	24,6%	23,7%	22,9%	22,9%
EBITDA (% vendas)	8,7%	8,1%	7,2%	6,6%	6,9%
Res. Líq (€ 000.000)	131	146	151	151	176

1.2.2. Pingo Doce

Em 1980, o Pingo Doce abriu a sua primeira loja, assumindo uma imagem e um posicionamento que se mantiveram praticamente inalterados até à reestruturação em 2001, e que se baseavam nas variáveis estratégicas proximidade, aposta nos frescos, qualidade, conveniência, *value for money* e conforto na compra (História Pingo Doce – Anexo 2).

O Pingo Doce e o Feira Nova integram actualmente a Jerónimo Martins Retalho (JMR), uma empresa do grupo Jerónimo Martins. O ano de 2008 foi, para a JMR, um ano de profunda reestruturação, resultante da fusão interna das companhias Feira Nova e Pingo Doce e da criação de uma organização mais adaptada à realidade e dimensionada para os desafios do futuro.

A nível operacional, esta fusão traduziu-se na criação de um novo e inovador conceito de loja e na transformação das 37 médias superfícies Feira Nova em Pingo Doce. A este desafio juntou-se, ainda, a aquisição da cadeia Plus, marcada pela integração de uma nova equipa, com cerca de 700 colaboradores, e pela transformação, das 77 lojas adquiridas (Plus) em lojas Pingo Doce.

Quadro 10 – Evolução dos KPI's do Pingo Doce nos últimos 10 anos

	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008**
Vendas (Milhões €)	783	796	782	798	810	853	968	1.137	1.994
EBIT (Milhares €)	-19,9	-3,8	2,4	5,8	10,0	5,5	0,0	-12,0	-3,8
Vendas LFL	7,0%	1,4%	2,0%	1,1%	2,3%	4,6%	11,2%	8,7%	11,1%
Nº Lojas	177	179	181	178	178	179	189	210	334
Área Venda	n.d	n.d	145.616	145.869	146.089	149.158	161.279	183.770	350.396
Nº Empregados	9.218	8.730	8.718	8.242	7.859	7.795	8.888	10.319	16.569
Produtividade (Milhares €)*	84,9	91,1	89,7	96,8	103,1	109,4	108,9	110,2	120,3
Deflação preços	n.d	5,3%	-2,8%	0,0%	-3,0%	-3,6%	-2,5%	-3,6%	-3,1%
Nº SKU's listados	n.d	n.d	n.d	n.d	7.700	6.329	5.496	7.083	8.700
* Vendas por colaborador	n.d. - Não disponível								
** Inclui a conversão de 37 lojas compactas de Feira Nova para Pingo Doce									

Quadro 11 – N.º de lojas; Área de venda; Margem EBITDA - Pingo Doce e Feira Nova

	Número de lojas e área de venda				
	2004	2005	2006	2007	2008*
Pingo Doce (Lojas)	178	179	189	210	334
Pingo Doce - Área (m2)	146.089	149.158	161.279	183.770	350.396
Feira Nova (Lojas)	28	29	38	46	9
Feira Nova - Área (m2)	128.317	130.684	150.189	172.039	82.653
	Margem EBITDA (% vendas)				
	2004	2005	2006	2007	2008*
Retalho **	10,4%	9,7%	8,2%	7,0%	6,7%

* Inclui a conversão de 37 lojas compactas de Feira Nova para Pingo Doce

** Retalho inclui o Pingo Doce e o FN

Quadro 12 – Vendas e Vendas/ m² do Pingo Doce e Feira Nova

	Vendas (€' 000,000)				
	2004	2005	2006	2007	2008*
Pingo Doce	810	853	968	1.137	1.944
Feira Nova	662	685	740	801	366
	Vendas / m ² (€' 000)				
	2004	2005	2006	2007	2008*
Pingo Doce	5,5	5,7	6,0	6,2	5,5
Feira Nova	5,2	5,2	4,9	4,7	4,4

* Inclui a conversão de 37 lojas compactas de Feira Nova para Pingo Doce

1.2.3. Revisitação da estratégia Pingo Doce antes da reestruturação

Sendo uma cadeia de distribuição alimentar, o posicionamento do Pingo Doce designava-se como *Premium*, na medida em que preservava sobretudo a qualidade do atendimento e o aspecto da loja, com o objectivo de proporcionar uma experiência de compra agradável e diferenciadora. O factor preço não era uma preocupação premente e a sua estratégia assentava em tentar cobrir todo o mercado através de um sortido vasto, com produtos de baixa rotação e que criavam muitas quebras.

Antes da entrada dos *discounts* em Portugal, o Pingo Doce era a única loja de proximidade, e estava direccionada essencialmente para as classes A e B (clientes com maior poder de compra).

Reposicionamento Estratégico no Retalho

A área dos perecíveis sempre foi vista como um ponto forte pelos clientes do Pingo Doce, enquanto as áreas dos detergentes, bazar e higiene pessoal, caracterizadas pelo elevado preço dos produtos, apresentavam volume de vendas muito reduzido.

A Jerónimo Martins acreditava que o consumidor português estava muito ligado às marcas dos fabricantes e que dificilmente mudaria para marcas de distribuidor, por isso, ignorou a entrada do Lidl no mercado nacional, não considerando que a cadeia alemã pudesse ser uma ameaça.

A título de exemplo, o Lidl entrou em Portugal sem nenhuma das duas principais marcas de cerveja (Super Bock e Sagres), nem de chá gelado (Lipton e Nestea). Com o aumento das vendas, a fidelização dos seus clientes e o apropriar do posicionamento melhor relação qualidade/preço, o Lidl começou a vender marcas dos industriais que concorriam com os seus produtos principais, atraindo mais consumidores, aumentando o seu *share of wallet* (o gasto médio do consumidor na insígnia face ao valor total médio que tem para despende em bens de grande consumo) e aumentando o valor médio do talão de compra (*ticket*). Em seguida, acrescentou gamas de produtos, obrigando a reduzir o espaço de prateleira destinado as marcas de maior rotação, e a uma gestão logística cada mais exigente e sofisticada.

Com a chegada dos *discounts*, a proximidade deixou de ser uma vantagem competitiva para o Pingo Doce, obrigando-o a ter de se preocupar com o preço: o grupo adoptou uma política passiva de preços baixos. Como variante desta política, existe a política do alto/baixo preço (*high and low*), que consiste em praticar geralmente preços superiores aos da concorrência, mas desenvolvendo com frequência grandes promoções e baixas de preços. No caso do Pingo Doce, esta forma promocional ficou conhecida como “a promoção dos 5 +”, em que o cliente associado a uma receita tinha produtos (frescos, incluindo carne e peixe) em promoção, com preços mais baixos do que os do mercado. Normalmente, estas promoções eram realizadas sobre produtos que a maioria dos consumidores não poderia adquirir, devido ao preço elevado (produtos *premium*).

O plano era simples: gerar tráfego na loja, através da promoção destes artigos, e fazer vendas cruzadas com produtos que libertassem mais margem. Contudo, os consumidores iam ao Pingo Doce adquirir apenas os produtos em promoção (os 5 +), pelo que, apesar de aumentar as suas vendas, a insígnia não estava a conseguir ser rentável, vendo a sua margem comercial ser reduzida. A política *high and low* não apresentava os resultados esperados, não libertando *cash flow* para financiar a actividade.

Reposicionamento Estratégico no Retalho

Este facto deveu-se essencialmente ao facto do cliente ter começado a encontrar nos *discounts* uma relação qualidade/preço que considerava mais justa.

O arrefecimento económico levou a que os consumidores transferissem os hábitos de consumo para superfícies que detinham a proximidade e o preço como factores diferenciadores.

Neste contexto de perda de vendas, e devido à forte expansão dos *discounts* em Portugal, o Pingo Doce viu-se forçado a rever a sua estratégia e passar a uma política activa de preços sempre baixos (*every day low price*).

1.2.3.1. A política de preço

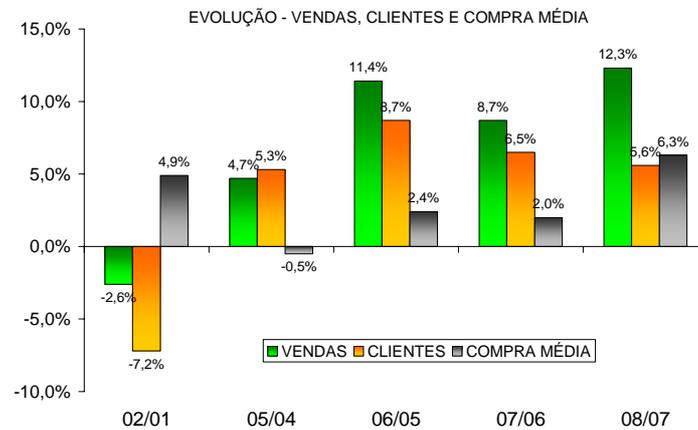
A política activa de preços baixos, também designada por “preços sempre baixos”, foi bastante desenvolvida e esteve na base do sucesso do actual líder mundial da distribuição, a empresa americana Wal-Mart, consistindo em apresentar, de forma continuada, um nível de preços compreendido entre o preço normal médio do mercado e o preço temporariamente mais baixo, praticado por algum concorrente. Na verdade, preços baixos não significam necessariamente os preços mais baixos, uma vez que, através de promoções ou de outras acções especiais, podem existir, temporariamente, preços mais baixos no mercado, para os mesmos produtos.

Daí que, a designação mais correcta desta política devesse ser “preços estáveis sempre”. Destacamos algumas vantagens desta política: (Levy e Weitz, 1996):

- Criação de uma imagem global de preços baixos muito apreciada pelos consumidores que, por esse motivo, compram mais de cada vez e com maior frequência;
- Redução dos custos de publicidade, na medida em que a estabilidade dos preços limita as necessidades de promoções frequentes e permite que os distribuidores se centrem na imagem global das lojas;
- Controlo da margem, porque mantendo-se os preços baixos estáveis, não há necessidade de fortes reduções de preços em acções promocionais;
- Criação de condições favoráveis à implementação de serviços ao consumidor (serviços de entrega ao domicílio, por exemplo).

A política de preços sempre baixos representou o fim da era das promoções para o Pingo Doce. Com a baixa de preços entre 2002 e 2007, registou-se uma deflação de 7,26%, que fez baixar progressivamente a margem comercial.

Figura 10 – Evolução Vendas, Clientes e Venda Média – Pingo Doce (2001-2008)



1.2.3.2. A política do sortido

O sortido representa o conjunto de artigos oferecidos pela loja à sua clientela. “O sortido faz a loja, contribui para forjar a sua personalidade e assegurar o seu êxito” (Saint-Cricq e Bruel, 1973). Qualquer modificação do sortido é uma decisão importante de política comercial das lojas, uma vez que, ao suprimir referências, está-se a agradar a alguns clientes e a desagradar a outros. Por outro lado, ter um linear demasiado cheio provoca também dificuldade de escolha ao cliente, porque visualmente, se torna mais difícil encontrar o produto que se procura.

Ao nível da rentabilidade do sortido, quanto maior for o número de famílias e referências dentro de cada uma delas, mais lenta será a rotação dos stocks e, em consequência, menor será a rentabilidade gerada. Para compensar esta menor rotação, em teoria, o ponto de venda deveria aumentar os seus preços, o que pela conjuntura do mercado da distribuição não é exequível. Daí que, mais selecção com preços menos competitivos ou menor oferta com preços mais baixos seja o equilíbrio a procurar.

Uma redução de sortido permite uma maior rotação de stocks, diminuindo os custos operacionais e financeiros, e conseguindo um aumento de competitividade quando comparado com os conceitos de um sortido mais largo, como é o caso dos hipermercados. Quando as existências rodam depressa, isto é, quando se vendem repetidas vezes num determinado período de tempo,

Reposicionamento Estratégico no Retalho

favorecem o nível de benefício ou lucro financeiro, por serem vendidas antes de serem pagas e, conseqüentemente, melhorarem o respectivo benefício comercial.

Os benefícios do aumento da velocidade da rotação são: a) Comerciais - crescimento de vendas, maior flexibilidade do stock, e maior competitividade em preços; b) Financeiros - menor necessidade de fundo de maneio, redução dos custos financeiros, e melhoria as condições de tesouraria (Saint-Cricq e Bruel, 1973).

O sortido do Pingo Doce foi racionalizado após a reestruturação, passando de um sortido largo e profundo, para um sortido largo e pouco profundo. Esta modificação operacional explica-se pelo facto do Pingo Doce ter optado por não retirar qualquer categoria de produto, mas antes reduzir bastante a sua oferta, restringindo-se muitas vezes à marca líder e à marca própria, beneficiando assim de uma maior rotação dos produtos no linear. De 2002 a 2007, existiu uma redução de cerca de 55% do número de SKU - *Stock Keeping Unit* (Unidades de manutenção de stocks).

1.2.3.3. Marcas do distribuidor

Actualmente, em Portugal, o desenvolvimento da distribuição alimentar moderna deve-se, sobretudo, ao crescimento de marca própria, senão vejamos: no primeiro semestre de 2008, as marcas do distribuidor pesavam 23,4% nas vendas nacionais dos chamados FMCG (*fast moving consumer goods*). Este segmento vale anualmente 7,1 mil milhões de euros e cresceu 6% no primeiro semestre, tendo as marcas do distribuidor sido responsáveis por 68% desse crescimento. Segundo, a empresa de estudos de Mercado TNS, estas marcas registam crescimentos de 5% ao ano, enquanto as marcas dos fabricantes apenas 2%.

As marcas dos industriais identificam, garantem, estruturam e estabilizam a oferta da insígnia e a sua notoriedade facilita o comércio internacional, na medida em que são uma espécie de linguagem universal que reduz a incerteza e o risco de quem adquire produtos.

Para os distribuidores, a imagem das marcas comercializadas deve estar em consonância com a imagem pretendida pelo ponto de venda, na medida em que elas identificam produtos, permitindo comparar qualidades e preços. Quando conhecidas, garantem a satisfação dos consumidores e a repetição da compra. Assim, as marcas dos industriais acabam por ser um meio de assegurar um certo nível de qualidade da loja, e de reduzir o risco da não venda, porque substanciam as expectativas dos consumidores, que lhes reconhecem atributos e qualidades.

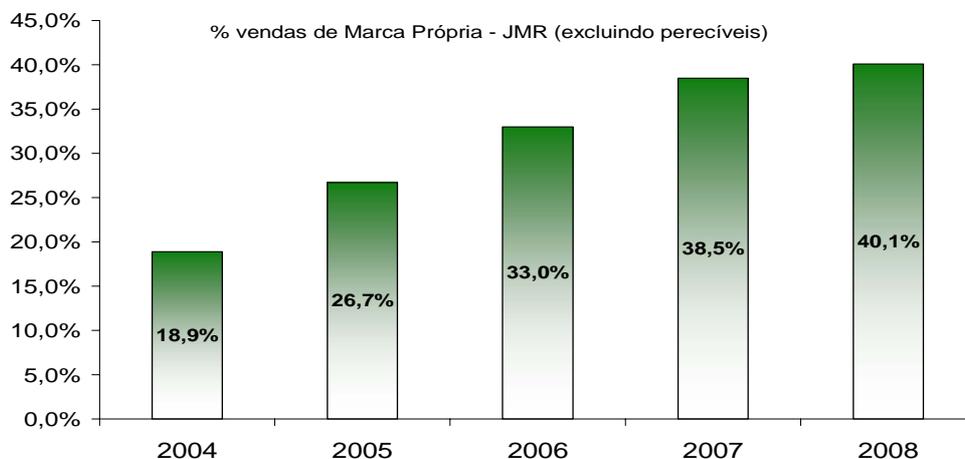
Reposicionamento Estratégico no Retalho

Por outro lado, as marcas do distribuidor têm também um importante papel de fidelização à insígnia. Ao contrário dos produtos dos industriais, o cliente só encontrará aquele produto na insígnia que o manda fabricar, uma vez que é mesma que determina todas características (mesmo as organolépticas⁶) do produto que, certamente, será diferente de um produto análogo da concorrência.

Por outro lado, estas marcas têm também o objectivo económico de permitir melhorar a sua posição concorrencial quer na compra, quer na venda.

No âmbito da prossecução da linha estratégica de reposicionamento de preço, o Pingo Doce investiu em novos lançamentos de produtos de marca própria (ex: detergentes – Ultra Pró; higiene oral – B.Sensy), e comunicou-os através do seu meio por excelência, a televisão. Foram lançadas mais de mil referências após a reestruturação, sendo que, actualmente, as marcas próprias representam mais de 40% das vendas (excluindo perecíveis).

Figura 11 – % vendas de Marca Própria - JMR



Hoje, as marcas dos distribuidores negociam e concorrem, em simultâneo, com as marcas dos industriais, reforçando a visibilidade perante o consumidor: além dos produtos terem geralmente um preço muito competitivo, ocupam cada vez melhores posições nos lineares do ponto de venda. Quer isto dizer que, embora a marca líder seja maioritariamente detentora das melhores

⁶ As características organolépticas compreendem a cor, o cheiro e o sabor.

Reposicionamento Estratégico no Retalho

posições no linear, as marcas de distribuição conseguem estar presentes com localizações estratégicas que permitem, muitas vezes, destacar-se da concorrência.

1.2.3.4. Logística

A logística cria valor através dos serviços que presta à empresa, associados à transacção, ao relacionamento com os clientes e às estratégias de distribuição. Proporciona, igualmente, aumentos de produtividade, economias de escala, redução de custos, e a integração da cadeia de abastecimento, tudo isto contribuindo para criar vantagens competitivas.

Numa altura em que se assiste à substancial redução do ciclo de vida dos produtos, à sua proliferação e segmentação, à variação dos canais de distribuição e a frequentes mutações tecnológicas, a componente logística tornou-se um imperativo para obter sucesso, e uma arma poderosa em termos de estratégia.

O papel a desempenhar pela logística tornou-se cada vez mais proeminente, sendo as actividades que lhe são subjacentes numerosas e frequentemente desarticuladas. Segundo Crespo de Carvalho (1993), logística é um processo estratégico (porque acrescenta valor, permite a diferenciação, cria vantagem competitiva, aumenta a produtividade e rentabiliza a organização) de planeamento, implementação e controlo de fluxos de materiais/produtos, serviços e informação relacionada, desde do ponto de origem ao de consumo, de acordo com as necessidades dos elementos a serem servidos pelo sistema logístico em causa.

No caso da Jerónimo Martins, é importante realçar que a grande maioria dos produtos estão actualmente centralizados para todas as insígnias do grupo (Pingo Doce, Feira Nova e Recheio), com excepção dos nove hipermercados do Feira Nova, que têm muitas entregas em loja. De notar também que a execução da estratégia actual do grupo, que implica a transferência de todos os Feira Nova com área inferior a 2 mil m² para Pingo Doce, obrigou a uma ainda maior centralização.

Antes do reposicionamento

O Feira Nova não era centralizado, o Recheio apenas centralizava os perecíveis e, no caso do Pingo Doce, cerca de 40 % do volume de ambiente (todos os produtos que não necessitam de temperatura controlada) era descentralizado, existindo muitos produtos que estavam a ser

Reposicionamento Estratégico no Retalho

entregues directamente em loja, como o leite e o frango. Apenas 40% dos frescos eram trabalhados em JIT (*just in time*).

A nível da gestão de stocks, a grande maioria dos produtos de ambiente e os perecíveis de maior duração (como os queijos e a charcutaria) trabalhavam em stock, ou seja, estavam sempre disponíveis no entreposto e eram encaminhados para as lojas em resposta aos pedidos.

No entreposto, quase todo o stock era armazenado em altura, colocado em prateleiras (*racks*), incluindo os bens de grande rotação e de grande volume, como águas ou papel higiénico. Esta disposição revelou-se pouco eficiente, estando alguns destes produtos pouco acessíveis, o que dificultava um rápido manuseamento.

Depois do reposicionamento

No âmbito da redefinição do portefólio de negócios, foram identificadas algumas necessidades e a JM procedeu à optimização do processo logístico, tendo sido aplicadas algumas acções, das quais se destacam:

- Aumento da centralização logística;
- Aumento do volume de produtos a serem processados em *JIT* com várias janelas horárias (*multi lead time*);
- Aumento do volume de produtos processados em *cross docking* (a preparação e colocação, pelos fornecedores, das encomendas das lojas nas plataformas logísticas para serem agregadas a outras encomendas no centro de distribuição, e depois transportadas para as lojas, muitas vezes sem necessidade de executar a palete ou a meia palete);
- Implementação do CRP - *Continuous Replenishing Process* (processo que permite o aprovisionamento dos entrepostos, por parte dos fornecedores, mantendo os níveis adequados de stock, sem que seja necessário proceder ao pedido de reaprovisionamento);
- Aumento das comunicações via EDI (*Electronic Data Interchange*);
- Implementação do *Backhauling* (processo de logística inversa – optimização da frota disponível, de forma a conseguir utilizá-la no regresso da volta de distribuição às lojas, para transporte de mercadoria dos fornecedores, mediante pagamento de um *fee*);
- Introdução da remuneração variável associada à produtividade dos colaboradores nos entrepostos;

Reposicionamento Estratégico no Retalho

- Criação de um portal de integração de processos de negócio (*JM Direct*), permitindo a troca automatizada de informações com fornecedores, a desmaterialização de todos os documentos administrativos (facturas, ordens de compra, etc.) e a integração das guias de remessa por via electrónica;
- Introdução do sistema de controlo logístico WPMS - *Warehouse Physical Management System* (método que, integrado com o SAP, permite a eliminação do papel nas tarefas administrativas e operativas, fazendo a ligação automática da facturação das lojas aos respectivos artigos);
- Implementação do projecto de radiofrequência dentro dos entrepostos (permitindo maior mobilidade e agilidade e a integração de dados à entrada e à saída do entreposto, para uma rastreabilidade mais eficiente dos produtos e uma redução significativa de erros de execução com ganhos de eficiência);
- Aplicação dos projectos INOSAT e INOPLAN para um controlo eficaz dos meios de transporte (“camiões”), permitindo a verificação de quais as paragens, trajectos, quantidade e local de aberturas do “reboque”, e uma consequente optimização das rotas.

1.2.3.5. Supply Chain

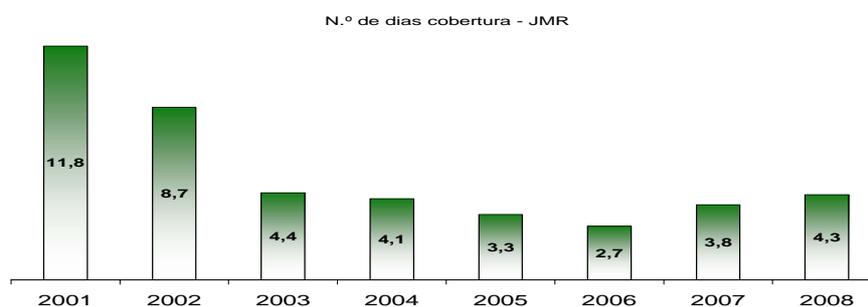
Com a redução de sortido deu-se também uma redução de fornecedores, que permitiu o aprofundamento do conhecimento sobre o fornecedor e contribuiu, consequentemente, para reforçar o poder negocial.

Na área da *Supply Chain*, destaca-se o esforço desenvolvido para a transferência a *Just In Time* (JIT) de uma grande parte dos produtos manuseados, o que permitiu reduzir o capital circulante, libertar espaço nos entrepostos e centralizar mais lojas.

Em 2001, o investimento em capital circulante na JM era elevado para a média do sector (os produtos permaneciam no centro de distribuição, em média, 11,8 dias até serem transportados para as lojas. Actualmente, este indicador passou para de 4 a 5 dias).

A aposta do grupo na marca própria levou a um aumento do valor de stock: muitos destes produtos têm fornecedores internacionais e por uma questão de optimização logística e financeira (baixar o custo por unidade transportada), a solução foi trabalhar em stock – traduz-se em maior número de dias de cobertura de stock, conforme figura 12.

Figura 12 – N.º de dias de cobertura de Stock - JMR



1.2.3.6. Comunicação

Até 2002

A insígnia Pingo Doce posicionava-se como supermercado qualitativo. As suas campanhas de comunicação transmitiam frequentemente uma imagem de sofisticação e qualidade de vida (Feira de vinhos, Receitas culinárias).

Depois de 2002

Reposicionamento estratégico centrado na variável preço, tendo-se migrado para uma filosofia “*Preços Sempre Baixos*”. As campanhas passaram a focar-se na comunicação de preços baixos todos os dias, (Foco: produtos perecíveis e da marca própria).

1.2.3.7. Recapitulação do problema em estudo

Com a entrada dos *discounts* em Portugal, especialmente do Lidl, o Pingo Doce viu o volume de vendas a cair, os seus clientes a diminuir e a sua venda média a baixar. Foi neste contexto que o grupo Jerónimo Martins redefiniu a sua nova estratégia, cuja execução teve o início entre 2001 e 2002. A visão era clara: ser a melhor cadeia de supermercados a operar perecíveis em Portugal, aumentando a sua quota de mercado em produtos não frescos, pela conversão dos seus clientes regulares periféricos em clientes nucleares, através da redução de barreiras ao aumento do cabaz de compras.

2. Nota pedagógica

2.1. Público-alvo

O caso apresentado incide sobre o reposicionamento estratégico da distribuição alimentar, versando sobre o desenvolvimento de competências de gestão nas áreas de abastecimento, prestação de serviços e distribuição (*supply and demand side*). Este caso está desenvolvido de forma a ser utilizado como uma ferramenta de estudo para licenciandos ou mestrados da área de gestão. Pressupõem-se, por isso, que os alunos em causa possuam um nível básico de conhecimentos de gestão, de forma a poderem concluir com êxito o exercício pretendido e retirarem do mesmo a aprendizagem adequada.

Este caso permitirá assim vislumbrar: 1) como se tomam decisões estratégicas no seio de uma organização, quais os factores que são tidos em conta e são condição *sine qua non* para atingir a eficácia destas decisões; 2) como se operacionalizam, nos diferentes níveis da organização, as resoluções tomadas em conselho de administração.

Este caso de estudo poderá ainda ser utilizado como conteúdo programático de mestrados executivos, sendo desejável que os alunos estejam já inseridos num contexto empresarial, para que a consciência da mutabilidade da vida empresarial e dos factores que a influenciam seja entendida como uma realidade. É importante que os alunos desempenhem funções de quadros médios/ superiores ao nível das áreas logística, de planeamento estratégico, gestão de negócio ou de operações, para que sintam proximidade com as “personagens” que participam neste caso.

Se existir essa ligação, o envolvimento e dedicação na resolução deste caso de estudo será superior e, certamente, levará a uma maior eficácia na concretização dos objectivos de aprendizagem.

Este caso, como uma ferramenta de estudo, não pode estar interdito a qualquer aplicação, sendo a limitação do nível e áreas de estudo e da actividade empresarial do público-alvo apenas indicativa. No entanto, o *target* acima definido está na génese da criação do problema e do desenvolvimento do caso, pelo que só na conjuntura prevista se podem antever resultados de aplicação do exercício ao nível da sua eficácia no contexto da aprendizagem.

2.2. Objectivos pedagógicos

O caso de estudo versa sobre o reposicionamento de uma insígnia da distribuição moderna em Portugal, mais concretamente, descreve como foi executada a reestruturação do Pingo Doce, e quais as principais modificações implementadas.

Em forma de resumo, após a resolução do caso, o público-alvo deverá ter adquirido conhecimento e competência que lhe permitirá estar apto a:

- Compreender todas as fases da mudança de estratégia numa cadeia de distribuição;
- Perceber como a gestão da cadeia de abastecimento pode influenciar o sucesso das empresas de distribuição;
- Identificar quais as actividades da cadeia de valor que permitem ganhar vantagens competitivas;
- Entender as modificações constantes do mercado da distribuição;
- Compreender os conceitos de política passiva e política activa de preços baixos, e as vantagens e desvantagens da operacionalização de cada uma;
- Perceber a importância das marcas de distribuidor na estratégia de uma cadeia de distribuição.

2.3. Revisão da literatura

De seguida, abordaremos um conjunto de temas considerados estratégicos para a análise e compreensão da operacionalização desta mudança de estratégia.

2.3.1. Mudança de estratégia numa cadeia de distribuição

Segundo Michael Porter (1980), *Estratégia* é a criação de uma posição única e valorizável, envolvendo um conjunto vasto de actividades. Estratégia consiste em fazer trocas e escolher o que não fazer. Se não houver necessidade de escolha não é necessária estratégia.

O termo *Estratégia* remonta à Grécia Antiga e era usado para descrever os sistemas utilizados por forças militares contra o inimigo. A estratégia militar era, assim, a forma como os tropas e os equipamentos bélicos se colocavam no campo de batalha e actuavam em combate. Tal como os

Reposicionamento Estratégico no Retalho

exércitos, também os distribuidores enfrentam os seus adversários no campo de batalha do mercado, embora os seus objectivos não consistam em destruir os opositores (concorrentes), mas sim em ganhar-lhes posições através do aumento das quotas de mercado. Para ganhar essas posições, os distribuidores necessitam de estabelecer uma estratégia de mercado, ou seja, centrar a sua actividade num determinado mercado ou segmento de mercado.

Uma vez que os consumidores têm necessidades similares e que os distribuidores utilizam conceitos semelhantes para os satisfazer, o distribuidor tem de identificar o mercado ou segmento de mercado que pretende atingir, o conceito ou formato que pretende utilizar e as bases comerciais através das quais planeia construir um conjunto de vantagens competitivas (Levy e Weitz, 2007).

Segundo Porter, é necessário ter um posicionamento estratégico, ou seja, fazer o mesmo que a concorrência, mas de forma distinta, configurando uma forma de actuação que a empresa consiga preservar e não seja facilmente reproduzida pela concorrência, ou seja, a chamada vantagem competitiva.

Ao nível do negócio, e sem prejuízo da estratégia de focalização, através da concentração dos meios num determinado segmento de mercado utilizada ao nível da empresa ou insígnia, muitos distribuidores têm optado, ao nível do grupo, por seguir uma estratégia de diversificação através de um portefólio de fórmulas comerciais que responda a um conjunto mais alargado de necessidades dos consumidores. A estratégia de diversificação pode assumir uma variante integrada ou flexível, consoante o grupo possua ou não uma fonte centralizada de aprovisionamento comum às diversas insígnias.

Actualmente, e no caso do grupo Jerónimo Martins, a estratégia enquadra-se numa diversificação integrada, dispondo de aprovisionamento centralizado para as insígnias Pingo Doce, Feira Nova e Recheio. No entanto, é de referir que no momento em que se inicia a reestruturação do Pingo Doce, a centralização não era efectiva, sendo que, por exemplo, o Feira Nova e o Recheio estavam com uma percentagem muito reduzida de artigos centralizados.

Na estratégia dos distribuidores existem elementos que estes podem controlar, o que lhes permite actuar sobre eles, mas existem outros cujo controlo não é possível, e aos quais só poderão adaptar-se, como sejam os consumidores, a concorrência, a tecnologia, a conjuntura económica, a sazonalidade e as restrições legais. Como exemplo de variáveis controláveis, temos a localização, o sortido, os preços, o ambiente e serviços, a comunicação e as promoções (Berman e Evans,

Reposicionamento Estratégico no Retalho

2006). Estas variáveis constituem aquilo que alguns autores designam por “mix estratégico da distribuição”. Lazer e Kelly, citados por Markin (1971), subdividiram o mix estratégico em três submixs: 1) O mix de produtos e serviços (sortido, preço, crédito, entregas, estacionamento, etc); 2) o mix de comunicação (publicidade, *displays*, *layouts*, catálogos, etc); e 3) o mix da distribuição física (localizações, transportes, entrepostos e armazéns, etc.).

São essencialmente seis as principais estratégias decorrentes da forma como a empresa poderá combinar as variáveis integrantes do seu mix estratégico:

1. Estratégia orientada para grande contenção de custos e preços baixos, fazendo apelo à sensibilidade dos consumidores ao preço;
2. Estratégia orientada para uma oferta completa e de qualidade, destinada a atrair os consumidores com maior poder de compra e grau de exigência;
3. Estratégia orientada para a conveniência da compra, apelando aos consumidores interessados na compra rápida, cómoda e próxima a qualquer hora;
4. Estratégia orientada para fornecer um sortido amplo e profundo, visando satisfazer os consumidores que apreciam a variedade da oferta e a comparação de produtos;
5. Estratégia orientada para o serviço ao consumidor, apelando a todos aqueles que o apreciem e se sentem frustrados com a sua redução ou eliminação;
6. Estratégia orientada para a novidade ou a exclusividade de certos produtos ou marcas, como forma de atrair os consumidores que preferem os produtos exclusivos ou menos populares.

A estratégia de liderança de custo tem como principal atractivo o preço, ou seja, a sua aplicação incide sobre produtos com fraca diferenciação e grande sensibilidade ao preço, e em fase de intenso crescimento no seu ciclo de vida. Com este tipo de estratégia, uma organização centra os seus esforços na procura da eficiência do *sourcing*, na ampliação do volume de produção e minimização dos gastos com publicidade, distribuição, pesquisa e desenvolvimento.

Assentando numa cultura de empresa muito orientada para a poupança e com base num bom produto, as estratégias de liderança de custo procuram obter vantagem de diversas formas, inclusive estudando os produtos dos concorrentes.

Porém, e independentemente das estratégias operacionais supracitadas, as empresas de distribuição necessitam também de definir outro tipo de estratégias de mercado que lhes permitam crescer e dimensionar-se. Ao nível do Pingo Doce, as estratégias de mercado aplicadas

Reposicionamento Estratégico no Retalho

são: 1) a aquisição de uma posição dominante de mercado ou segmento de mercado através da abertura de pontos de venda, da aquisição de concorrentes ou de formas de cooperação com outras empresas do sector; 2) a diversificação das actividades iniciais através do investimento em mercados ou segmentos conexos; 3) a integração vertical das diversas funções e criação de marcas próprias; e 4) a diversificação geográfica nacional.

A orientação estratégica das organizações é cada vez mais um factor preponderante para o êxito. Neste sentido, Wheelen e Hunger (2006) afirmam que deve existir uma gestão estratégica, da qual resultam as seguintes vantagens: clarificação da visão estratégica da organização, centralização no que é estrategicamente importante, melhoria no entendimento de uma mudança rápida. Segundo os mesmos autores, a gestão estratégica, deve basear-se em quatro elementos básicos: a) análise da envolvente; b) formulação da estratégia; c) implementação da estratégia; e d) acompanhamento e controlo (anexo 15).

A análise da envolvente pretende estudar os factores externos, os factores internos e a relação entre eles. Wheelen e Hunger (2006), aconselham a análise da envolvente externa através da análise (PEST) que considera os aspectos políticos, económicos, sociais e tecnológicos. Por seu lado, Michael Porter (1980) sugere que deve ser analisada a competitividade da indústria através do modelo das cinco forças competitivas: o poder de negociação dos compradores, o poder negocial dos fornecedores, a ameaça de produtos/serviços substitutos, a ameaça da entrada de novos concorrentes e a rivalidade na indústria (competidores).

Ao nível interno, é fundamental analisar quais são as capacidades nucleares e distintivas de cada organização, de forma a perceber de que forma a empresa pode criar as suas vantagens competitivas e também através das quais cria a sua cultura empresarial, (Wheelen e Hunger, 2006). De acordo com Mintzberg (1987), devemos ainda investigar a estrutura, as competências e os recursos internos.

É possível também recorrer ao modelo dos 7P's (extensão do modelo dos 4P's – Marketing Mix, de Philip Kotler), que permite avaliar o produto, o preço, a comunicação, a distribuição, os processos, o lugar e as pessoas (B. Booms e M. Bitner, 1981).

Ao nível interno/externo, isto é, da empresa e da sua relação com o mercado, deve ser utilizada a análise SWOT (pontos fortes e fracos, ameaças e oportunidades). Uma outra ferramenta de análise é a *Matriz A.D. Little*, que permite analisar o estado de maturidade da indústria com a

Reposicionamento Estratégico no Retalho

posição competitiva da empresa, tendo por base a premissa que cada sector atravessa quatro etapas: emergência, crescimento, maturidade e declínio.

Após a aplicação das ferramentas de análise estratégica atrás referidas devemos ser capazes de responder à questão “Onde estamos?”. Em seguida, entra-se na fase de definição – “Para onde queremos ir?”, através da direcção e formulação da estratégia. Nesta fase, os elementos fundamentais são a definição da missão, a especificação dos objectivos, a escolha da estratégia e a definição das políticas (Wheelen e Hunger, 2006).

J. C. de Carvalho e J. C. Filipe (2006) sugerem ainda analisar os valores da empresa e factores críticos de sucesso para operar no mercado.

É necessário, ainda, definir como fazer a implementação da estratégia determinada. Para uma estratégia ter sucesso deve ser orientada para a acção, definir planos de implementação, estabelecer orçamentos e procedimentos. Ao longo deste processo é crucial saber receber e avaliar o *feedback*, de forma a retirar aprendizagem e efectuar as correcções que se julguem necessárias (Wheelen e Hunger, 2006) – (anexo 15).

Por limitações do próprio caso de estudo, não é possível a aplicação da matriz de Hoshin Kanri (Akao, 1991), no entanto, consideramos essencial fomentar o recurso a esta ferramenta que permite a representação, numa única peça de papel, das várias inter-relações entre os factores críticos da estratégia da empresa. De acordo com esta metodologia, são analisadas as forças e as fraquezas da empresa, assim como as ameaças e oportunidades resultantes da análise externa (análise SWOT). São definidas as opções estratégicas da empresa e os projectos estratégicos que irão materializar essas opções. Para todos os projectos, são descritos pormenorizadamente as acções a empreender, as respectivas calendarizações e os responsáveis pela execução. Todos os elementos da análise SWOT são representados na matriz de Hoshin Kanri, cruzados com as opções estratégicas e com os projectos estratégicos.

Por fim, é importante determinar como fazer a acompanhamento e monitorização da estratégia, pelo que se sugere a aplicação do Balanced Scorecard, através do qual é possível retratar a estratégia e a visão da organização, em medidas e acções de desempenho actual e de longo prazo. As definições do conceito de estratégia são quase tão numerosas quanto os autores que as referem. O conteúdo e os processos de formação da estratégia são objecto de abordagens muito diversas, que assentam na forma como os autores concebem a organização e entendem o seu funcionamento. No entanto, as definições de estratégia convergem na inseparabilidade entre a

Reposicionamento Estratégico no Retalho

organização e o meio envolvente que, se por um lado representa uma condicionante à sua actividade, por outro, oferece-lhe oportunidades que importa aproveitar.

Também é consensual a importância das decisões estratégicas para o futuro das organizações e o conseqüente papel que os responsáveis desempenham na sua concepção e elaboração. Concorda-se também, em geral, que as estratégias se podem estabelecer ao nível da organização ou ao nível de actividades específicas desenvolvidas no seu seio, e que todas as organizações têm subjacente ao seu comportamento uma estratégia implícita ou explícita.

Apresentamos, em seguida, um quadro com algumas das principais estratégias e principais conceitos definidos pelos seus autores. A partir do estudo destas estratégias, a empresa deve determinar qual é o melhor caminho a seguir.

Quadro 13 - Possíveis estratégias

Autor	Definição estratégia	Palavra Chave	Classificação	Descrição	Principais conceitos
Michael Porter (1980)	Estratégia, sob o ponto de vista organizacional, é a formulação de um plano integrado de objectivos, políticas e acções da organização, com vista a alcançar o sucesso, isto é, a criação de uma vantagem competitiva sustentável.	Vantagem Competitiva	Custo	Aumento dos volumes para garantir custos baixos, e consequentemente preços baixos	Dumping; Guarda-chuva; Dominação; Recuperação; Abandono
			Diferenciação;	Aumentar ou diminuir o binómio valor/preço	Melhoria; Especialização; Depuração; Imitação
			Focalização	Simultaneamente custo e elevado grau de diferenciação	Nicho; Especialização; Alta Rentabilidade
Wheelen & Hunger (2005)	Definem gestão estratégica como sendo o conjunto de acções e decisões de gestão que determina o desempenho da empresa a longo prazo.	Velocidade	Crescimento	Concentração (integração vertical ou horizontal); Diversificação (<i>Core business</i> ; <i>No core business</i>)	Concentração; Diversificação
			Estabilidade	Estabilidade de resultados	Pausa; Não mudar; Resultados

Reposicionamento Estratégico no Retalho

			Defensiva (Redutora)	Mudança ou saída do negócio	<i>Turnaround</i> ; Venda/Desinvestimento; Falência/Liquidação
Igor Ansoff (1968)	A estratégia de negócio é um conjunto vasto de regras de decisão e linhas de orientação que definem o âmbito do negócio e as directrizes de crescimento.	Áreas de Negócio	Penetração	Fidelização	Produtos já lançados em mercados já existente
			Desenvolvimento de Mercado	Novas Marcas, Novos mercados, Destronar a concorrência	Produtos já existentes a serem lançados em novos mercados
			Desenvolvimento de Produto	Intensificação dos canais existentes	Produtos novos em mercados existentes
			Diversificação	Foco na comunicação	Novos mercados com novos produtos

2.3.2. Gestão da cadeia de abastecimento

O negócio de retalho consiste em fazer chegar ao consumidor final produtos alimentares (carne, peixe, vegetais, massas) combinados com artigos de drogaria, perfumaria e higiene, em superfícies comerciais de tamanho variável (de 200 a 2000 m² para supermercados) (Goulart, 2004).

Segundo Martin Christopher (2005), a eficácia na gestão da cadeia de abastecimento facilita a criação de vantagens competitivas ao nível do custo e/ou valor. A cadeia para ser eficaz deverá responder a 4 critérios: resposta rápida, fiabilidade, resiliência e gestão das relações. A incerteza (procura, transportes) e a redução de custos mantendo os níveis de serviço, são as grandes dificuldades na gestão da cadeia de abastecimento. (D. Simchi-Levi, P. Kaminsky, E. Simchi-Levi, 2003).

O aumento da concorrência e a globalização da oferta tornam a qualidade e o preço os factores diferenciadores de maior importância. Assim, a forma de manter as margens praticadas será apostar numa maior eficiência de toda a cadeia logística, através da redução dos custos da cadeia, mantendo ou mesmo melhorando a qualidade do serviço (Aldridge e Harrison, 2000).

A logística é o conjunto do planeamento, operação e controlo do fluxo de materiais, mercadorias, serviços e informações da empresa que, ao integrar e racionalizar as funções sistémicas desde a

Reposicionamento Estratégico no Retalho

produção até à entrega, assegura vantagens competitivas na cadeia de abastecimento e a consequente satisfação dos clientes.

Neste contexto, a cadeia de distribuição de uma empresa depende de um largo espectro de acções definidas para a mesma, que se distribuem hierarquicamente segundo vários horizontes temporais. Começa por um nível estratégico, passando pelo tático, até ao operacional:

- Nível estratégico – tem um horizonte temporal de médio, longo prazo (de 1 a 5 anos) e consiste nas decisões gerais e definição de políticas de base para a actividade da empresa. A concepção da cadeia de distribuição e das suas estratégias acontece nesta etapa e tem em conta uma diversidade de questões gerais.
- Nível tático – tem um horizonte temporal de médio prazo (de 6 meses a 1 ano) e consiste na tomada de decisões com mais informação técnica e operacional. Orienta o plano estratégico para a acção diária da empresa, com pequenas implementações de projectos evolutivos. Faz análises de custo/benefício com base na operação presente e é orientada para a estratégia futura.
- Nível operacional – tem um horizonte temporal imediato e consiste nas decisões do dia-a-dia. Deve ser acompanhado por relatórios semanais e/ou mensais que, numa empresa saudável, mostram as evoluções controladas das implementações táticas.

As decisões da estratégia global são aplicadas a uma sequência operacional, que se repete nas diversas indústrias.

Com toda a evolução que a logística tem sofrido recentemente, a cadeia de abastecimento pretende, actualmente, tratar os múltiplos elementos como um único sistema integrado, que apresenta as seguintes fases: planeamentos e compra; transporte de matérias-primas e produtos acabados; recepção e verificação de mercadoria; armazenamento e operação; expedição; e logística inversa (reciclagem e devoluções).

A gestão dos stocks é uma das tarefas fundamentais na gestão da cadeia de abastecimento, dado que ter grandes quantidades de stock aumenta os custos da organização. No entanto, encomendar menos quantidades, mas mais vezes, faz subir os custos de encomenda e transporte (Stock e Lambert, 2000). Assim, é essencial racionalizar a gestão de stocks no ponto de venda, trabalhando em postecipação, onde através de uma cadeia de abastecimento eficiente é possível corrigir oscilações da procura e operar com maior competitividade respondendo às necessidades dos consumidores quase de forma imediata, tornando a previsão de procura supérflua. (Ronald

Reposicionamento Estratégico no Retalho

Ballou, 1998). Associado aos conceitos de stock baixo e agilidade da cadeia encontra-se também a filosofia JIT (*just in time*). A ideia base é captar vantagens competitivas baseadas no tempo. Esta filosofia foi estabelecida em 1950, no Japão, quando a Toyota introduziu um sistema denominado Kanban.

No caso da distribuição moderna, esta filosofia é muito utilizada na gestão dos entrepostos, com o objectivo de reduzir ao máximo a necessidade de stock, isto é, o stock necessário numa loja, deve ser entregue nesse mesmo dia no entreposto, que por sua vez, deve ser capaz de agregar a procura, expedindo-a no mesmo dia, garantindo que o stock é o essencial para satisfazer a procura daquele período.

A eliminação de intermediários, cada vez mais usual no sector da distribuição moderna, leva-nos ao conceito de integração vertical. Para Tony Hines (2004), as organizações verticalmente integradas (detentoras de activos e controlo da cadeia de abastecimento) controlam melhor o produto desde da origem até ao cliente final. À luz da teoria dos custos de transacção, a empresa deve integrar verticalmente quando o grau de incerteza da transacção é elevado, os activos envolvidos forem muito específicos e a transacção ocorrer com frequência. Segundo Adriano Freire (2004), a integração vertical permite economias na produção e distribuição, de informação e coordenação, de estabilidade e relacionamento, entre outros benefícios. No entanto, verifica-se um aumento de custos, devido à dificuldade de balanceamento da cadeia operacional, maiores barreiras à saída e necessidades acrescidas de recursos financeiros.

Outro assunto exposto no caso é a centralização ou descentralização comercial e da distribuição. Em sectores em que é mais importante o custo de stock do que os custos com a distribuição, a opção de centralização é usualmente a melhor opção (Harrison e Hoek, 2002). Os entrepostos podem receber produtos de várias fábricas, consolidar e distribuir para os diversos consumidores – *Break bull* – ou receber de vários fornecedores, consolidar e distribuir – *Cross docking*. Estes modos de operar permitem, sobretudo, reduzir custos (porque os itens permanecem pouco tempo nos entrepostos) através da consolidação dos produtos em menores quantidades de transporte e redução de stocks (Bowersox e Closs, 1996). Por outro lado, tal como se verifica na JM, através da criação de relações de parceria com os fornecedores, as empresas despendem menos tempo em negociações, reduzem a necessidade de controlo, aumentam a produtividade, diminuem os tempos de entrega e reduzem os ciclos de produção, logo detêm menos stock (Harrison e Hoek, 2002).

2.3.3. Análise da cadeia de valor

A análise da cadeia de valor é considerada uma forma sistematizada de apreciar todas as actividades da empresa e o modo de estas interagirem como fonte de vantagens competitivas (Mason, Mayer e Wilkinson, 1992).



2.3.4. Caso de estudo

O *Estudo de Caso* consiste numa abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos factores. Esta abordagem adapta-se à investigação em educação, quando o investigador é confrontado com situações complexas, de tal forma que dificulta a identificação das variáveis consideradas importantes, quando o investigador procura respostas para o “Como?” e o “Porquê?” ou encontrar interacções entre factores relevantes próprios dessa entidade, quando o objectivo é descrever ou analisar o fenómeno a que se acede directamente, de uma forma profunda e global, e quando o investigador

pretende apreender a dinâmica do fenómeno, do programa ou do processo. Assim, define-se estudo de caso com base nas características do fenómeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos (Yin, 1994).

O recurso a casos de estudo é uma das melhores formas de compreender o processo de gestão estratégica. A resolução do caso de estudo deverá seguir a seguinte metodologia: 1) leitura do caso, 2) análise interna e externa da organização, 3) definição da estratégia (alternativas e recomendações), e 4) planos de implementação e controlo (Wheelen e Hunger, 2006).

2.4. Ferramentas de análise

Análise Externa

- Análise PEST
- Análise 5 Forças de Porter

Análise Externa e Interna

- Análise SWOT
- Matriz de A. D. Little

Análise Interna

- 7P's
- Análise da cadeia de valor
- Estrutura, Cultura, Recursos

Formulação estratégica

- Missão; Visão; Factores Críticos de sucesso; Valores; Cultura.

2.5. Plano de Animação

Para a resolução do caso, propõe-se o seguinte plano de animação:

- Devem ser formados grupos de 4 a 5 elementos;
- Devido à extensão do caso, sugere-se a leitura prévia, discussão e primeira abordagem ao problema, entre os alunos;
- O caso deve ser relido em aula e posteriormente resolvido, em aula, por todos os elementos de cada grupo;
- Todos os grupos irão apresentar a sua conclusão e as ferramentas utilizadas para a resolução do caso;
- O caso deverá ser apresentado por um porta-voz de cada grupo, nomeado pelo professor;
- O porta-voz deve apresentar aos restantes colegas quais os métodos aplicados e quais as conclusões tiradas, recorrendo às ferramentas que são disponibilizadas em aula (acetatos).

Metodologia para a resolução do caso de estudo

Deve ser dado conhecimento a todos os alunos de que será nomeado um porta-voz por grupo, responsável pela apresentação, aos restantes colegas, do trabalho desenvolvido pelo seu grupo, em aula.

Deve ser comunicado ao porta-voz que só terá 15 minutos para fazer a apresentação oral.

O professor deve acompanhar os alunos de forma a poder constatar que os mesmos compreenderam correctamente o que lhes é solicitado, no âmbito da resolução do caso.

Devem ser disponibilizadas ferramentas que permitam o desenvolvimento deste trabalho em aula.

Estima-se que o caso possa ser resolvido numa aula com um tempo útil de 150 minutos.

Quadro 14 – Plano de Animação proposto

Antes de Aula

Ferramentas	Leitura individual do caso e troca de impressões com os restantes elementos grupo.
Objectivos	Conhecer o caso de estudo em profundidade, para aplicação das ferramentas ministradas em aula.
Assuntos	Estratégia; Gestão da cadeia de abastecimento; Cadeia de valor.
Motivação	Proximidade com o dia-a-dia das pessoas; Relacionado com uma empresa líder de mercado.
Tempo	O necessário

1.ª Questão

Ferramentas	Aplicação das ferramentas de análise estratégica.
Objectivos	Perceber, neste caso de estudo, quais as ferramentas que fazem mais sentido aplicar; Susitar a discussão entre todos os elementos do grupo.
Assuntos	Análise externa do mercado da distribuição; Análise Interna da organização; Quais os factores externos que podem condicionar a empresa.
Motivação	Compreensão do modo de funcionamento do mercado da distribuição e qual a posição dos seus principais <i>players</i> ; Análise interna da empresa.
Tempo	90 Minutos

2.ª Questão

Ferramentas	Fazer um périplo pela formulação estratégica e propor: visão, missão, valores, factores críticos de sucesso e objectivos.
Objectivos	Colocar-se na “pele” do responsável da companhia e definir qual a estratégia a seguir.
Assuntos	Perceber de que forma deve construída a identidade da empresa, através da visão, missão e

Reposicionamento Estratégico no Retalho

	outros elementos.
Motivação	Desafio de se colocar numa posição de <i>Top Management</i> e definir o ADN da empresa.
Tempo	30 Minutos

3.ª Questão

Ferramentas	Desenhar um conjunto de métricas e objectivos que permitam a aplicação e mensuração da evolução da estratégia.
Objectivos	Perceber como se definem objectivos <i>SMART</i> ; Aplicar uma ferramenta de gestão (Balanced Scorecard) e perceber as suas potencialidades.
Assuntos	Incentivar o aluno a definir objectivos <i>smart</i> e construir, para cada um deles, a relação causa-efeito.
Motivação	Aplicar uma ferramenta consensual para o universo da gestão.
Tempo	30 Minutos

2.6. Questões de animação a colocar pelo docente aos alunos

1. Pretende-se que faça uma análise ao mercado em geral (concorrentes, estrutura dos canais de distribuição, clientes, entre outros elementos) e desenvolva uma análise externa, externa/interna e interna, tão completas quanto o possível, tendo em conta os seguintes elementos:
 - Contextualização para o reposicionamento;
 - Mudanças de hábitos de consumo;
 - Reposicionamento de *premium* para posicionamento de preço baixo;
 - Actividades da cadeia de valor de Porter, que permitem criar vantagens competitivas;
 - Racionalização de sortido;
 - Centralização logística, comercial e de compras;
 - O *sourcing* na estratégia de preços baixos;
 - A marca do distribuidor nas cadeias de distribuição.
2. Tendo em conta a estratégia de reposicionamento definida para o Pingo Doce, proponha, à luz das análises anteriores, os seguintes elementos: Visão, Missão, Objectivos, Valores e Factores Críticos de Sucesso.

3. Colocando-se no papel de CEO do grupo Jerónimo Martins, proponha planos de acção e formas de controlar a evolução da estratégia por si preconizada para o grupo.

2.7. Resolução do caso

2.7.1. Questão 1 – Análise Externa; Externa/Interna; Interna

2.7.1.1. Análise Externa

2.7.1.1.1. Análise Externa global - Análise PEST

Política	<ul style="list-style-type: none">• Papel do estado (assegura a livre concorrência e os direitos dos pequenos operadores, evitando posições de domínio do mercado) (anexo 14);• Legislação destinada a consagrar e defender os direitos dos consumidores;• Normas de saúde e higiene exigentes;• Entidades fiscalizadoras com acções efectivas (ASAE);• Pressões governamentais (constrangimentos legais e regulamentares);• Meio Ambiente (domínio de forte impacto legislativo e condicionante do sector).
Económica	<ul style="list-style-type: none">• Mercado maduro sem crescimento significativo e elevada competitividade;• Fraco crescimento económico, desemprego, redução do poder de compra;• Alteração dos níveis de poupança e gastos dos consumidores;• Redução dos ciclos de vida;• Níveis de inflação e taxas de juro estáveis.
Social	<ul style="list-style-type: none">• Clara transferência das compras dos <i>hipers</i> para os <i>supers</i> e <i>discounts</i>;• Mudança nos actos de compras⁷: assiste-se a mais actos de compra, mais valor por acto de compra mas menos itens por “cesto”; mais lojas visitadas (menos lealdade), menos tempo na loja, aposta em lojas pequenas e de proximidade, compras rápidas (diárias);• Diferenças regionais no consumo;• Comportamento do consumidor (mais conhecedor, organizado, racional, preocupado, consciente e desleal) influencia fortemente o consumo e o sector da distribuição;• Crescente preocupação com apresentação e estado de saúde potencia o crescimento de novas categorias;• Alterações de estilo de vida e valores;• Envelhecimento da população;• Alteração da estrutura familiar (redução do numero médio dos seus elementos, aumento das famílias monoparentais e das pessoas que vivem sozinhas);• Diversificação étnica (reflectindo-se na segmentação de novos mercados especialmente orientados para estes núcleos populacionais).

⁷ - Fonte: TNS WP Portugal 2006

Reposicionamento Estratégico no Retalho

Tecnológica	<ul style="list-style-type: none"> • Forte evolução tecnológica ao nível logístico, da armazenagem, rastreabilidade, gestão de categorias e Stocks; • Aumento da utilização de <i>merchandising</i> electrónico, meios automáticos de pagamento e banco de dados.
--------------------	---

Ao nível do sector da distribuição moderna, existem características que têm marcado a sua evolução, como sejam:

- Aumento do índice de concentração;
- Alteração da estrutura do canal de distribuição, através da eliminação de intermediários;
- Aumento do grau de internacionalização das insígnias;
- Intensificação da guerra pela conquista da quota de mercado;
- Acréscimo da concorrência ao nível dos preços;
- Aumento do comércio organizado e a conseqüente aceleração da sua expansão em zonas de província;
- Transferência dos centros de decisão e de domínio da produção para a distribuição, remetendo os produtores para uma posição de subalternidade.

2.7.1.1.2. Análise Externa - Análise 5 Forças de Porter

	Barreiras a potenciais novos concorrentes	
	<ul style="list-style-type: none"> • Dificil acesso aos canais de distribuição; • Forte controlo legislativo; • Elevados custos de marketing. 	
Fornecedores	Competidores na indústria	Clientes
<ul style="list-style-type: none"> • Alteração da relação de poder entre industriais e distribuidores; • Parcerias para produtos marca própria; • Eliminação de intermediários (<i>sourcing</i> na fonte). 	<ul style="list-style-type: none"> • Fraco crescimento da indústria; • Indiferenciação de produtos; • Concentração e equilíbrio; • Necessidade de fundo Maneio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Cliente desleal à insígnia; • Custo de mudança baixo ou inexistente; • Decréscimo do poder de compra das famílias.
	Produtos substitutos	
	<ul style="list-style-type: none"> • Mudança para produtos do distribuidor; • Em cenários de crise a um reajustamento da procura para produtos de primeira necessidade. 	

2.7.1.2. Análise Externa / Interna

2.7.1.2.1. Análise SWOT

A análise SWOT é um anagrama que deriva do inglês *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças). A sua concepção pressupõe uma observação do interior do objecto de estudo, não descurando, contudo, a conjuntura externa (ex. a empresa e o mercado onde se insere). No ambiente interno deveremos ser capazes de identificar pontos fortes e pontos fracos, enquanto, no ambiente externo, devemos procurar observar oportunidades e ameaças.

Através de um processo criterioso, recorreremos a diversas fontes para recolher a informação necessária para a análise SWOT da insígnia Pingo Doce, sendo de destacar as entrevistas realizadas a informadores privilegiados.

Strengths	Weaknesses
<ul style="list-style-type: none">• Elevada notoriedade da marca;• Proximidade dos clientes;• Aposta nos frescos;• Modelo de negócio adaptado às necessidades do cliente;• Superioridade nos actos de compra de necessidade (1-2 dias e <3 categorias) e de proximidade (1 x Semana e 3-8 categorias).	<ul style="list-style-type: none">• Fraca capacidade na resposta dos actos de compra de Rotina (cada 15 dias e 9-14 categorias) e de despesa (1x mês >15 categorias);• Sortido focado não permite variedade.
Opportunities	Threats
<ul style="list-style-type: none">• Reformular o conceito de supermercado;• Apostar na hospitalidade;• Novos métodos de venda e novas tecnologias;• Integrar verticalmente podendo controlar toda a cadeia;• Aumento das grandes superfícies, das lojas de conveniência.	<ul style="list-style-type: none">• Concorrência intensa do sector;• Entrada de novos concorrentes;• Aumento dos serviços por parte da concorrência;• Marcas do distribuidor;• Limitações de licenças para novas unidades;• Diminuição do poder de compra.

2.7.1.2.2. Matriz A.D. Little

Através da Matriz A. D. Little é possível fazer uma análise de portefólio cruzando a posição competitiva da empresa, com o grau de maturidade da indústria, identificando assim quais as estratégias mais aconselhadas.

Reposicionamento Estratégico no Retalho

No caso da insígnia Pingo Doce, pelo facto de ser líder dos supermercados, detém uma posição competitiva forte, e estando o mercado da distribuição num estado de maturidade, a estratégia aconselhada por este modelo é: Baixar custos, diferenciar e focalizar.

		Estado da Maturidade da Industria			
		Embrionário	Crescimento	Maturidade	Declínio
Posição Competitiva	Dominante				
	Forte			Baixar Custos Diferenciar Focalizar	
	Favorável				
	Ténue				
	Fraca				

2.7.1.3. Análise Interna

2.7.1.3.1. Cadeia de Valor de Porter

Para poder proceder ao reposicionamento, a gestão do Pingo Doce analisou as actividades que compõem a cadeia de valor da empresa, diagnosticando e quantificando os custos existentes, desde o ponto de aquisição da mercadoria até ao momento em que é paga pelo consumidor.

Segundo Mason, Mayer e Wikinson (1992), existem nove tipos de acções que podem eliminar ou reduzir tais custos, ou seja, custos inerentes à cadeia de valor: 1) Criar economias de escala; 2) Dar formação profissional; 3) Aumentar a capacidade de produção; 4) Melhorar os sistemas de ligação e informação; 5) Proceder à integração vertical; 6) Procurar racionalizar o tempo; 7) Conseguir localizações adequadas; 8) Articular as políticas de gestão; e 9) Eliminar as actividades inúteis.

Reposicionamento Estratégico no Retalho

Estas acções só são exequíveis se as empresas de distribuição aumentarem as suas competências na sua gestão operacional através, por exemplo, da centralização logística e de compras. Esta tendência tem vindo a ser utilizada pelas maiores cadeias de distribuição mundial nos últimos anos, como aconteceu também no caso do Pingo Doce.

Os motivos principais que levam ao processo de centralização são os seguintes:

- Maior equilíbrio nos sortidos (integrando-se numa política de marketing conjunta, de modo a que não existam disparidades de gama nem seja prejudicada a imagem global da insígnia);
- Melhor condição de compra: aumenta-se o volume, o que permite obter melhores condições financeiras e comerciais ou até produtos exclusivos em condições economicamente interessantes;
- Especialização do distribuidor: a centralização favorece o comprador, dotando-o de melhor informação;
- Redução do stock médio: a centralização ajuda a reduzir o volume médio de stock, porque permite compensar os stocks dos diversos pontos de venda, através de um aprovisionamento central e mais racional;
- Racionalização da compra: redução de custos gerais, através da diminuição do número de encomendas, de entregas e de facturas;
- Facilitação do controlo administrativo.

Logística da Compra – Sourcing / Supply Chain

Um dos factores que determinou o sucesso da Migros, empresa líder da distribuição na Suíça com 15% do mercado retalhista e 25% do seu segmento alimentar, foi a originalidade em ter conseguido obter o controlo de um conjunto de pontos-chave da fileira alimentar, de modo a possuir um sortido inteiramente constituído por produtos de marca própria.

A Migros antecipou muitas das iniciativas hoje consideradas cada vez mais imprescindíveis na moderna distribuição, tais como os seus próprios centros de abate e embalamento de carne e a colaboração com fornecedores na orientação e na selecção de produtos agrícolas (como o Pingo Doce faz, actualmente).

Reposicionamento Estratégico no Retalho

Na distribuição moderna, a política de *sourcing* tem de se revelar competitiva para conseguir manter constante e actualizada a oferta de novos produtos, a melhor qualidade, a maior competitividade e o melhor serviço.

A mesma política de rigor tem de ser adoptada no controlo de qualidade, no *design* das embalagens, nas condições logísticas e nas tabelas nutricionais (no caso de produtos alimentares). Para a área de frescos, o factor qualidade é particularmente importante, pela própria natureza dos produtos envolvidos, mas também pela sua frequência de compra. Neste sentido, a JM apostou no desenvolvimento de sistemas de controlo eficiente, tanto a montante como a jusante da cadeia de abastecimento. A deflação de preços verificada nos últimos anos enfatiza ainda mais a performance de vendas registada pela JM. Para esta redução de preços ser exequível, muito contribuiu o esforço de desenvolvimento de compras na origem, eliminando sempre que possível todos os intermediários existentes anteriormente neste processo.

Para o reposicionamento do Pingo Doce, o *sourcing* tinha dois grandes objectivos: os perecíveis e a marca própria. O foco foi na procura de eficiência no canal de distribuição e na criação de factores de diferenciação. Estes objectivos levaram à diversificação das fontes tradicionais de abastecimento na área de perecíveis, com uma actividade de aproximação gradual à produção, alteada com a celebração de contratos, directamente entre os agentes produtores e a empresa, com benefícios claros ao nível da especialização da produção e do planeamento eficaz da actividade comercial conjunta.

Na escolha dos produtores, um dos principais factores foi a sua dimensão crítica, para garantir que estes asseguravam a qualidade e a continuidade de fornecimento dos produtos.

A centralização da actividade logística e comercial permitiu aumentar as actividades de diversificação das origens de abastecimento de produtos perecíveis, com enfoque no mercado europeu e sul-americano. Foi ainda feito um reforço da actividade de *procurement* nos mercados internacionais, nomeadamente nas transacções intercontinentais, permitida pelo *sourcing* conjunto (de várias insígnias do grupo JM, incluindo Biedronka), o que contribuiu para o alargamento do sortido oferecido e o reforço da sua competitividade.

Em 2004, o lançamento das primeiras marcas próprias transversais às insígnias do grupo, apoiado por uma permanente busca de ganhos de escala (em que se enquadra o impacto crescente das iniciativas de *sourcing* de âmbito europeu), permitiu o reforço sustentado da competitividade destas marcas, que registaram uma apreciável subida de vendas e de quota de mercado.

Reposicionamento Estratégico no Retalho

Em 2006, surgiram novas categorias onde anteriormente as marcas próprias não estavam presentes. Foram também desenvolvidos produtos mais equilibrados do ponto de vista nutricional; alguns dirigidos a grupos de risco, respondendo a problemas como o colesterol e a intolerância à lactose.

Através da leitura do *Brand Equity*, o grupo conseguiu monitorizar a aceitação por parte dos consumidores das suas marcas próprias, avaliando a arquitectura de cada uma delas.

Em 2006, a JM recebeu, dos consumidores finais, sinais muito positivos em relação à estratégia implementada para o desenvolvimento de marcas próprias. Segundo os consumidores, a JM afastava-se da tradicional geração de produtos de marca própria e, em alternativa, desenvolvia os seus produtos através de um *branding* muito bem conseguido, e com o qual conseguia ocupar um lugar de relevo ao lado das restantes marcas detidas pela indústria.

Ao nível do *sourcing*, destacamos ainda a decisão pioneira no universo da distribuição alimentar em Portugal (em 2002), de introduzir a metodologia de *net price* (margem líquida). Esta metodologia visa o estabelecimento de uma política comercial (com fornecedores de marcas da indústria) de maior transparência e rigor, aproximando assim a decisão diária de compra do mercado real, factor que contribuiu para o aumento de competitividade pretendido. Isto é, o facto de a JM trabalhar com o conceito de margem líquida, sem posteriores custos de referenciação, permitia saber, no momento da compra, qual a margem efectiva que aquele produto ia gerar.

A parceria europeia com a empresa Ahold permitiu ao grupo JM melhores condições comerciais e o desenvolvimento de fontes alternativas de abastecimento de produtos perecíveis, e o desenvolvimento de programas pan-europeus, através da ampliação de acordos centrais com os principais fabricantes multinacionais.

Com a cadeia de distribuição Biedronka, empresa do grupo JM na Polónia, realizaram-se também várias operações de compra conjunta de produtos hortofrutícolas de origem portuguesa, ao mesmo tempo que era lançado um programa comum de importação de artigos não-alimentares, registando-se, em ambos os casos, significativas economias de custos.

Na área de *Supply Chain*, destacamos o esforço desenvolvido no sentido da passagem a *Just In Time* (JIT) de uma parte dos artigos não perecíveis, que permitiu reduzir não só o capital circulante como libertar espaço na área alimentar e, desta forma, avançar com a uma maior centralização. É responsabilidade do *Supply Chain* o reaprovisionamento (dos entrepostos e das lojas) de todos os artigos, excepto frutas e vegetais, talho, peixe e padaria, cuja responsabilidade é

Reposicionamento Estratégico no Retalho

do *Sourcing*. Como já referimos anteriormente, a racionalização de sortido permitiu reduzir o número de fornecedores, atenuando a complexidade da operação e o aumento da eficiência e do poder negocial. Como exemplo, em 2008, a Jerónimo Martins trabalhava com 1.408 fornecedores.

Quadro 15 – % dos artigos a serem executados em JIT e Stock. Ano 2008 – JMR

	JIT	Stock
Mercearia	56,6%	43,4%
Perecíveis especializados	88,3%	11,7%
Perecíveis n/ especializados	82,2%	17,8%
Bebidas	54,0%	46,0%
Deterg. e Prod. Limpeza	62,5%	37,5%
Produtos Pessoais	84,5%	15,5%
Bazar Ligeiro	97,9%	2,1%
Bazar Pesado	79,3%	20,7%
Têxtil	99,2%	0,8%
Economato	85,3%	14,7%
Total	87,5%	12,5%

Quadro 16 – N.º de Fornecedores por categoria. Ano 2008 - JMR

N.º de Fornecedores	
Mercearia	174
Perecíveis especializados	448
Perecíveis n/ especializados	238
Bebidas	107
Detergente e Prod. Limpeza	25
Produtos Pessoais	42
Bazar Ligeiro	248
Bazar Pesado	100
Têxtil	20
Economato	6
Total	1408

Simplificação de processos de gestão

O projecto de simplificação de processos de gestão da JM foi aplicado a diversas áreas da empresa, através do redesenho de processos existentes, com o objectivo de aumentar a eficiência e a competitividade. Dos vários projectos lançados desde do início do reposicionamento, destacamos: a desmaterialização de documentos; a automatização de processos; a implementação de funcionalidades *self-service* nas áreas de reaprovisionamento; a gestão dos recursos humanos; e a aquisição de serviços.

O esforço realizado na melhoria da eficiência teve importantes reflexos ao nível da performance operacional. O aumento da eficiência das operações foi conseguido, sobretudo, através da reengenharia de processos ao nível da loja. É exemplo disso a introdução do sistema de MRP-*Material Requirement Planning* (sistema automático de planeamento do reaprovisionamento das lojas, em função de um conjunto de indicadores: vendas, *lead times*, stock loja, stock segurança), que contribuiu para a redução dos recursos afectos à tarefa de reaprovisionamento da loja. Após a implementação deste sistema, em Janeiro de 2003, o índice de roturas do Pingo Doce, medido em

Reposicionamento Estratégico no Retailho

percentagem de artigos em rotura na loja, num cabaz representativo e previamente definido, evoluiu, de 7,7% para 2,2%, em Dezembro desse ano.

Foi implementado um novo sistema de suporte a todo o processo de manutenção e serviço técnico das lojas Pingo Doce, com base no módulo *SAP Plant Maintenance*, o que permitiu melhorar o nível de serviço às lojas e o controlo de custos.

Por outro lado, o aumento da eficiência operacional foi também conseguido pelo recurso a uma reposição mais eficiente, através da exposição à caixa, meia palete e à palete. Esta alteração na forma de colocar os produtos no linear levou a algumas alterações no *layout* e merchandising das lojas, para que este processo fosse o mais eficiente possível. Neste sentido, e segundo informações da JM, está a ser feito um trabalho, essencialmente com os fornecedores de marca própria, para melhorar a eficiência das caixas expositoras, aperfeiçoando a sua forma de abrir, a medida e o grafismo.

Logística da Venda – Aumento da eficiência

Uma das principais inovações que contribuíram para o aumento da eficiência prende-se com o facto de a maioria dos produtos ser actualmente gerida centralizadamente, em especial na cadeia Pingo Doce, que tem concentrado 98% do seu volume de negócios (corresponde a 83% dos artigos disponíveis nas lojas).

Em 2001, a JM iniciou um agressivo programa de centralização logística, com o objectivo de reduzir os custos da cadeia de reaprovisionamento e o capital investido na operação. Para responder ao programa de centralização e ao alargamento da base de clientes, a JM procedeu à ampliação da área de produtos frescos e instalou um novo armazém de frutas e vegetais no centro de distribuição de Azambuja.

O Centro de Distribuição de Guardedeiras foi integralmente redesenhado, com o aumento dos armazéns de não perecíveis e frescos, tendo, neste último, sido melhorada a área de temperatura controlada para aperfeiçoar a conservação dos produtos.

Por outro lado, o incremento do volume de mercadoria movimentado em *JIT* no que respeita aos frescos, que passou de 43% (em 2001) para 96% (em 2007), a implementação do projecto de *CRP (Continuous Replenishing Process)* e o aumento do volume de negócios via EDI, permitiram reduzir os custos da cadeia de reaprovisionamento e melhorar a qualidade dos produtos oferecidos, com reflexos na redução da quebra de inventário.

Reposicionamento Estratégico no Retalho

Conforme relata José Silva Ferreira, COO (Chief Operational Officer) da JM, o processo em *JIT* é feito da seguinte forma (ex: Armazém de Frescos): “*As lojas fazem os seus pedidos por volta das 11h30. Esses pedidos são enviados para os fornecedores via electrónica e o armazém começa a receber as encomendas a partir das quatro da manhã do dia seguinte. Cada operador fica encarregue de uma loja, e começa a executar os produtos em linha distribuídos consoante as lojas e em posição para serem transportados. Por volta das três da tarde, começa a fase de expedição, onde os produtos são colocados nas viaturas para serem transportados para o destino. Em geral, o processo em JIT tem uma duração mínima de oito horas*”.

No entanto, o *JIT* também acarreta riscos, pelo que, fornecedores que não garantam um nível de serviço satisfatório, não devem considerados para trabalhar neste sistema, pondo em causa as entregas de produto às lojas.

Evolução dos custos logísticos

Em 2002, os custos logísticos evoluíram muito favoravelmente, tendo em consideração o incremento da actividade (+ 22% em volume). O custo de expedição por Unidade de Medida de Compra (UMC) decresceu 8,7% durante 2002, com o número de caixas expedidas/hora a crescer 12% e o custo de pessoal por caixa expedida a decrescer 11% no mesmo período. Em 2003, os custos por unidade movimentada baixaram mais 11,3%. Para estes resultados, contribuíram várias medidas de reorganização das actividades, reformulação de fluxos de entrega e de recepção, bem como o desenvolvimento de novas actividades de valor acrescentado (como, por exemplo, o *backhauling* de mercadorias, utilizando frota de transporte para movimentar mercadorias a partir dos armazéns dos fornecedores, no regresso da distribuição às lojas).

Em 2003, o volume expedido registou um crescimento bastante significativo face aos últimos dois anos (+18,3% e +21,9% face a 2002 e a 2001, respectivamente). Foi fundamental para a obtenção dos resultados de 2003 a introdução do conceito de retribuição variável para os recursos afectos aos armazéns centrais, através de um prémio de desempenho, considerando factores como assiduidade, produtividade individual e produtividade de equipa. Com a introdução deste prémio, verificou-se um aumento de produtividade de 16%, uma redução do trabalho extraordinário de 29% e uma redução de efectivos de 2,4%. Em termos de custos com pessoal por unidade movimentada, estes dois factores traduziram-se numa diminuição de 11,4% em igual período. Com a abertura, em Abril de 2003, do Armazém de Peixe Fresco na Azambuja, este fluxo passou

Reposicionamento Estratégico no Retalho

a estar centralizado para a totalidade das lojas Pingo Doce, Recheio e Feira Nova, abrangendo todo o sortido. Além dos benefícios em termos de qualidade, controlo e simplificação de processos, este factor permitiu alargar os ganhos já verificados na abertura do armazém de Vila do Conde a todas as lojas e produtos desta natureza. Em 2004, os custos por unidade expedida registaram uma redução de 5,9% em relação ao ano 2003, essencialmente devido ao aumento da produtividade operacional.

Numa óptica de integração dos processos de negócio através da troca automatizada de informações com os fornecedores, a empresa deu início à sistematização e utilização do Portal JM Direct, desenvolvido com essa finalidade. A continuada utilização e a crescente adesão ao portal permitiram uma simplificação crescente da comunicação e dos processos da cadeia de fornecimento.

O ano de 2006 foi marcado pela expansão (mais lojas e mais volume no parque actual) das insígnias de retalho do grupo em Portugal, o que exigiu a excelência da operação logística, com aumento dos processos *JIT* e *cross docking*. Esta operação (*cross docking*) consiste no reaprovisionamento das operações a partir da plataforma logística centralizada, no prazo de 24, 36 ou 72 horas a partir das datas das encomendas, de modo a que, no final do ciclo de reaprovisionamento, os stocks nos armazéns centrais sejam nulos.

Este processo possibilita uma gestão mais eficiente de stocks na cadeia de fornecimento e, desta forma, uma diminuição do investimento (*working capital*). É um conceito similar ao de *JIT*, que prevê a preparação e colocação, pelos fornecedores, das encomendas das lojas nas plataformas logísticas do grupo para serem juntas a outras encomendas no centro de distribuição e depois transportadas para as lojas.

Em 2006, dada a necessidade de excelência na operação, houve um aumento do fluxo de *cross docking* em diferentes áreas, a realização de testes pilotos em RFID (com base na norma standard EAN UCC128 que garante a correcta aplicabilidade de normas relativas à legislação alimentar e, em particular, à rastreabilidade dos produtos) e a intensificação das actividades no Portal JM com os fornecedores, através da utilização crescente da factura desmaterializada (sem papel).

Neste ano, foi ainda finalizado o projecto de dimensionamento da estrutura física da área logística, para dar suporte ao plano de expansão orgânico do grupo, à estratégia de crescimento da marca própria e ao crescimento de vendas previsto.

Reposicionamento Estratégico no Retalho

A prioridade dada às áreas de qualidade e segurança alimentar reflectiu-se também no investimento realizado na operação de frutas e vegetais, no entreposto do Norte, onde foi inserida a funcionalidade de temperatura controlada e houve um crescimento da área disponível para a operação dos alimentos frescos.

Em 2007, a logística do grupo JM passou a ser responsável pela totalidade do processo de gestão das áreas de bazar ligeiro e de bazar pesado, cujo armazenamento e transporte eram, até então, geridos por um fornecedor externo de serviços logísticos. A implementação desta decisão permitiu reduzir os custos por unidade movimentada em cerca de 60%, e beneficiar da elevada eficiência e qualidade da operação interna, tendo um reflexo positivo nos níveis de serviço às lojas e no relacionamento com os parceiros de negócio da cadeia de abastecimento. Destaque ainda para a abertura, em Março de 2007, de um novo centro de distribuição, com uma área de 10.000 m², implantado na zona da Azambuja, beneficiando da qualidade da acessibilidade, da frota e dos recursos humanos já existentes no local.

De referir que, em 2007, a integração quase total com todos os fornecedores, via plataforma *JM Direct*, conduziu a uma redução de 55% das facturas em papel. Os ganhos de eficiência reflectiram-se, igualmente, na eficácia de processos e redução de custos: 80% na centralização da facturação e factura desmaterializada, 38% em custos de arquivo comparativamente ao papel, 50% em custos de comunicação via fax e 62% em custos de cartas para avisos de pagamento.

Sistemas de informação

Na área de sistemas de informação, o esforço para potencializar os benefícios inerentes à opção por um sistema de informação integrado, como o *SAP*, constituiu a primeira prioridade. Este esforço foi conduzido pela difusão, dentro das diversas operações, das melhores práticas de utilização do sistema de informação integrado e da dinamização de uma estratégia de optimização dos processos de negócio.

Algumas das medidas realizadas pela empresa após o início do processo de reposicionamento:

- Automatização e reengenharia de processos administrativos e consequente aumento de produtividade, controlo e redução de custos associados;

Reposicionamento Estratégico no Retalho

- Aumento do nível de serviço ao cliente, resultante da introdução de métodos de reaprovisionamento automático nas lojas, tendo-se obtido um nível adequado de stocks e maior disponibilidade de artigos;
- Aumento da eficiência e controlo de aplicações de gestão de categorias e sortido;
- Integração administrativa e comercial das divisões operacionais com os parceiros de negócio, através do projecto JM Direct (B2B);
- Implementação de novos processos aplicativos, nomeadamente de *cross docking*, *JIT* *Multi lead time*, integração de guias de remessa por via electrónica e controlo da rastreabilidade;
- Actualização tecnológica dos sistemas de informação (mais de 80% do parque informático), abrangendo *hardware*, sistemas operativos e aplicações;
- Instalação da nova solução de frente de loja em todas as lojas Pingo Doce e Feira Nova, abrangendo um total de 2.500 POS (*points of sale*) que visou proporcionar uma melhor experiência de compra aos clientes e suportar o sistema de pagamentos EMV (*chip card*). Devido à sua *interface* gráfica mais intuitiva, a nova frente de loja contribuiu para o aumento de produtividade dos operadores de caixa.

2.7.1.3.2. 7 P's (Product/Place/Price/Promotion)

Product - Racionalização de sortido

A alteração da estratégia no Pingo Doce teve impactos ao nível do sortido oferecido nas lojas. Passou de um sortido largo e profundo, para um sortido largo mas muito menos profundo e com aposta clara nas marcas próprias. Este processo obrigou à procura de sortidos mais adaptados ao mercado e à evolução dos comportamentos de compra dos consumidores. Determinou também a actualização dos métodos de gestão através, por exemplo, de um maior rigor na selecção das referências (listagem de produtos), assim como na implementação de técnicas e serviços para fidelização de clientes.

O processo de racionalização de sortido permitiu uma maior rotação de stocks, com o conseqüente benefício operacional e financeiro, e provocou um aumento de competitividade, quando comparado com os conceitos de um sortido mais largo. A racionalização de sortido possibilitou o aumento da capacidade negocial perante os fornecedores, uma vez que a redução

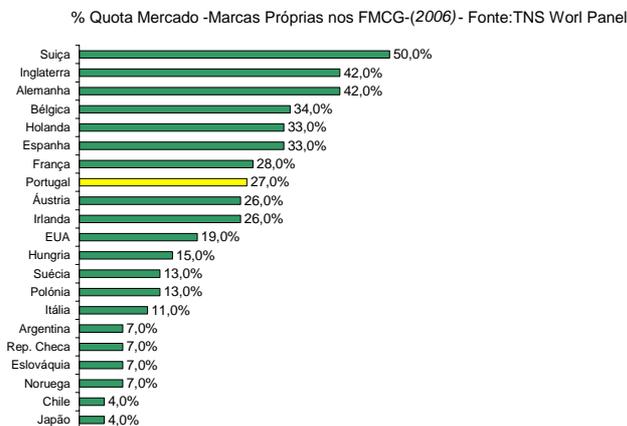
Reposicionamento Estratégico no Retalho

de referências traz benefícios, como sejam: redução dos artigos listados, maior rotação, ou seja, maior volume; focalização, por parte do comprador do grupo JM, apenas nos artigos que realmente interessam, não dispersando o seu tempo em referências que, no passado, só ocupavam espaço de prateleira e cuja rotação era muito reduzida.

Product - Aposta na Marca Própria

O capital mais importante da marca, neste caso, da insígnia Pingo Doce, reside na capacidade que de gerar *cash flow*. Qualquer marca é fundamental em termos de estratégia de diferenciação dos produtos, como fonte de informação e de valores, estabelecendo com os consumidores uma plataforma de relação afectiva, emocional e, por vezes, pouco racional. Neste sentido, as marcas do distribuidor tem também um importante papel de fidelização, uma vez que o cliente não consegue encontrar aquele produto noutra insígnia. As marcas próprias preconizam o objectivo económico de melhorar a sua posição concorrencial quer na compra, quer na venda. No caso do Pingo Doce, o desenvolvimento de marca própria tem assumido a forma de alternativa à mais barata, mas garantindo uma boa relação qualidade/preço.

Figura 13 – % Quota de Mercado Mundial – Marcas Próprias



As marcas próprias do distribuidor representam um segmento de mercado com grande potencial de crescimento, que justifica a procura de volumes de produção adicionais por permitirem economias de escala, proporcionarem o aumento dos níveis de controlo tecnológico, aumentarem o poder de compra de matérias-primas e oferecerem a oportunidade de competir em preço com os

Reposicionamento Estratégico no Retalho

outros produtos de marca própria e dos industriais, contribuindo para equilibrar as relações entre produtores e distribuidores. Como profetizou Philip Kotler, no futuro, haverá duas ou três marcas, todas as outras serão marcas do distribuidor.

Actualmente, o grau de exigência dos distribuidores quanto às suas marcas é cada vez maior em termos de qualidade e apresentação. Os cadernos de encargos que, há poucos anos, não possuíam mais de duas páginas, hoje raramente contam com menos de vinte, com especificações complexas e rigorosas.

O controlo de qualidade, que antes era unicamente exercido pelos fabricantes, é agora assumido igualmente pelos distribuidores. As embalagens, que dificilmente se diferenciavam das utilizadas pelos industriais, são agora objecto de exigências em termos de inovação e informação aos consumidores. O patamar mínimo de qualidade exigido, que antes ainda se admitia poder ser inferior ao dos fabricantes, é colocado hoje a um nível, pelo menos, idêntico ao dos produtores líderes. Não obstante das vantagens das marcas do distribuidor, tende-se para que, no futuro, a repartição do mercado se processe através do alargamento da faixa de marcas de distribuidor e de marcas líderes dos fabricantes e da redução da faixa das marcas intermédias de menor notoriedade.

Em termos da marca própria, existiu por parte da JM o esforço de estabelecer parcerias de médio e longo prazo com os fornecedores, com vista a garantir a continuidade da operação, não sendo objectivo da empresa mudar de fornecedor apenas em função do custo (a constante mudança de fornecedor pode prejudicar a qualidade dos produtos). O que interessa à JM é garantir, em primeiro lugar, a qualidade do produto, a um preço que o cliente esteja disposto a pagar, mas que remunere, também, os factores de produção do fabricante e do distribuidor. Esta relação de parceria pode, muitas vezes, assumir apoios financeiros por parte do distribuidor ao fabricante, para garantir a inovação necessária num mercado tão competitivo (a JM foi o primeiro grupo da distribuição em Portugal a lançar *Baby-Food*).

Existem também acordos de parceria exclusiva, no caso da carne e do peixe, com agrupamentos de agricultores e pescadores. Esta solução permite um maior controlo de qualidade por parte do distribuidor que, através de auditorias constantes, garante a qualidade, durante todo o processo de criação do produto.

No seguimento da aposta estratégica na marca própria, a JM criou um projecto pioneiro que certifica o seu processo de desenvolvimento de produtos de marca de distribuidor. Esta

Reposicionamento Estratégico no Retalho

certificação (ISO 9001) visa assegurar que todos os produtos lançados obedecem a um rigoroso controlo de qualidade, comprovado através de testes técnicos e laboratoriais. Estes produtos são ainda seleccionados e aprovados por painéis de consumidores, cabendo sempre ao cliente final a decisão do que realmente deve ocupar o linear (seis meses após o arranque desta nova metodologia, 83% dos produtos de marca própria testados pelos consumidores foram classificados como iguais ou superiores à marca líder da indústria). O processo de certificação visa garantir ao exterior (de acordo com uma norma internacional reconhecida), que os produtos de marca própria são sujeitos a uma bateria de testes muito rigorosas, antes de serem colocados à disposição do cliente. Na prática, implica organizar e sistematizar todos os processos que envolvem as várias etapas de desenvolvimento de um produto de marca própria, desde a procura dos fornecedores, até à disponibilização dos produtos na loja.

Place – Lojas

Ao nível da loja, as principais alterações desenvolvidas nos últimos anos incidiram sobre o *layout* e *merchandising* (estantaria) das lojas, com vista a atingir o objectivo de incrementar a produtividade, aumentando a reposição à caixa, meia palete e palete.

Segundo a JM, a loja do futuro terá comida pronta a qualquer hora do dia, sublinhando que esta insígnia é orientada para os meios urbanos, onde o estilo de vida moderno se coaduna, na perfeição, com este serviço. Neste sentido, os supermercados estão a ser equipados com cozinhas industriais que fornecem o serviço de *take away* em cada um dos estabelecimentos.

Price – Política de preços baixos

Decidida a introdução de uma política *every day low price*, foram tomadas algumas medidas para garantir que o preço do Pingo Doce é igual ao dos principais concorrentes, nas marcas dos industriais. Esta era uma vantagem que anteriormente não se verificava, quer por uma questão estratégica, quer por falta de dimensão. Assim, tomada a consciência de que o consumidor é cada vez mais informado, assumiu-se que o facto de não se verificar equidade de preços num produto de marca dos industriais é condição para o mesmo ser retirado do linear, uma vez que o consumidor irá deslocar-se a outro ponto de venda para adquirir este mesmo produto, a um menor preço, fazendo com que o produto não tenha rotação, no Pingo Doce.

Reposicionamento Estratégico no Retalho

Esta equidade de preços é garantida por um equipa interna do Pingo Doce que faz *Shopping* (comparação de preços no linear) semanal com o Lidl e o Minipreço.

Promotion – Comunicação da política de preços baixos

Segundo o Pingo Doce, o reposicionamento não teve efeitos imediatos: A maioria dos clientes não assimilou logo que o Pingo Doce tinha realmente descido os preços, apesar do esforço de comunicação (essencialmente através da televisão).

No início de 2006, foi desenvolvida uma campanha publicitária televisiva inédita em Portugal, em que se comparava o preço igual de produtos de marca de industriais entre a cadeia Pingo Doce e o Minipreço (Anexo 3). A empresa JM atribui a esta campanha um marco histórico, que teve impactos na opinião dos clientes sobre a efectividade da sua política de preços baixos.

Um estudo realizado em 2007 pela JM concluiu que cerca de 70% dos clientes regulares do Pingo Doce já consideravam que a insígnia tinha preços mais baixos ou iguais à concorrência.

	Clientes Regulares		Clientes Nucleares	
	2005	2007	2005	2007
Preços + baixos	15%	29%	36%	49%
Preços iguais	31%	39%	41%	37%

Ao nível da estratégia de meios, e durante todo o reposicionamento, não existiu qualquer alteração, sendo que a aposta consistiu em continuar a privilegiar a televisão, comunicando apenas as áreas através das quais o Pingo Doce se pretendia diferenciar (frescos; perecíveis e marca própria).

No entanto, em relação ao conteúdo do que era comunicado, assistiu-se a uma mudança clara: a partir de 2002, apostou-se sempre em comunicar “preço”.

People – Investir na formação

Com mais de 15.000 funcionários, a aposta na valorização e na formação profissional é clara. Um exemplo disso é a escola de formação interna, que promove o desenvolvimento das boas práticas em termos operacionais (por exemplo: higiene e segurança no trabalho, higiene e segurança alimentar, atendimento ao cliente, entre outros) e nas áreas de gestão dos quadros superiores.

Process – Palavra de ordem: Simplificar

Ao nível da optimização de processos, como já foi referido na análise da cadeia de valor, destacamos a desmaterialização dos documentos. Actualmente, não existe quase papel nas actividades operacionais dos entrepostos e das lojas, sendo tudo tratado através de sistemas de informação.

Physical Evidence – Ambiente de Loja

Proporcionar ao cliente uma experiência de compra agradável é o objectivo presente na estratégia actual do grupo JM, que aposta, para isso, na modernização das suas lojas (inovação do *merchandising*, *layout*, serviços), pretendendo que o acto de compra seja algo emotivo e célere, para o consumidor.

2.7.1.3.3. Estrutura, Cultura e Recursos

Estrutura

- Estrutura hierárquica simplificada (anexo 1);
- Estrutura divisional do Pingo Doce (anexo 5);
- Infra-estrutura física e tecnológica (+350 Lojas; diversos entrepostos) – (anexos 4, 6 e anexo 11).

Cultura

- Peso da história do grupo JM (2 séculos de actividade);
- Forte cultura interna, veiculada pelo seu presidente.

Recursos

- Marca forte; elevada notoriedade; presença nacional;
- Controlo de qualidade que assegura as características pretendidas para os produtos;
- Humanos: +15.000 colaboradores;

Reposicionamento Estratégico no Retalho

- Financeiros: Evolução positiva da cotação das acções do grupo JM;
- Financeiros: *Gearing* do grupo JM, desde 2003, em níveis bastante aceitáveis para o sector;
- Financeiros: Balanço sólido do grupo JM.

2.7.2. Questão 2 – Análise e formulação dos seguintes elementos: visão, missão, valores, objectivos e factores críticos de sucesso

2.7.2.1. Visão, Missão, Valores, Objectivos, Factores críticos de Sucesso

2.7.2.1.1. Visão

Não estando definida a Visão para o grupo Jerónimo Martins, proponho a seguinte (base para a proposta de Missão):

Visão - Ser e ser reconhecida como líder nacional a operar os supermercados, em todos os mercados onde opera, em todas as categorias de produtos.

2.7.2.1.2. Missão

Actual	Proposta
Ser a melhor cadeia de supermercados a operar percíveis em Portugal. Fornecer ao consumidor português uma solução alimentar de qualidade a preços estáveis e competitivos. Cultivar uma relação de confiança e duradoura com os seus clientes.	Ser o melhor supermercado nos mercados onde opera ao nível da qualidade, preço e eficiência, satisfazendo todos os <i>stakeholders</i> da organização.

2.7.2.1.3. Valores

Valores:

Rigor

Transparência

Inovação

Outros valores:

Qualidade e Segurança Alimentar;

Mecenato;

Protecção social;

Ética;

Código de conduta.

Proposta de Valor: Satisfazer as necessidades relevantes do cliente-alvo, através de um sortido completo, desde produtos perecíveis de qualidade superior a outros produtos alimentares e à marca própria inovadora, a um preço estável e competitivo, e mantendo uma óptima relação qualidade – preço, num ambiente de compra agradável, com a garantia de elevada segurança alimentar e de um bom serviço ao cliente, de modo a manter uma relação duradoura e de confiança com os clientes.

2.7.2.1.4. Objectivos

Propomos os seguintes “Goals” (de largo espectro e sobretudo qualitativos) e os seguintes objectivos *SMART*, ou seja específicos, mensuráveis, acordados mutuamente, realistas e calendarizados.

Goal	Objectivo
Máxima satisfação dos seus clientes	Aumento das vendas em <i>like for like</i> (na mesma base de comparação) em 10%, nos próximos dois anos.
Máxima eficiência operacional	Aumento do volume total de bens transaccionados em JIT para 90%, em dois anos.
Maximização do valor para o accionista	Aumento do valor do EVA em 10%, no próximo ano.
Máxima satisfação dos colaboradores	Redução em 10% da taxa de rotatividade de colaboradores nas lojas.

2.7.2.1.5. Factores críticos de sucesso

- | | |
|--|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Boa relação Preço / Custo; • Eficiência no sourcing; • Conhecimento sobre o “cliente” (mercado); • Aplicação de política de qualidade, ambiente e segurança; • Qualidade no serviço de apoio ao cliente; | <ul style="list-style-type: none"> • Qualidade do produto; • Reforço da marca própria; • Forte comunicação interna e externa; • Domínio do canal de distribuição. |
|--|---|

2.7.2.2. Estratégias propostas

Autor	Michael Porter	Wheelen & Hunger	Igor Ansoff
Estratégia Actual	<p><u>Estratégia de Custo.</u></p> <p>A sua vantagem competitiva assenta sobretudo na relação qualidade/preço/proximidade, com grande enfoque no custo.</p>	<p><u>Concentração com integração horizontal e vertical e diversificação concêntrica.</u></p> <p>Eliminação de intermediários na cadeia; Aquisição de concorrentes, para assumir posição dominante; Aposta clara na marca Pingo Doce (uma só marca forte).</p>	<p><u>Área actual de negócio do Pingo Doce: Alimentar</u></p> <p>A Jerónimo Martins tem, no seu portefólio, outras insígnias para outras áreas de negócios. (Recheio/Feira Nova; ElectricCo/ New Code/ Farmácias)</p>
Estratégia Proposta	<p>Manter a estratégia de custo, apostando num modelo de diferenciação de depuração e/ou imitação.</p>	<p>Manter a estratégia de concentração horizontal e vertical, apostando numa diversificação concêntrica, através de lojas próprias de distribuição alimentar em mercados com elevado potencial (comida étnica; 3.^a idade; health-care; food to go; lojas especializadas) que beneficie das sinergias que a empresa já detém, como seja o controlo da cadeia de abastecimento.</p>	<p>Manter o focus da estratégia na distribuição alimentar, no entanto diversificando o risco em novos mercados e com novos produtos, como postos de combustíveis, farmácias, e lojas de electrodomésticos, desporto, restauração.</p>

2.7.3. Questão 3 – Quais os planos de acção para implementar a estratégia e a sua forma de monitorização

A implementação

Tal como indicam T. Wheelen e J. D. Hunger (2006), para uma estratégia ter sucesso é essencial ser orientada à acção. É, então, necessário definir acções de implementação.

Várias opções podem ser seguidas, sendo que, neste caso, optou-se por apresentar algumas soluções possíveis através dos 7P's do Marketing, com maior incidência nas variáveis *Product*; *Price*; *Place*; e *Promotion*.

Objectivo	Acções de Implementação
Aumento das vendas <i>like for like</i> em 10%, nos próximos dois anos.	<ul style="list-style-type: none">• Diminuição do número de referências em categorias de menor rotação (Bazar ligeiro; Produtos pessoais; Detergentes e produtos de limpeza);• Aposta na marca própria, através do constante lançamento de novas referências;• Aposta em mercados com maior crescimento, como sejam comida biológica e saudável, <i>food to go</i> (comida para levar) e comida pronta.
Aumento do volume de bens transaccionados em JIT para 90%, em dois anos	<ul style="list-style-type: none">• Aposta em fornecedores que assegurem os níveis de serviço exigidos pelo grupo, tentando passar todos os artigos possíveis para <i>JIT</i>;• Aprofundar as parcerias com os fabricantes de marca própria, de forma a estabelecer melhores condições contratuais e de abastecimento, através do aumento e partilha de comunicação, para que possa existir uma resposta mais célere.
Aumento do valor do EVA em 10%, no próximo ano	<ul style="list-style-type: none">• Escolha criteriosa dos investimentos a fazer em novas lojas e remodelações;• Controlo eficiente do <i>working capital</i> (capital circulante), tentando reduzir o valor de stock, e tentando aumentar o prazo pagamento dos fornecedores.
Redução em 10% da taxa de rotatividade de colaboradores nas lojas.	<ul style="list-style-type: none">• Aposta em planos de carreira, através de políticas de formação, incentivos, promoções internas, protecção social (vida; saúde).• Flexibilidade de horários;• Atribuição da remuneração variável a todos os colaboradores, em função da produtividade atingida.

A Monitorização

A monitorização da aplicação da estratégia pode ser feita através do Balanced Scorecard (*BSC*), que materializa a visão e a estratégia da empresa por meio de um mapa com objectivos e indicadores de desempenho, organizados segundo quatro perspectivas diferentes: financeira; clientes; processos internos; aprendizagem e crescimento.

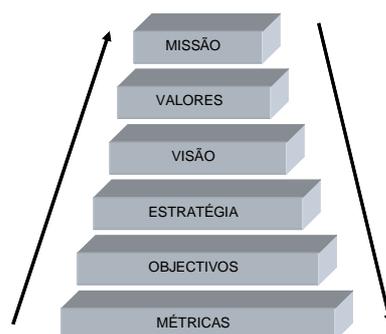
O principal objectivo do *BSC* é o alinhamento do planeamento estratégico com as acções operacionais da empresa, por meio das seguintes acções:

- a) Esclarecer e traduzir a visão estratégica em objectivos específicos, devendo ser colocados num diagrama que mostre a sua relação causa e efeito nas diferentes perspectivas do negócio;
- b) Comunicar a toda a organização os indicadores estratégicos associados aos objectivos definidos;
- c) Planear, estabelecer metas e alinhar iniciativas estratégicas;
- d) Melhorar o feedback e a aprendizagem estratégica.

Kaplan e Norton (1996) recomendam o desdobramento do *BSC* a níveis hierárquicos inferiores: quanto maior é o número de pessoas envolvidas dentro de cada unidade, maior é o envolvimento e entusiasmo na prossecução do objectivo estabelecido, ou seja, da implementação do *BSC* como uma ferramenta de gestão.

O *BSC* tem como princípios fundamentais os seguintes elementos: mobilizar a mudança através da liderança executiva; transformar a estratégia em termos operacionais; alinhar a organização com a estratégia; transformar a estratégia numa tarefa quotidiana de todos; fazer da estratégia um processo contínuo. O essencial é traduzir a estratégia em objectivos *SMART* (*Specific; Measurable; Attainable; Realistic; Timely*).

Segundo Kaplan e Norton (1996), o *BSC* é um processo bidireccional, que significa que, na sua estruturação, o processo faz-se do topo para a base, traduzindo a estratégia, no entanto, a aprendizagem resultante da mediação faz-se da base para o topo.



Reposicionamento Estratégico no Retalho

Podemos dizer que, entre as vantagens da aplicação deste método, considera-se que: a) mobiliza a gestão de topo para a liderança do projecto de mudança; b) clarifica a estratégia, de uma forma perceptível e implementável por todos os membros da organização; c) focaliza a empresa na execução da estratégia e na obtenção de sinergias entre os vários níveis da organização e áreas de responsabilidade funcional.

Estando definida a estratégia é importante criar “cartões” que permitam esquematizar as métricas que vão medir a aplicabilidade da estratégia. Como exemplo desses cartões, temos o seguinte:

Título da Medida	@EVA (<i>Economic Value Added</i>)
Propósito	Medir a remuneração do investidor depois de remunerados todos os factores de produção, incluindo o custo do capital que o mesmo investiu.
Relacionado com?	Necessidade do negócio providenciar remuneração adequada aos accionistas.
Target	Aumentar EVA em 5%, em 2 anos.
Fórmula	$EVA = NOPLAT - (Invested\ Capital * Cost\ Capital)$
Frequência	Medição = Mensal; Revisão = Anual
Quem mede?	Director Financeiro
Origem dos dados?	Balancete mensal
Quem faz uso da medida?	Todos os colaboradores que possuem este factor no pacote salarial variável. Todos os directores de 1ª linha.
O que fazem?	É utilizado na definição de políticas de remuneração e para a redução de conflitos de interesses entre gestores e accionistas, visto que quando aumenta, acresce valor para os accionistas o que, por acréscimo, permite premiar a gestão dos Directores.

2.8. Slides de Resolução

Procurando sintetizar todos os aspectos apresentados no presente trabalho, diríamos que o estudo de caso representa uma abordagem metodológica de investigação especialmente adequada quando procuramos compreender, explorar ou descrever acontecimentos e contextos complexos. Para Yin (1994) o objectivo do estudo de caso é explorar, descrever ou explicar e, segundo Guba

Reposicionamento Estratégico no Retalho

& Lincoln (1994), o objectivo é relatar os factos como sucederam, descrever situações ou factos, proporcionar conhecimento acerca do fenómeno estudado e comprovar ou contrastar efeitos e relações presentes no caso. Neste sentido, pretendemos esquematizar, neste ponto, a estrutura do caso de estudo e como se deve proceder à sua resolução.

A estrutura do caso de estudo é a seguinte:

Introdução	Mudança de estratégia numa cadeia de distribuição.
Objectivo do caso de estudo	Apreender o conjunto de elementos que levaram ao redesenho da estratégia. Percepcionar as implicações que uma alteração de estratégia trás ao nível de sortido, marcas próprias e da cadeia de abastecimento. Perceber de que forma estas novas experiências influencia o futuro.
Caso de estudo	O reposicionamento do Pingo Doce de "Premium" para uma linha de actuação muito próxima dos supermercados de desconto
Público Alvo	Licenciados ou mestrados da área de gestão Mestrados Executivos
Instrumentos utilizados	Análise Envolvente (Interna e Externa) Análise PEST; Análise 5 Forças de Porter; Análise SWOT; Matriz de A. D. Little; 7P's; Análise da cadeia de valor; Estrutura, Cultura, Recursos Formulação estratégica Missão; Visão; Factores Críticos de sucesso; Valores; Cultura, Goals e Objectivos Implementação, acompanhamento e controlo da estratégia Aplicação dos 7 P's aos objectivos definidos, de forma a perceber como os vai concretizar. Monitorização através do Balanced Scorecard da concretização da estratégia.
A razão destes instrumentos	A principal razão para utilização destes instrumentos na resolução do caso é o facto de serem instrumentos de grande abrangência, com aplicação em vários sectores de actividade. Permitem também ao aluno colocar-se na "pele" do responsável da empresa, definindo qual e como a estratégia a implementar e sua monitorização.
Conclusões	Descrição das principais alterações ao nível da cadeia de valor, contribuindo com o presente caso para a Gestão.

2.9. Ilações a retirar do presente caso para a gestão

Segundo Marc Dupois (1995), o comércio retalhista está tão presente no quotidiano das pessoas que, dificilmente, se pode passar um dia sem que contactemos com alguma das suas manifestações. De tal forma que quase poderíamos reconhecer as suas ubiquidades e omnipresença.

Para Berman e Evans (2006), retalhista é aquele que “retalha” ou fracciona grandes quantidades de produtos em quantidades unitariamente adequadas ao poder aquisitivo e à satisfação das necessidades dos consumidores finais. Esta modalidade de venda em pequenas quantidades, aliada à compra por impulso e à popularidade das lojas, é a característica que melhor distingue a actividade retalhista de outros géneros de negócio.

Os três factores críticos da distribuição são a concorrência, as mudanças do meio envolvente (demográficas, tecnológicas, estilos de vida) e os consumidores, através das necessidades, das exigências e dos processos de compra que apresentam (Levy e Weitz, 1996).

Através do reposicionamento, o grupo Jerónimo Martins conseguiu, de forma inequívoca e comprovada pelos resultados financeiros, que o mercado percepcionasse o seu posicionamento.

Passados mais de seis anos, o balanço revela-se muito positivo, com o índice de fidelidade à cadeia (traduzido pelo *ratio* de clientes nucleares sobre periféricos) a aumentar em 50%, ao longo deste período. Para tal, contribuiu o cabaz de produtos que o Pingo Doce hoje disponibiliza ao consumidor, que valoriza a qualidade e a diversidade, apostando fortemente nos perecíveis e na marca própria, vectores de diferenciação da insígnia no mercado, e áreas que apresentaram crescimentos de vendas superiores ao crescimento das vendas da cadeia.

Entende-se por posicionamento o processo que enfatiza os seus atributos distintivos face à concorrência e a faz corresponder a um conjunto de expectativas, necessidades e desejos dos consumidores. Neste sentido, o reposicionamento do Pingo Doce foi fazer acreditar todos os grupos de interesse, sejam eles, clientes, fornecedores, colaboradores ou accionistas, que a nova estratégia era a correcta. A uma distância de seis anos, parece óbvio afirmar que esta era a melhor estratégia, no entanto, no momento da decisão de fazer o reposicionamento, existiam muitos dos grupos de interesses que afirmavam que esta era uma atitude arriscada e que não iria gerar resultados positivos.

Reposicionamento Estratégico no Retalho

A empresa de distribuição, como qualquer estrutura empresarial comercial, é uma organização vocacionada para vender produtos ou prestar serviços num determinado mercado e em condições de rentabilidade, através da aplicação de recursos e do desenvolvimento de competências.

A produtividade, por força da crescente concorrência entre as empresas, irá continuar a ser um imperativo de gestão.

A redução dos custos continuará a ser vital para o distribuidor, que deverá consegui-la sem sacrificar a qualidade dos serviços prestados. Este é o paradoxo da distribuição moderna, como afirma Marc Dupois (1995). De modo geral, esta redução de custos será possível através da racionalização da organização ao nível do aparelho distributivo, actuando sobre o nível de produtividade do pessoal, formando-o permanentemente e, se necessário, reduzindo o seu número e implementando a utilização do trabalho a tempo parcial; utilizando novas tecnologias, como a codificação de produtos, a leitura óptica, o EDI, reduzindo os volumes de embalagens consignadas, melhorando as técnicas de transporte e logística.

Actualmente, qualquer empresa de distribuição está sujeita à concorrência intensa, à escala global, à incerteza económica, à mudança das tendências de consumo e de estilo de vida, onde as refeições prontas, a conveniência, o lazer, a escassez de tempo e a saúde e bem-estar, vão ser cada vez mais exigências dos consumidores.

O conceito *discount* está implantado e, tudo leva a crer, com grande capacidade de evolução, o que vai exigir das empresas de distribuição um grande foco nas necessidades dos clientes, criatividade e inovação, flexibilidade à mudança, comunicação interna e alinhamento de objectivos e capacidade de adaptação.

A melhor lição que a Jerónimo Martins deve retirar deste caso é de como se preparar, enquanto organização, para evitar voltar a viver um processo de *turnaround*. Isso só será possível se o grupo não se deixar ser refém do seu sucesso histórico e conseguir reinventar-se a um ritmo superior ao da própria mudança do contexto em que opera (cada vez maior e mais rápida). Para as outras empresas do sector, e para todos os interessados por estas matérias, este é um caso de estudo que permite, de uma forma global, entender como é que uma insignia da distribuição moderna conseguiu um reposicionamento de sucesso.

3. Bibliografia

Monografias (livros):

Akao, Y. (1991), *Hoshin Kanri: Policy Deployment for Successful TQM*, Productivity Press

Ansoff, I. (1968), *Corporate strategy: an analytic approach to business policy for growth and expansion*, Penguin Book

Ballou, R. H. (1998), *Business Logistics: Supply Chain Management*; 4.^a edição, Prentice Hall

Bell, Judith (1989), *Doing your research project: a guide for the first-time researchers in education and social science*, Open University Press

Berman, B. e J. R. Evans, *Retail Management (2006) – Strategic Approach*, Prentice Hall

Bitner, J. e B. Booms (1981), *Marketing Strategies and Organizational structures for service*, American Marketing Association

Bowersox, D. J. e D. J. Closs (1996), *Logistical Management-The integrated supply chain process*, McGraw-Hill

Bruel, O. e J. Saint-Cricq (1973), *La Pratique du Merchadising*, Editions d' Organization

Carvalho, J. C. (1993), *Logística Comercial DPP*, Texto Editora

Carvalho, J.C. (2004), *Logística*, Edições Sílabo

Carvalho, J.C. e E. B. Dias (2004), *Estratégias Logísticas*, Edições Sílabo.

Carvalho, J.C. e J.C. Filipe (2006), *Manual de Estratégia*, Edições Sílabo

Christopher, M. (2005), *Logistics and Supply Chain Management – Creating value – adding Networks*, Prentice Hall, Financial Times

Dupois, M. e J. Dawson (1995), *European Cases in Retailing*, Blackwell.

Cooper, J. (1990), *Logística e planeamento da distribuição*. Edições CETOP (trad. Ana Rabaça)

Freire, A. (2004), *Estratégia: sucesso em Portugal*, Editorial Verbo

Hines, T. (2004), *Supply Chain strategies: Customer Driven and Customer Focused*, Butterworth-Heinemann

Harrison, A. e Hoek, R. (2002), *Logistics Management and Strategy*, Financial Times/Prentice Hall

Hugos, M. (2003), *Essentials of supply chain management*, Jonh Wiley & SonsSantos,

Reposicionamento Estratégico no Retalho

YIN, R. (1994). Case Study Research: Design and Methods, Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

Kaplan, R. S. e D. P. Norton (1996), The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action, Harvard college.

Lambert, D. M., J.R. Stock (2000), Strategic Logistics Management, McGraw-Hill/Irwin,

Levy, M. e B. A. Weitz (2007), Retailing Management – McGraw Hill.

Levy, M. e B. A. Weitz (1996), Essentials of Retailing, McGraw Hill.

Lindon, D. e J. Lendrive e J. V. Rodrigues e P. Dionísio (1999), Mercator, D. Quixote

Markin, R. J. (1971), Retailing Management (Analysis and Decision Making Within the Retailing Organization), Macmillan Publishing

Mason, J. B. e M. L. Mayer e J.B. Wilkinson (1992), Modern Retailing: Theory and practice, McGraw-Hill

Porter, M. (1980), Competitive strategy : techniques for analyzing industries and competitors, Free Press

Rosseau, J.A. (2008), Manual da Distribuição, Principia

Santos, R. A. (2006), Balanced Scorecard em Portugal (2005), Edições Gestão Plus

Simchi-Levi, D. e E. Simchi-Levi e P. Kaminsky (2003), Desingning and managing the supply chain, concepts, atrategies, and case studies, McGraw-Hill

Strategor: política global de empresa: Estratégia, estrutura, decisão, identidade. Tradução de J. Freitas e Silva; Revisão técnica de Jorge Jordão. 3.^a ed. act. Lisboa

Wheelen, T. L. e J. D. Hunger (2006), strategic managment and business policy: concepts and cases. Pearson Prentice Hall

Contribuições para trabalho colectivo:

Jorge, V. (2009), Que futuro para as Marcas? Hipersuper – Edição n.º 230

Periódicos científicos:

Aldridge, D e A. Harrison (2000), Implementing agile methods in retail supply chains: a scenario for the future, International Journal of Agile Manufacturing, 3 (2), pp 37–44

Reposicionamento Estratégico no Retalho

Grant R (1997), A Claim for the Case Method in the Teaching of Geography, *Journal of Geography in Higher Education*, Vol. 21 – Nº. 2, 171-185

Guba, E. e Lincoln, Y. (1994), Competing paradigms in qualitative research In Denzin, CA: SAGE Publications, pp. 105-117

Mintzberg, Henry (1987), Five P's for Strategy, *California Management Review*, 30, 11-24

Niezen, Carlos. e W. Weller (2006), Theory of the firm: managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics* 3, 305-360.

Teses:

Cunha, S. M. (1997), A Marca do distribuidor no mercado Português, Estudo Exploratório, ISCTE

Marques, C. (2007), Análise de Processos e Produtividade das Operações, Tese de Mestrado em Gestão e Engenharia Industrial, IST.

Working Papers:

Blanco, M. e S. Gutiérrez (2008), El empleo del modelo de Gestión de la Calidad Total en el sector de la distribución comercial en España: El caso de mercadona, *Universia Business Review*

Hayden, P. e S. Lee e K. McMahon e M. Pereira (2002), Wal-Mart: Staying on Top of The Fortuna 500 – Wal-Mart's corporate Strategy affects its public affairs and government relations strategy

Imprensa:

Aveiro, I. (2005), Loja do futuro, *Jornal Negócios*, 30 Agosto

Barrento, F. (2005), Optimizar as relações na cadeia de valor da Marca Marketeer, Junho

Campos, A. (2003), Vendidos os anéis é hora de a Jerónimo tratar dos dedos, *Publico*, 10 Fevereiro

Carvalho, R.M. (2007), Algumas lições de Turnaround bem sucedido, *Jornal Negócios*, 29 Janeiro

Cordeiro, P. (2003), Jerónimo Martins volta a ser gerido «com bom senso», *Jornal Negócios*, 21 Maio.

Cordeiro, P. (2003), Investidores convencidos do sucesso da reestruturação na Jerónimo Martins, *Jornal Negócios*, 05 de Novembro.

Reposicionamento Estratégico no Retalho

Domingos, R. (2003), Jerónimo Martins conclui reestruturação, *Jornal Negócios*, de 8 Fevereiro.

Farinha, T. (2003), A vida depois da reestruturação, *Marketeer*, 01 Dezembro

Ferreira, P (2005), A queda e ascensão da JM, segundo Luís Palha, *Jornal Negócios*, 04 Abril.

Simões, S.A. (2007), O que está a mudar na distribuição, *Prémio*, 07 Dezembro

Natal "just in time" (2006), *Logística Moderna*, 1 Outubro

Logística consome 40 milhões por ano (2005), *Público / Economia*, 11 Novembro

Simplificar processos, *Logística Moderna* (2005), *Logística Moderna*

O Triunfo da Marcas Próprias(2008), *Exame*, 29 Novembro

APED (2008), Ranking APED 2007, Agosto a Setembro 2008

Referências não publicadas retiradas da internet:

At Kearney – The 2006 Global Retail Development Index

<http://www.atkearney.com/main.taf?p=5,3,1,141>

Matriz A. D. Little

http://www.valuebasedmanagement.net/methods_adl_matrix.html

Fortune Global 500 – Ano: 2007

http://money.cnn.com/magazines/fortune/global500/2007/full_list/index.html

Goulart, A. M.A. (2004)- Logística: Teoria e Prática em Supermercados de Pequeno Porte

http://www.simpep.feb.unesp.br/anais/anais_11/anais_11.php

Jerónimo Martins, Relatório & Contas, 2001 a 2008

http://www.jeronimomartins.pt/pt/relacoes_investidores/relatorio_contas_jmr.html

Planet Reatil (2008) - Top 150 Retailers

<http://www.planetretail.net/RetailAnalysis.aspx>

Planet Reatil (2005) – Concentracion Retailers Europe

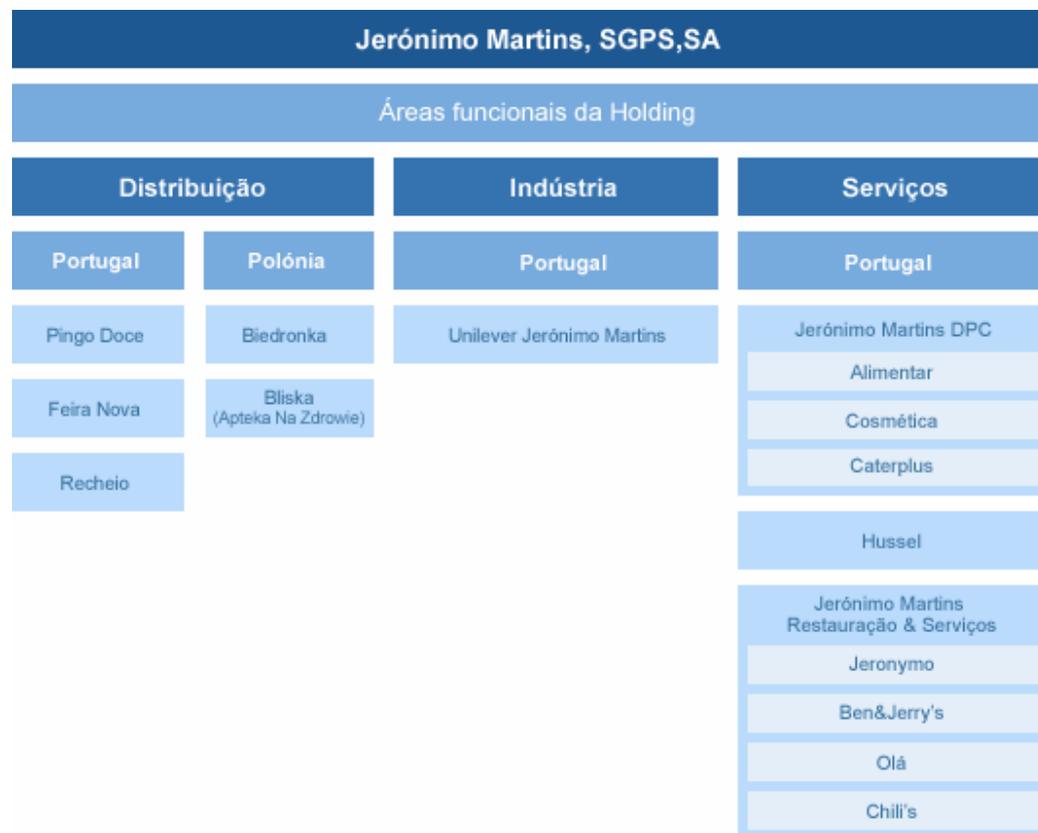
<http://www.planetretail.net/RetailTrends.aspx>

Universidade Minho – Métodos de investigação em Educação

<http://grupo4te.com.sapo.pt/mie2.html>

ANEXOS

Anexo 1 – Estrutura de negócios actual do Grupo Jerónimo Martins



Anexo 2 – História do Pingo Doce

1980 - Constituição dos supermercados Pingo Doce, Distribuição Alimentar, Lda., e definição de uma estratégia clara de exploração do segmento de supermercados, por parte do Grupo Jerónimo Martins.

1983/1985 - O Grupo Jerónimo Martins constitui uma *joint venture* com o segundo maior retalhista belga, a Delhaize "Le Lion", que passa a participar na estrutura accionista do Pingo Doce.

1987 - São adquiridas 15 lojas ao Grupo Pão de Açúcar.

Reposicionamento Estratégico no Retalho

1992 - É comprada à Delhaize "Le Lion" a sua participação no negócio de retalho do Grupo. No mesmo ano, é celebrada uma parceria com a empresa holandesa, Royal Ahold NV, que mantém até hoje uma participação de 49% na Jerónimo Martins Retalho (JMR), a *holding* que controla as empresas Pingo Doce e Feira Nova.

1993 - Aquisição de 45 supermercados Modelo e 53 supermercados Inô. O Pingo Doce conquista a liderança na distribuição alimentar, no segmento de supermercados.

1993/1997 - Ao longo deste período, o Grupo Jerónimo Martins prossegue a sua estratégia de aquisição de diversas lojas e pequenas cadeias, tais como os supermercados Ibérico, Invictos, Mordomos e Intermarché, levando a cabo uma forte expansão da cadeia Pingo Doce, de Norte a Sul do país. Em 1994 inicia-se o processo de remodelação das lojas Pingo Doce, implementando-se um novo conceito de loja que privilegia a organização, facilidade e rapidez, colocando os frescos em destaque e proporcionando ao cliente uma compra mais confortável. Este conceito foi introduzido inicialmente em duas lojas piloto, Trofa e Fonte Nova, tendo-se seguido o alargamento a todas as lojas da cadeia.

1998 - Prosseguindo a sua política de inovação, o Pingo Doce lança o primeiro supermercado virtual em Portugal, com o nome Pingo Doce Compra Directa. Em 2000, este serviço foi relançado com o nome Pingo Doce *Online*.

1999 - É lançada outra iniciativa pioneira: o sistema de etiquetas electrónicas, um projecto que preparava já a introdução do euro.

2000 - Um período de grande dinamismo da marca, com a continuidade da remodelação de todo o parque de lojas e com a abertura de novas. Neste período, o Pingo Doce reafirma-se como sendo a insígnia de supermercados mais conhecida pelos consumidores portugueses.

2001 - Na constante procura da inovação são introduzidas algumas alterações no ambiente de loja, otimizando o conceito de loja existente, tendo como loja piloto para estas alterações o Pingo Doce no Parque Europa, em Lisboa.

Reposicionamento Estratégico no Retalho

2002 - Durante o ano de 2002, o Pingo Doce procedeu a um importante exercício de reposicionamento estratégico centrado na variável preço, tendo existido uma descida estruturada dos preços praticados. Simultaneamente foi reforçado o trabalho de diferenciação em perecíveis. Este reposicionamento da variável preço foi comunicado através de uma nova campanha publicitária, a qual claramente comunicava a baixa de preços – “O Pingo Doce baixou os preços”. Ainda em 2002, foram abertas cinco novas lojas e encerradas três que não correspondiam às expectativas de criação de valor definidas.

2003 - Com resultados francamente visíveis, foi prosseguida a linha estratégica definida em 2002. A par do reposicionamento de preços, foi iniciada uma política de racionalização de sortido, que se traduziu numa diminuição de 22% das referências compradas, tendo-se reduzido significativamente a complexidade da operação e melhorando os índices de rotação. Foram abertas 2 novas lojas e fechadas 5. No Pingo Doce de Linda-a-Velha foi efectuada uma experiência com resultados muito positivos, que consistiu no desenvolvimento significativo da área Não Alimentar e de *Take-Away*.

2004 - A par do prosseguimento da linha estratégica de reposicionamento de preço, o Pingo Doce investiu em lançamentos de novos produtos de Marca Própria. Para além da marca Pingo Doce, surgiram ainda outras marcas das quais podemos destacar: Ultra Pró para a área de detergentes, Office 7, Home 7, Auto 7 na área de *ménage*, Active Pet na na área do Pet Food. De registar ainda neste ano a abertura de três novas lojas: Sertã, Queijas e S. Bento.

2005 - Reforço da estratégia de posicionamento de Preços Sempre Baixos, mantendo-se o desenvolvimento da Marca Própria. Em 2005, abriram as seguintes lojas novas: Fórum Madeira, Santarém, Leça da Palmeira e Carlos Mardel. Foram igualmente desenvolvidas várias remodelações de lojas, com o objectivo de melhorar o serviço aos clientes.

2006 - Em 2006, o Pingo Doce reforçou a sua política de preços baixos, sob a afirmação "Preços Tão Baixos Como os Mais Baixos". Aposta nos Perecíveis, com a inovação dos legumes lavados e embalados prontos a consumir, bem como na Marca Própria. O balanço do ano foi muito

Reposicionamento Estratégico no Retalho

positivo para o Pingo Doce, sendo que a companhia aumentou a sua quota de mercado, elevou o volume de negócios para os 967,6 milhões de euros (mais 13,4% face a 2005) e valorizou o parque de lojas com 11 aberturas e várias remodelações.

2007 - O Pingo Doce continuou a afirmar-se como um dos principais motores de crescimento da Jerónimo Martins, contribuindo com um aumento das vendas de 17,5% que ultrapassou os 1.100 milhões de euros. Também a Marca Própria registou um forte crescimento de 35,9%, sendo que o Pingo Doce foi a primeira Companhia do mundo, na área da distribuição, juntamente com o Recheio, a certificar a actividade de desenvolvimento e de acompanhamento de Marca Própria. O parque de lojas Pingo Doce, em 2007, teve um incremento de 24 novas lojas e foram efectuadas 30 remodelações de loja.

No final de 2007, Jerónimo Martins adquiriu as operações Plus, em Portugal e na Polónia, perspectivando em 2008, após a aprovação das entidades competentes, a integração das lojas Plus em 75 lojas Pingo Doce e 210 lojas Biedronka.

Anexo 3 – Campanha publicitária inédita em Portugal

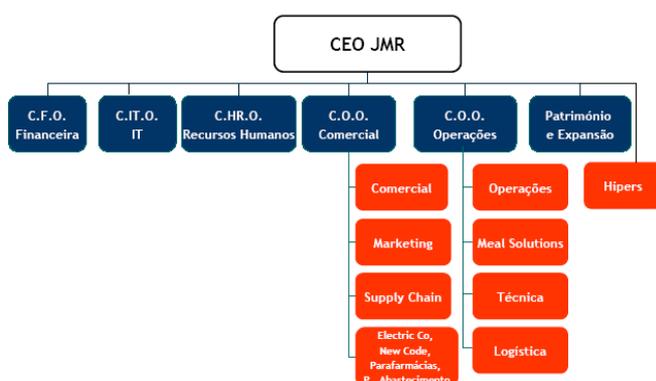


Reposicionamento Estratégico no Retailo

Anexo 4 – Evolução n.º de lojas

	2005	2006	2007	2008
SUPERS (= 600)	46	46	46	47
SUPERS (600=1.000)	78	84	101	183
SUPERS (1000 = 1.500)	41	46	53	60
SUPERS (> 1.500)	24	33	41	43
HIPERS	9	9	9	9
TOTAL	198	218	250	342
NET OPENINGS		20	32	92

Anexo 5 – Estrutura Organizacional da JMR



Anexo 6 – Centros de distribuição do Grupo Jerónimo Martins

Centros de Distribuição	Área (m ²)	Descrição
Centro de Distribuição da Azambuja	48.000	Produtos Não Perecíveis, Bazar Pesado e Ligeiro, Frutas e Vegetais, Carne, Produtos Lácteos, Charcutaria, Peixe e Bacalhau
Centro de Distribuição de Guardedeiras	12.500	Produtos Não Perecíveis e <i>Just-In-Time</i> (JIT), Bazar Ligeiro e Pesado
Centro de Distribuição de Modivas - Vila do Conde	24.900	Frutas e Vegetais, Carne, Produtos Lácteos, Charcutaria, Peixe e Congelados, Produtos Não Perecíveis e Bacalhau
Centro de Distribuição de Vila Nova da Rainha	10.000	Produtos Não Perecíveis JIT, Bazar Pesado e Ligeiro JIT
Centro de Distribuição de Laúndos - Vila do Conde	12.000	Produtos Não Perecíveis JIT, Bazar Pesado e Ligeiro JIT
Centro de Distribuição de Alcochete	25.000	Produtos Não Perecíveis JIT e Bacalhau
MARL - <i>Outsourcing</i>	4.000	Congelados

Reposicionamento Estratégico no Retalho

Em Portugal, para além do que detém actualmente, a Jerónimo Martins detinha ainda Vidago, Melgaço e Pedras Salgadas (águas gasificadas), a *joint-venture* realizada com o BCP para o desenvolvimento do Banco Expresso Atlântico, cujo objectivo era criar balcões junto aos supermercados Pingo Doce, para atrair e fidelizar os clientes.

No Brasil, controlava 100% do capital social da companhia brasileira Itinga Participações SA, detentora da rede de Supermercados Sé.

Com o objectivo de obter a liderança do sector alimentar polaco, um mercado com um elevado potencial de crescimento dada a futura integração da Polónia na União Europeia, a Jerónimo Martins apostou na aquisição de cada vez mais lojas. No Reino Unido, a empresa detinha 100% da cadeia Lillywhites (retalho especializado em desporto e lazer) cujos objectivos desta cadeia passavam por um aumento do número de lojas, visando conquistar uma posição mais significativa no mercado inglês. Os lucros, no final de 1998, rondaram os 60 milhões de euros - mais de 40% que em 1997.

No ano 2000, a Jerónimo Martins começou a apresentar prejuízos de 64 milhões de euros. Passado um ano, o resultado negativo elevou-se aos 86,5 milhões e, no final de 2002, estes ascenderam a cerca de 200 milhões de euros.

	Resultados Líquidos Consolidados (em milhões de €)		
	2000	2001	2002
Distribuição Portugal	2.047	2.132	2.105
Indústria Portugal	709	745	649
Serviços e Outros Portugal	80	78	88
Polónia	968	1.203	1.285
Brasil	490	449	193
Inglaterra	50	49	8
Vendas Consolidadas	3.915	4.200	3.892
Resultados Operacionais	40	73	99
Cash Flow Operacional	194	248	249
Resultado Líquido do Grupo	-59	-73	-184
Resultado Líquido JM	-64	-87	-204
Cash Flow Líquido do Grupo	95	102	-34
Número de Funcionários	40.507	38.189	30.722



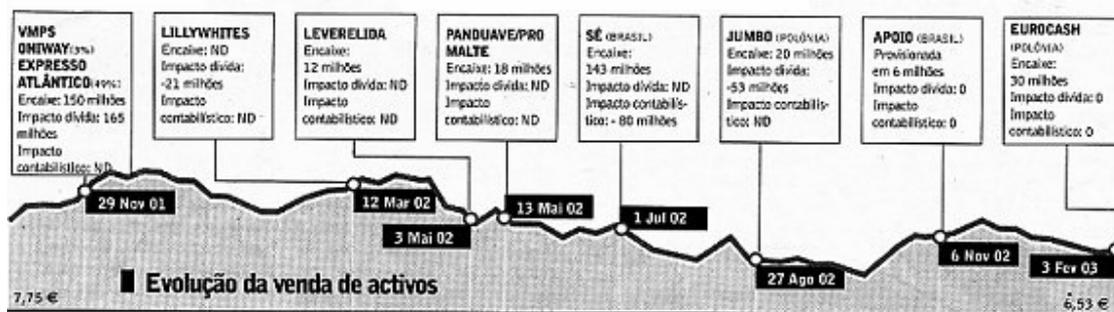
Reposicionamento Estratégico no Retalho

A imagem da empresa no mercado reflecte-se no valor das suas acções na bolsa de valores, sendo que a evolução do preço das acções JM, desde 31 de Dezembro de 1999 até meados de 2003, desceu bastante, como resultado da má performance do grupo, conforme imagem anexa.



Em pouco mais de um ano, a segunda maior cadeia de distribuição portuguesa alienou mais de uma dezena de negócios, encaixando cerca de 400 milhões de euros e reduzindo a dívida para 850 milhões de euros. O Grupo redireccionou toda a sua estratégia para o seu *core business*, a distribuição alimentar.

Alienações do Grupo JM de activos não estratégicos: Vidago, Melgaço e Pedras Salgadas (VMPS); Lojas Lilywhite – UK; Supermercados Sé Brasil; Hipermercados Jumbo Polónia; Eurocash (Polónia); Participação Expresso Atlântico e na Oniway.



Anexo 8 – Definição de Supermercado

O FMI (Food Market Institute) define supermercado como a loja alimentar em livre serviço com secções de produtos alimentares, de limpeza e higiene que vende anualmente o mínimo de dois milhões de dólares.

Para poder praticar preços baixos, este conceito necessita de realizar economias de escala e de reduzir os custos operacionais ao nível dos pontos de venda, nomeadamente:

- Volume elevado de compras que permitam negociar condições mais vantajosas com os fornecedores;
- Redução dos custos de exploração, em particular, dos stocks, limitando o sortido a produtos de forte rotação;
- Redução de custos com pessoal através da adopção do livre serviço;
- Eliminação de muitos serviços tradicionalmente propostos aos clientes, tais como crédito, entrega ao domicílio;
- Multiplicação dos pontos de venda através de políticas fortemente expansionistas que permitem realizar economias de escala.

Símbolo da distribuição em massa, o supermercado não tem escapado à segmentação, sendo vasta a multiplicidade dos seus actuais conceitos, para os quais contribuíram as diferenças e especificidades dos países, mercados e insígnias. O seu universo articula-se à volta dos eixos: preço, serviço, dimensão do sortido.

Anexo 9 – Definição de Hipermercado

Loja em regime de *self-service*, habitualmente instalada nos arredores das grandes cidades ou em centros comerciais, com área de venda superior a 5.000 m² (2.500 m² de acordo com o critério Nielsen), oferecendo um alargado sortido alimentar e não-alimentar.

Anexo 10 – Definição de discount

O *discount* foi introduzido em Portugal pelo extinto grupo Pão de Açúcar em Novembro de 1979, através da insígnia Minipreço. Em finais de 1996, a cadeia Dia/Minipreço já tinha ultrapassado as 100 unidades, a Lidl possuía 24 e a Aldi ainda não estava no mercado Português.

Reposicionamento Estratégico no Retalho

Dez anos mais tarde, em 2006, no seu conjunto ultrapassavam já as 500 unidades e valiam mais de 16% do mercado português.

Em Portugal, o formato *discount* tem vindo a impulsionar o mercado da distribuição alimentar, ao mesmo tempo que obrigou os operadores já instalados a adoptar uma preocupação constante com a variável “preço”, com o decorrente crescimento das denominadas “marcas próprias”.

Hoje, este formato é operado no mercado português pela Lidl, Minipreço/Dia.

Existem também as insígnias Netto (grupo Mosqueteiros) e Aldi, mas com pouca relevância (reduzido número de unidades). Em Portugal a liderança neste conceito pertence ao LIDL.

À semelhança do que aconteceu noutros países, em Portugal o *discount* começou a propor referências e marcas que, em cada país, são incontornáveis, no entanto, esta estratégia terá de ter limites, sob pena de se descaracterizar excessivamente face ao modelo original e envolve mesmo certos riscos, nomeadamente:

- a) Perder clareza de oferta e aumentar os custos logísticos e de manutenção;
- b) Baixar a rentabilidade por força das referências de menor rotação;
- c) Perder a imagem de preços baixos no espírito dos consumidores, nomeadamente por um aumento excessivo do cabaz médio;
- d) Gerar excesso de stocks, em particular pela componente de oferta não alimentar.

Assim, por tudo isto, parece hoje cada vez mais evidente que o conceito *discount* entrou na fase de desenvolvimento, segundo a Teoria da Roda da Distribuição (Nieschlag, 1954, MacNair, 1958, e Hollander, 1960).

Anexo 11 – Definição de Entreposto

A mercadoria entregue no entreposto do distribuidor acaba por ser objecto de uma preparação específica prévia à sua entrega nos pontos de venda, operação que geralmente inclui a repartição das mercadorias em quantidades menores adaptadas às necessidades das lojas.

Os entrepostos, desenvolvem também as seguintes actividades: Coordenação, recepção e conferência das entregas dos fornecedores; Controlo de qualidade e devoluções; Armazenamento; Preparação dos pedidos e coordenação das entregas às lojas

Reposicionamento Estratégico no Retalho

Anexo 12 – Estudo de Mercado 2001

Um estudo realizado pela Direcção Geral do Comércio e da Concorrência (DGCC), entre Junho e Julho de 2001, sobre 11 cadeias de distribuição presentes no mercado português, concluiu que o Lidl é a cadeia que pratica preços mais baratos, enquanto se destacam o Pingo Doce e o Intermarché, do lado dos preços altos. O estudo teve por base um conjunto de 38 produtos comuns a todas as cadeias de distribuição, divididos em três áreas de consumo: alimentação e bebidas, conservação e limpeza e higiene pessoal.

No mercado nacional, as lojas de desconto continuam a ser as mais baratas para o consumidor, apresentando preços inferiores, em média, em 15,2%, aos praticados pelos hipermercados. Em relação aos supermercados, a diferença aumenta para 24%. A título de exemplo, o estudo aponta as cadeias «Le Mutant» e «Lidl» (lojas de desconto) como as mais vantajosas para as bolsas dos portugueses, enquanto o "**Pingo Doce**" se apresenta como a mais cara, com preços superiores em 45,4% aos dos primeiros.

Anexo 13 – Estudo de Mercado 2006

Em Maio de 2006, a DECO/Proteste fez um estudo comparativo entre preços na distribuição em Portugal, e concluiu que, se os consumidores fizessem compras no Minipreço ou no Pingo Doce, poderiam poupar quase mil euros por ano. O trabalho levado a cabo pela associação comparou cerca de 65 mil preços de 546 estabelecimentos, de 11 localidades, e concluiu que quem pratica os preços mais baixos são as cadeias Minipreço e Pingo Doce.

A PRO TESTE elaborou dois cabazes de compras distintos. O primeiro engloba 100 produtos, vendidos na maioria dos supermercados e destinados a quem compra com base na marca. Já o segundo cabaz abrange 81 produtos e tem em vista os consumidores que dão prioridade aos produtos mais baratos.

Anexo 14 – Legislação do sector

DL n.º 218/97 de 20 de Agosto – Fixação de quotas de mercado real e previsional do conjunto de unidades comerciais de dimensão relevante, quer a nível nacional, quer na respectiva área de influência.

Reposicionamento Estratégico no Retailho

Após um período de suspensão desta lei, que durou quatro anos com a justificação de se terem esgotado as quotas de 35% e 45% para as UCDR (Unidade Comercial de Dimensão Relevante), estabelecidas na lei, foi publicada a 30 de Março de 2004 a Lei n.º 12/2004.

Esta nova lei eliminou o anquilosado regime de quotas de mercado, criando diversas fases para a apresentação dos projectos de candidatura e dois tipos de comissões para a tomada de decisão, as comissões regionais e as concelhias.

Anexo 15 – Modelo de Wheelen e Hunger

