

**O MERCADO DOS DETERGENTES MÁQUINA ROUPA –
A PRESSÃO PROMOCIONAL**

Marta Alexandra Grangeiro Róis

Projecto de Mestrado
em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Prof. Doutor João Leão

Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Economia

Outubro 2012

**O MERCADO DOS DETERGENTES MÁQUINA ROUPA –
A PRESSÃO PROMOCIONAL**

Marta Alexandra Grangeiro Róis

Projecto de Mestrado
em Economia da Empresa e da Concorrência

Orientador:

Prof. Doutor João Leão

Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Economia

Outubro 2012

Agradecimentos

Em primeiro, quero agradecer ao meu Pai por ter imposto a sua sabedoria nos momentos mais difíceis deste longo caminho para que esta dissertação chegasse a bom porto.

Gostaria também de agradecer a mais outras duas pessoas que sem o seu apoio não teria sido possível a elaboração da mesma. À minha mãe por todo o suporte e toda a força que me deu ao longo de toda a dissertação. E ao meu marido por ter estado sempre presente, especialmente, nos momentos em que pensei desistir e que acreditava em mim e me obrigava a continuar.

A todas as pessoas que de alguma forma ao longo deste processo me ajudaram a torná-lo possível.

Ao meu orientador Prof. Dr. João Leão por todo o apoio e pertinentes comentários ao longo das várias fases deste longo processo.

Por último, agradecer à Henkel Ibérica Portugal Unipessoal, Lda por me ter cedido todos os dados necessários para a elaboração da presente dissertação, especialmente à Ângela Marques, que sempre me deu o máximo apoio e suporte neste processo.

A todos um muito obrigado !!!

Resumo

O presente estudo tem como objetivo principal analisar a evolução da pressão promocional no mercado dos detergentes máquina roupa, com especial ênfase no canal dinâmico. Para tal foi utilizado o modelo de análise estrutural proposto por Porter (1980), mais conhecido pelo modelo das cinco forças.

Com base na informação disponível sobre o mercado foram analisadas as cinco forças das quais foi possível perceber que a evolução promocional resultou do aumento do poder negocial dos fornecedores. Por via das profundas alterações que aconteceram no mercado e das mudanças estratégicas adotadas pelos principais atores do mercado. E, ainda, em segundo plano, a crise na economia portuguesa e europeia com profundas mudanças no perfil do consumidor.

Também, a rivalidade entre os concorrentes potenciou a pressão promocional, principalmente, por via de ser um mercado maduro e controlado por poucas empresas.

Por fim, a terceira variável que afetou o aumento da pressão promocional foi a ameaça de novos concorrentes ser reduzida, consequência das elevadas barreiras à entrada existentes.

O valor desta investigação reside em tentar analisar o modo como a envolvente da indústria dos detergentes máquina roupa consegue explicar a intensificação na pressão promocional que tem vindo a acontecer e que se percebe que venha a intensificar-se nos próximos anos.

Palavras chave: Atractividade, Setor Detergentes Máquina Roupa, Modelo das cinco forças, Michael Porter, Estratégia Empresarial

Classificação JEL: L81, Q51

Abstract

This study aims to analyze the evolution of promotional pressure in the heavy duty detergents market, with special emphasis in dynamic channel. To do so, it was used the five competitive forces of Porter (1980).

The five forces were analyzed based in the available market data, which led the conclusion that promotional pressures resulted of increases the bargaining power of suppliers. This enhance was stimulated by different facts such as market changes, key players' strategic changes and the changes in the consumer profile as result of Portuguese and European economic crisis.

The intensity of rivalry among existing competitors boosts the promotional pressure, due to market maturity and high concentration level. Lastly, the fact of threat of entry is high, consequence of high barriers to entry, explains the increases of promotional pressure.

The value of this research is in analyzing the way as industry environment explains the intensification of promotional pressure that has been occurring in the market and is expected that will intensify in the next years.

Key Words: Attractiveness, Heavy Duty Detergents, Five Competitive Forces Model, Michael Porter, Business Strategy

JEL Classification: L81, Q51

Lista de Abreviaturas

BCG – Boston Consulting Group
FMCG – Fast Moving Consumer Goods
FMI – Food Market Institute
HDD – Heavy Duty Detergents
H+S – Hiper+Super
I&D – Investigação e Desenvolvimento
INE – Instituto Nacional de Estatística
LDD – Light Duty Detergents
L2P1 – Leve 2, pague 1
L3P2 – Leve 3, pague 2
MMD – Marcas de Distribuição
P&G – Procter & Gamble
PLV – Publicidade no local de venda
R&B - Reckitt Benckiser
SOP – Share of Promo

Índice

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract.....	V
Lista de Abreviaturas	VI
Índice de Figuras.....	X
Índice de Quadros	XII
Sumário Executivo.....	1
1. Introdução	3
2. Quadro Metodológico da Pesquisa	5
3. Revisão Literária.....	7
3.1. O Conceito de Indústria	7
3.2. Modelo das 5 Forças de Porter.....	8
3.2.1. Ameaça de Novos Concorrentes	10
3.2.2. Barreiras à Entrada.....	10
3.2.3. A Rivalidade entre Concorrentes Instalados	15
3.2.4. Barreiras à Saída	17
3.2.5. Pressão de Produtos Substitutos.....	19
3.2.6. Poder Negocial dos Fornecedores	19
3.2.7. Poder Negocial dos Clientes	21
3.2.8. Governo como uma Força Concorrencial	22
3.2.9. Crítica ao Modelo de Porter	22
3.3. Enquadramento do Comércio	24
3.3.1. O Retalho	26
3.3.2. A Importância do Ponto de Venda.....	26
3.3.3. Relação Retalhista/ Fornecedor	29
4. Conceitos	30

O mercado dos detergentes máquina roupa – a pressão promocional

4.1.	Conceitos Nielsen	30
4.2.	Conceitos Publinfo.....	32
5.	Indicadores.....	32
5.1.	AC Nielsen.....	32
5.2.	Kantar.....	33
5.3.	Publinfo.....	34
6.	Caracterização da Indústria	34
7.	As 5 Forças de Porter	40
7.1.	Ameaça de Novos Concorrentes.....	40
7.2.	Poder Negocial dos Clientes	43
7.2.1.	A Pressão das Marcas de Distribuição	47
7.2.2.	As Promoções nas Diferentes Insígnias	48
7.2.3.	A Influência do Perfil do Consumidor na Estratégia do Retalhista	50
7.3.	Rivalidade entre Concorrentes Instalados.....	52
7.3.1.	Plano Promocional	53
7.3.2.	Barreiras à Saída	61
7.4.	Ameaça dos Substitutos	62
7.5.	Poder Negocial dos Fornecedores.....	63
7.5.1.	Mercado do Plástico.....	64
7.5.2.	Surfactans.....	65
7.6.	Produtos Complementares	66
8.	Conclusão	67
9.	Proposta de Desenvolvimentos Futuros	70
	Bibliografia	71
	Anexos	74
A.	Painel de Lares Kantar	74
B.	Cadeias Retalhistas de Livre Serviço.....	74

O mercado dos detergentes máquina roupa – a pressão promocional

B.1.	Supermercados	74
B.2.	Hipermercados	74
B.3.	Discount	75
C.	Conceitos Genéricos	76
D.	As Principais Marcas	77
D.1.	Skip	77
D.2.	Persil.....	79
D.3.	Ariel.....	81
D.4.	Xau	82
D.5.	X-Tra	84
D.6.	Surf.....	86
D.7.	Tide	87
E.	As Mudanças no Canal Dinâmico 2007-2008	88
F.	Influência das Promoções na Performance da Marca	90
F.1.	Skip	91
F.2.	Persil	92
F.3.	Ariel	93
F.4.	Xau.....	94
F.5.	X-Tra.....	95
F.6.	Surf.....	96
G.	Processo de Escolha do Detergente	96
H.	Aditivos.....	97
I.	Amaciadores	98

Índice de Figuras

Figura 1 - Mapa das Áreas Nielsen.....	6
Figura 2- Modelo das 5 Forças	8
Figura 3- Peso das Variáveis Explicativas da Rentabilidade de uma Indústria..	24
Figura 4 - Evolução Segmentos em Valor – Portugal	34
Figura 5 - Evolução dos Segmentos em Volume – Portugal	35
Figura 6 - Evolução Mercado HDD.....	36
Figura 7 - Quotas de Mercado Total Mercado por Marca	36
Figura 8 - Quotas de Mercado do Segmento Líquido por Marca	37
Figura 9 - Quotas de Mercado do Segmento Pó por Marca	38
Figura 10 - Evolução Primeiros Preços em H+S	39
Figura 11 - Evolução Private Label em H+S.....	39
Figura 12 - Peso dos Canais em Valor.....	44
Figura 13 - Quotas de Mercado por Insígnia	45
Figura 14 – Variação das Variáveis Explicativas da Quota de Mercado 2011- 2010 por Insígnia.....	46
Figura 15 – Evolução das Vendas de MMD's	47
Figura 16 - Peso dos Segmentos em Folheto.....	48
Figura 17 - Principais Indicadores de Folhetos por Insignia	49
Figura 18 - Análise de Folhetos por Tipo de Promoção	50
Figura 19 - Quotas de Mercado Concorrentes	53
Figura 20 - Evolução Promocional por Canal em Valor	54
Figura 21 - Eficiência Promocional Total HDD.....	55
Figura 22 - Análise Promocional Henkel	56
Figura 23 - Eficiência Promocional Henkel	57
Figura 24 - Evolução Promocional Unilever	57
Figura 25 - Eficiência Promocional Unilever.....	58
Figura 26 - Evolução Promocional P&G.....	58
Figura 27 - Eficiência Promocional P&G.....	59
Figura 28 – Evolução Promocional R&B.....	59
Figura 29 - Eficiência Promocional R&B	60
Figura 30 - Bola Detergente	62
Figura 31 - Destino Final da Produção de Plásticos na Europa em 2003.....	64

Figura 32- Mercado Americano dos Surfactants em 2007	65
Figura 33 - Vendas Skip	77
Figura 34- Gama Skip Active Clean.....	78
Figura 35 - Gama Skip Sabão Natural	78
Figura 36 - Gama Skip Especialistas	78
Figura 37 - Gama Skip Baby	79
Figura 38 - Gama Skip 2em1 Comfort	79
Figura 39 - Gama Skip Naturals	79
Figura 40 - Vendas Persil	80
Figura 41 - Gama Persil Universal	80
Figura 42 - Gama Persil Higiene & Pureza	80
Figura 43 - Gama Persil Color	81
Figura 44 - Gama Persil Sabão Azul&Branco.....	81
Figura 45 - Vendas Ariel	81
Figura 46 - Gama Ariel com Actilift	82
Figura 47 - Gama Ariel Sensações	82
Figura 48 - Gama Ariel Frescura Atlântica	82
Figura 49 - Vendas Xau	83
Figura 50 - Gama Xau Max3 Regular	83
Figura 51 - Gama Xau Max3 Frescura Quanto	83
Figura 52 - Gama Xau Max3 Colônia de Bebê	84
Figura 53 – Gama Xau Max3 Puro Natural	84
Figura 54 - Gama Xau Max3 Sabão Natural	84
Figura 55 - Vendas X-Tra.....	85
Figura 56 - Gama X-Tra Total.....	85
Figura 57 - Gama X-Tra Aloe Vera.....	85
Figura 58 - Vendas Surf.....	86
Figura 59 - Gama Surf Tropical.....	86
Figura 60 - Gama Surf Limão.....	86
Figura 61 - Gama Surf Night Sensations	87
Figura 62 - Gama Surf Frésia e Flor de Lótus	87
Figura 63 - Vendas Tide	87
Figura 64 - Gama Tide Blue	88
Figura 65 - Gama Tide Flower Party	88

Figura 66 - Gama Tide Splash de Lima e Mandarina.....	88
Figura 67 - Performance de Vendas Skip 2011	91
Figura 68 - Performance de Vendas Persil 2011	92
Figura 69 - Performance Vendas Ariel 2011	93
Figura 70 - Performance Vendas Xau 2011	94
Figura 71 - Performance de Vendas X-Tra 2011.....	95
Figura 72 - Performance de Vendas Surf 2011	96

Índice de Quadros

Quadro 1 - Peso dos Segmentos em Valor – Portugal.....	35
Quadro 2 - Peso dos Segmentos em Volume – Portugal	35
Quadro 3- Primeiros Preços - Peso por Segmento.....	39
Quadro 4 - Private Label - Peso por Segmento	40
Quadro 5 - Quadro Resumo: Ameaça de Novos Concorrentes	41
Quadro 6 - Preço Médio por Quilo por Canal	46
Quadro 7- N.º Folhetos por Segmento.....	48
Quadro 8 - Quadro Resumo: Poder Negocial Clientes.....	51
Quadro 9 - Análise Promocional Concorrentes	61
Quadro 10 - Quadro Resumo: Barreiras à Saída.	61
Quadro 11 - Quadro Resumo: Rivalidade entre Concorrentes Instalados	62
Quadro 12 - Quadro Resumo: Modelo da Análise Estrutural da Indústria.....	67
Quadro 13 - Análise Promocional Marcas.....	90
Quadro 14 - Aditivos	97
Quadro 15 - Amaciadores	98

Sumário Executivo

O mercado da grande distribuição em Portugal tem vindo a sofrer algumas alterações que afetam os formatos de comércio tradicional. A transferência do consumo para as grandes superfícies, o desaparecimento do mercado alimentar tradicional aliado à crescente concentração em grandes grupos económicos confere a este negócio particularidades interessantes que merecem a melhor atenção por parte de todos os intervenientes no mercado.

O mercado dos detergentes máquina roupa (“HDD”) tratando-se de uma das categorias mais importantes, em termos de promoção, para as grandes superfícies comerciais atraírem os seus consumidores às suas lojas é o espelho das alterações que foram decorrendo em cada canal.

Na sua globalidade as vendas em valor cresceram de 40% face a 2006, representando, em 2011, cerca de 157 milhões, com o maior crescimento a ocorrer de 2006 para 2007, ano em que o retalho português sentiu as maiores mudanças no período em análise. Em 2007, foi o ano em que os principais retalhistas portugueses fizeram movimentações para reforçar a sua posição e que as marcas de distribuição (“MMD”) se afirmaram no mercado.

Para analisar o impacto das alterações na envolvente desta indústria foi utilizado o modelo de Análise Estrutural de Porter(1980), o qual se afirma como uma das principais ferramentas para a análise da envolvente., recorrendo para isso a base de dados sobre o Retalho Português produzidas por empresas especialistas em estudos de mercado, designadamente ACNielsen, Kantar e Publinfo.

Procurou-se caracterizar a indústria e, simultaneamente, evidenciar quais os aspetos mais relevantes que explicam a intensificação promocional nesta indústria.

As principais forças que explicam o aumento da pressão promocional são (i) as reduzidas barreiras à entrada em função das elevadas economias de escalas e forte necessidade de capital, o difícil acesso a canais de distribuição e a elevada probabilidade de existência de retaliação por parte das empresas instaladas, (ii) o poder negocial dos clientes em função dos excelentes resultados que estão a conseguir com as suas MMD que lhes permite sobreviver no mercado sem os detergentes de marca e, simultaneamente, por ser uma indústria concentrada e com tendências de estagnação em

O mercado dos detergentes máquina roupa – a pressão promocional

termos de crescimento e (iii) a rivalidade entre concorrentes instalados, com a concentração em apenas quatro empresas.

Todas estas características e juntando a racionalização do consumidor leva a que as empresas detentoras das marcas de HDD estejam cada vez mais dependentes das vendas promocionais para poderem ter o seu produto nas lojas e para que o mesmo gere sell out.

1. Introdução

O mercado da grande distribuição em Portugal tem vindo a sofrer algumas alterações que afetam os formatos de comércio tradicional. A transferência do consumo para as grandes superfícies, o desaparecimento do mercado alimentar tradicional aliado à crescente concentração em grandes grupos económicos confere a este negócio particularidades interessantes que merecem a melhor atenção por parte de todos os intervenientes no mercado.

A par das alterações e inovações registadas pelos grandes operadores assistimos hoje a um fenómeno que vem de alguma forma conferir uma dinâmica diferente na forma de gerir o ciclo de vida do produto: o aumento de racionalidade do consumidor e a incorporação das MDD no mercado. Com o conseqüente aumento de pressão por preços mais competitivos, originando que a pressão promocional seja cada vez mais desafiante para as empresas da indústria.

Desta forma, o presente estudo pretende atingir dois grandes objetivos: ensaiar a adequabilidade do Modelo de Análise Estrutural de Porter ao mercado dos detergentes máquina roupa e evidenciar os principais fatores estruturais do aumento da pressão promocional na indústria. Para tal foi formulada a seguinte questão: o Modelo de Análise Estrutural proposto por Porter (1980), contribui para evidenciar/ explicar o aumento da pressão promocional do mercado HDD em Portugal, que se tem vindo a intensificar nos últimos anos?

Para perceber esta pressão promocional analisou-se as cinco forças propostas por Michael Porter: Ameaça de novos concorrentes, Ameaça de Substitutos, Rivalidade entre empresas instaladas, Poder Negocial dos Fornecedores e Poder Negocial dos Clientes.

Apesar de este modelo ser duramente criticado por não considerar as sinergias resultantes de uso de produtos complementares, só fornecer análises estáticas e determinísticas (Hill e Jones, 1995) e estar-se a tornar num modelo desadequado por via das profundas diferenças da economia atual para a economia dos anos 80 (Prahalad e Gary (1990). Continua a ser uma importante ferramenta para os gestores na definição da estratégia, por conseguir esquematizar as principais forças da envolvente e permitir definir alternativas para superar os rivais (Kale e Ardeti , 2003).

Pretende-se, assim, que o relatório apresentado possa contribuir para retirar algumas elações sobre o mercado e a situação atual da pressão promocional na indústria, assim como ser um bom suporte de fundamentação de desenvolvimento futuro de planos promocionais.

A presente investigação, encontra-se estruturada em nove capítulos principais, designadamente, a presente introdução, metodologia, enquadramento teórico, conceitos, indicadores, breve análise do mercado de HDD, análise das cinco forças de Porter e, por fim, as conclusões da investigação e propostas para desenvolvimentos futuros sobre este tema.

O segundo capítulo, a metodologia, pretende enquadrar o leitor nas bases de informação utilizadas e como estas são construídas. No enquadramento teórico, foram abordados três assuntos. Primeiro foi feita uma sucinta análise sobre o conceito de indústria de forma a facilitar a clara definição da indústria a considerar para o presente estudo. Seguido da enumeração do Modelo de Análise Estrutural de Porter e as suas principais limitações e, por fim, um breve enquadramento teórico sobre o comércio.

No que respeita aos capítulos dos conceitos e indicadores, dado que cada indústria tem as suas especificidades, foi feita uma recolha dos conceitos mais importantes utilizados, assim como os principais indicadores utilizados para a aplicação do modelo.

Seguiu-se uma breve análise do mercado de HDD, no qual foi abordado a importância dos diferentes canais onde este atua, assim como o peso dos diferentes segmentos e marcas.

No sétimo capítulo, foi aplicado o modelo das cinco forças de Porter com especial ênfase na explicação dos fatores que levaram ao aumento da pressão promocional na indústria.

Nos últimos capítulos apresentam-se as principais conclusões do estudo, assim como as principais limitações do mesmo e, por fim, faz-se uma breve proposta de estudos futuros que deem continuidade ao assunto em análise.

2. Quadro Metodológico da Pesquisa

O tema escolhido para a presente dissertação é “O mercado dos detergentes máquina roupa em Portugal: A pressão promocional”.

Na qual foi formulada a seguinte hipótese: será que o Modelo de Análise Estrutural proposto por Porter (1980), contribui para evidenciar/ explicar o aumento da pressão promocional do mercado HDD em Portugal que se tem vindo a intensificar nos últimos anos?

Pretende-se atingir dois grandes objetivos: ensaiar a adequabilidade do Modelo de Análise Estrutural de Porter ao mercado HDD e evidenciar os principais fatores estruturais do aumento da pressão promocional na indústria.

Assim, irá estudar-se a evolução promocional do mercado HDD entre 2005 e 2011.

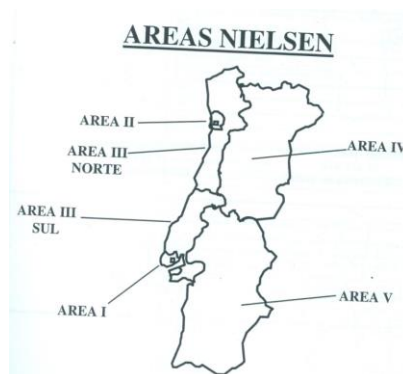
Para efeitos da análise será considerada a informação do painel de Retalhistas da AC Nielsen, a base online de folhetos da Publinfo e o painel de consumidores da Kantar World Panel.

A AC Nielsen é uma empresa que tem como objeto fornecer informação e análises sobre produtos de grande consumo quanto à medição dos desempenhos concorrenciais, interpretação da dinâmica de mercado, preferências dos consumidores e criação de estratégias que conduzam a aumentos de vendas e de lucros.

No presente estudo, tal como indicado supra, irá ser utilizado o painel de Retalhista, no qual é efetuado um acompanhamento periódico da evolução das vendas do retalho, das suas compras e níveis de stocks.

O universo do estudo será “ o conjunto total das lojas que é alvo de estudo da ACNielsen.” (Manual de Estágio de Clientes ACNielsen, pág 9). A amostra considerada pela ACNielsen é composta pela totalidade dos Hipermercados e Supermercados Grandes e lojas Tradicionais. Sendo que os Supermercados tem um fator de expansão de 10 e as lojas Tradicionais de 127.

Geograficamente, a ACNielsen divide Portugal de acordo com o seguinte mapa:



Fonte: AC Nielsen Portugal

Figura 1 - Mapa das Áreas Nielsen

A Publinfo é uma empresa que visa satisfazer a necessidade dos fabricantes de produtos de grande consumo em auditarem a atividade promocional realizada nos folhetos da distribuição. Desta forma, para além de criar uma base com todos os folhetos do mercado, criou alguns indicadores que permitem avaliar a performance promocional da marca versus os seus concorrentes.

A Kantar é uma empresa especialista em painéis de consumidores. No presente trabalho será utilizada o estudo Kantar WorldPanel Distribuição e estudos de FMCG (“Fast Moving Consumer Goods”).

O estudo Kantar WorldPanel Distribuição visa analisar e compreender cada um dos elementos relacionados com o Consumidor que compõem a variável “ quota de mercado”. Para este estudo o Universo de referência é Hipermercados, Supermercados, Discounts e Outros.

Relativamente ao Universo de Produtos compreende a Alimentação, Alimentação Animal, Limpeza Caseira, categoria onde se inclui a indústria de HDD e Higiene Pessoal, o qual é analisado com base num painel de consumidores. (Ver anexo A).

O estudo de FMCG visa monitorizar as compras e as tendências de consumo e prever as tendências futuras. A Kantar defende que para se entender a dinâmica de um determinado produto é necessário perceber o seu consumidor. Assim, estes estudos pretendem fazer um histórico do produto, ou seja, quando foi consumido, quem o consumiu, como o consumiu e que outros produtos foram utilizados na mesma ocasião, entre outros aspetos referentes ao processo de consumo de um produto.

3. Revisão Literária

Ao longo da história económica muitos têm sido os autores que têm procurado encontrar teorias e conceitos explicativos para as diferenças de desempenho entre as empresas. No fundo, procuram perceber o porquê de umas empresas serem bem-sucedidas enquanto outras falham.

De entre os teóricos que estudaram estas teorias destaca-se Porter (1980) com a criação do “Modelo de Análise Estrutural da Indústria” que visa medir a atratividade da indústria.

Segundo Porter, o sucesso de uma empresa está no modo em como esta consegue adequar a sua estratégia à sua envolvente, uma vez que é a envolvente que define as “regras do jogo”.

3.1. O Conceito de Indústria

Na análise do desempenho de uma empresa, o primeiro passo é a definição da indústria em que a empresa se insere, isto é, a definição de qual é o conjunto de empresas com a qual a empresa tem de competir.

No entanto, este passo não é de todo consensual, dado não existir uma definição única para o mesmo.

Porter refere que a maior controvérsia na definição de indústria se deve à definição de substitutos. Para Porter, a principal questão é quão substituto um produto precisa de ser “em termos de produto, processo ou fronteiras geográficas do mercado.” (Porter, 1985, p.5) para ser considerado dentro de uma mesma indústria. Sendo que para Porter, uma indústria é “o grupo de empresas que produzem produtos ou serviços que são substitutos diretos entre si” (Porter, 1985,p.5).

Segundo Grant (2008), a fronteira da indústria é definida pela substituibilidade, no entanto, esta deve ter em conta duas dimensões: a substituibilidade no lado da oferta e no lado da procura.

No lado da procura, Grant considera importante analisar a disponibilidade a pagar do consumidor face aos vários produtos substitutos existentes. Por exemplo, a marca “Jaguar” pode pertencer à indústria automobilística se os consumidores se basearem apenas em termos de preço. Se o consumidor der importância aos fatores específicos de um carro de luxo, então a “Jaguar” pertence à indústria de carros de luxo.

No lado da oferta é importante analisar, se é fácil para os fornecedores alterarem o seu tipo de produção, por exemplo, se é fácil deixar de produzir carros de luxos e

passar a produzir carros familiares. Nesta situação, a indústria a analisar corresponderia ao mercado dos carros na sua totalidade. O mesmo tipo de abordagem deve ser feito sobre a perspectiva das fronteiras geográficas da indústria.

Desta forma, Grant conclui que a definição de uma indústria depende do objetivo e do contexto em que é feita a análise.

Segundo Hax&Majluf (1991), a substituíbilidade deve ser analisada através da elasticidade procura preço do produto ou bem em análise.

3.2. Modelo das 5 Forças de Porter

O Modelo das 5 forças de Porter, proposto pelo autor, pretende ser uma ferramenta para as empresas que visa medir a atratividade da indústria. Este modelo tal como o seu nome indica, divide a envolvente de uma indústria em 5 forças principais: Ameaça de novos concorrentes, Rivalidade entre empresas existentes, Poder Negocial dos Fornecedores, Poder Negocial dos Clientes e Ameaça de Substitutos.

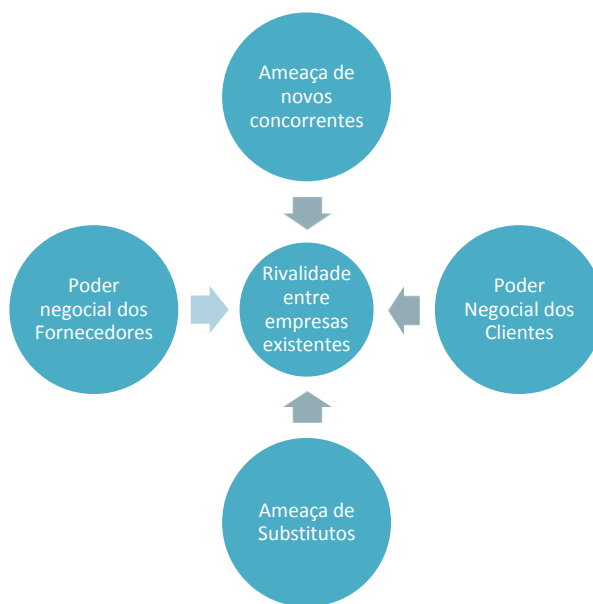


Figura 2- Modelo das 5 Forças

Segundo Rapp (2001), as forças do Modelo de Porter podem ser classificadas segundo duas dimensões. Na dimensão vertical (entrada de novos concorrentes e produtos substitutos), Porter colocou as forças que transmitem o carácter competitivo da indústria. Na dimensão horizontal (poder negocial de fornecedores e clientes), foram colocadas as forças que assumem o carácter cooperativo da indústria.

Para Porter, após o diagnóstico das 5 forças que afetam a indústria, a empresa poderá identificar os seus pontos fortes e fracos em relação à indústria onde atua.

Adicionalmente, Kale e Arditi (2003) acrescentam que após a conclusão do diagnóstico das cinco forças a empresa conseguiu esquematizar as forças exercidas pelo ambiente sobre a empresa, mas também definir alternativas para enfrentar os desafios impostos por estas e superar os seus rivais.

Porter defende, ainda, que o objetivo estratégico de uma empresa é encontrar uma posição na indústria que lhe permita proteger-se ao máximo da influência da conjugação das cinco forças e influenciá-las num sentido que lhe seja favorável: “ A meta da estratégia competitiva para uma unidade empresarial numa indústria é encontrar uma posição dentro dela em que a companhia se possa defender melhor contra essas forças competitivas ou influenciá-las a seu favor” (Porter, 1980, p.4).

De acordo com o autor: “ É a ação coletiva destas cinco forças que determina o lucro potencial da indústria, sendo este medido em termos de retorno do capital investido no longo prazo. As indústrias têm potencial diferente dependendo este da maximização do lucro obtido através da sua ação coletiva” (Porter, 1980, p.3).

Assim, as cinco forças concorrenciais, já referidas, em conjunto, determinam a intensidade da concorrência e a rentabilidade de uma indústria.

Relativamente à sua aplicabilidade, OU, Chou & Chang (2007) defendem que este Modelo pode ser aplicado, especificamente, às empresas, a regiões, a indústrias ou a segmentos de mercado de uma indústria. Pelo que defendem que um passo muito importante e que deve ser anterior à aplicação do modelo é a definição clara e objetiva da extensão de mercado a analisar.

Tratando-se de um modelo dos anos oitenta, também se poderia colocar em causa a sua aplicabilidade. No entanto, analisando as investigações e os trabalhos publicados por vários autores, esta ideia é contrariada sendo mesmo defendido que o modelo continua a ser relevante e que deve ser utilizado.

Stonehouse, Hamill, Campbell & Purdie (2000) defendem que a metodologia de Porter continua a fornecer ferramentas susceptíveis de análise por parte dos gestores como forma de analisar a complexidade do ambiente envolvente.

Karagiannopoulos, Georgopoulos & Nikopoulos (2005) estudaram o impacto que a Internet criou nos mercados atuais e avaliaram as consequências provocadas sobre regras de mercado descritas propostas por Porter. Concluíram que os novos fatores que parecem dominar a “nova economia” não são inteiramente “novos”, ou seja, continuam a apresentar características comuns com a antiga e bem definida economia. Assim, Karagiannopoulos, Georgopoulos & Nikopoulos concluíram que o modelo continua a

ser válido mesmo com a entrada da indústria da Internet que veio revolucionar a forma de funcionar o mercado.

3.2.1. Ameaça de Novos Concorrentes

Se o retorno de capital de uma indústria, em média, for maior que as necessidades de capital exigidas, torna-se uma indústria com uma grande atratividade para a criação de novas empresas.

Esta situação para as empresas instaladas tem um conjunto de consequências negativas, tais como a diminuição de quota de mercado e a diminuição dos preços, resultado do aumento da oferta na indústria.

Qualquer uma destas consequências não interessa às empresas instaladas o que leva a que estas tendam a criar barreiras à entrada ou a tirar partido das barreiras à entrada que surjam das próprias características intrínsecas da indústria ou ainda a fazerem retaliações contra os novos concorrentes.

Assim, esta força é tanto maior, quanto maior forem as barreiras à entrada e/ou quanto maior for a expectativa de retaliação das empresas instaladas.

3.2.2. Barreiras à Entrada

Segundo Porter, as principais barreiras à entrada são:

- **Economias de Escala**

Uma empresa tem uma economia de escala quando à medida que aumenta a capacidade produtiva de uma unidade de produção, os custos unitários vão diminuindo, através da diluição de custos fixos.

As indústrias onde será mais propenso a existirem economias de escala para a obtenção de um nível elevado de eficiência operacional são as indústrias em que existe elevadas exigências de capital, Investigação e Desenvolvimento (“I&D”) ou publicidade.

A existência de economias de escala numa indústria implica um de dois cenários para as empresas que se querem instalar. Num primeiro cenário, para que o novo concorrente consiga ter preços competitivos face às outras empresas instaladas, vê-se obrigado a instalar uma elevada capacidade produtiva. O que representa um grande investimento inicial e grande exposição ao risco de existir retaliação por parte das outras empresas já instaladas.

Num segundo cenário, o novo concorrente opta por começar com uma capacidade produtiva instalada reduzida, para minimizar o investimento inicial, no entanto, terá de suportar a desvantagem de custos face aos outros concorrentes.

Pelo que se conclui que qualquer um dos cenários representa um nível de risco muito elevado.

Em suma, o potencial de entrada é reduzido quando as economias de escala são elevadas.

- **Diferenciação do Produto**

A diferenciação do Produto ocorre quando existe uma clara identificação/reconhecimento da marca e/ou produto de uma empresa por parte dos consumidores desse grupo de produtos, assim como a sua fidelização ao mesmo.

A diferenciação assume-se como uma barreira à entrada na medida em que o novo concorrente para que consiga introduzir o seu produto/serviço no mercado será obrigado a suportar elevados custos, nomeadamente em publicidade, para dar a conhecer o seu produto. O que em início de atividade é sinónimo de *start-up losses* e que se poderão estender por um período temporal considerável. Os *start-up losses* são custos afundados e como não é possível mensurar antecipadamente a aceitação do público assim como a sua possível fidelização, leva a um aumento do risco para o novo concorrente.

Esta barreira tende a ser maior em indústrias em que a qualidade do produto é muito importante, como cuidados com bebés, cosmética e investimentos em banca.

Em suma, o potencial de entrada é reduzido quando a diferenciação do produto é elevada.

- **Necessidades de Investimento de Capital Inicial**

Existem barreiras muito elevadas à entrada sempre que seja necessário um investimento inicial muito elevado, especialmente se este investimento for em custos afundados, como I&D, publicidade ou criação de serviços acessórios para os clientes.

Estas elevadas necessidades de capital também podem ser oriundas de necessidades de fundo de maneio, ou seja, necessidades de capital que não são diretamente para investir na empresa, mas para potenciar que esta consiga funcionar na fase de arranque. O fundo de maneio inclui custos tais como crédito a clientes, inventários, crédito obtido em resultados dos prazos médios de pagamento a fornecedores, estado.

Em suma, o potencial de entrada é reduzido quando as necessidades de capital são elevadas.

- **Dificuldade no Acesso a Canais de Distribuição**

Existe uma grande tendência para que os concorrentes já instalados dominem os canais de distribuição da indústria.

O que origina que os novos concorrentes tenham de investir para, por um lado, conseguir penetrar e ser aceite nos canais de distribuição existentes. Este investimento, normalmente, é ao nível da publicidade e dos descontos, o que normalmente se vem a demonstrar inoportável.

Por outro lado, o investimento pode-se refletir na criação de um novo canal de distribuição, pois o canal pode ser demasiado restritivo por questões de exclusividade, níveis de serviço ou relação de longa duração, entre outros fatores.

Em suma, o potencial de entrada é reduzido quando existe dificuldade de acessos a canais de distribuição.

- **Existência de Custos de Transferência**

Na ótica de Porter, os custos de transferência deverão ser entendidos como os custos que um comprador tem de suportar ao trocar de fornecedor de um determinado produto. Estes custos englobam, entre outros, o custo de formação dos empregados, o custo dos novos equipamentos, o custo e o tempo de testar o produto de novos fornecedores ou mesmo custos psicológicos.

Se os custos são elevados representam para o novo concorrente um grande investimento para que consiga oferecer um produto com melhor desempenho, que convença os clientes a trocar de fornecedor e a criar uma quebra num circuito que já está articulado.

Assim, estes custos representam dois tipos de risco: o risco do investimento nos custos de transferência e o risco de o produto ser rejeitado pelos clientes após o investimento.

Em suma, o potencial de entrada é reduzido quando os custos de mudança são elevados.

- **Desvantagens de Custos Independentes da Escala**

As empresas já instaladas podem dispor, ao nível de custos, de vantagens inacessíveis aos seus concorrentes.

Segundo Porter (1980), existem algumas vantagens de custo que não são replicáveis entre empresas tais como:

- Propriedade das tecnologias de produção – este tipo de *know-how* encontra-se protegido por patentes ou então é informação confidencial de cada empresa.
- Acesso privilegiado a matérias-primas
- Localizações favoráveis
- Subsídios governamentais
- Curva de aprendizagem e experiência – à medida que as empresas vão repetindo o seu processo produtivo vão retirando aprendizagem e experiências que permitem reduzir custos unitários de produção. Esta melhoria de custos é resultado da melhoria de processos por via da repetição. Sendo que este tipo de barreira é mais visível em indústrias que exijam um elevado número de recursos humanos.

Em suma, o potencial de entrada é reduzido quando existem desvantagens de custo independentemente da escala.

- **Políticas Governamentais**

Os governos podem ter políticas protecionistas que visem limitar a entrada de mais empresas em determinadas indústrias. Estas políticas podem assumir as mais variadíssimas formas, tais como a criação de licenciamento de empresas de uma indústria, limite no acesso a determinadas matérias-primas ou por via de limitações do ponto de vista ambiental (por exemplo, limite à emissão de dióxido de ozono ou poluição das águas.)

Em suma, o potencial de entrada é reduzido quando existem políticas governamentais protecionistas para a indústria.

Tal como referido supra, também a Retaliação de empresas estabelecidas deverá ser considerada. Caso exista uma expectativa que as empresas instaladas poderão retaliar, poderá ser um fator importante na decisão de não avançar com a empresa.

Algumas das condições que demonstram a grande probabilidade de retaliação para os novos concorrentes são:

- Histórico de fortes retaliações a outras empresas da indústria
- Empresas instaladas que tenham recursos abundantes para poder entrarem na “guerra”, tais como excedentes de capital, acesso facilitado a crédito, capacidade instalada excedentária ou elos de ligação quer com consumidores quer com canais de distribuição
- Empresas que tenham um elevado grau de comprometimento com a indústria e que tenham elevados ativos intangíveis nessa indústria
- Indústrias em fase de maturidade com taxas de crescimento reduzidas. Associado a esta fase do ciclo de vida está a estabilidade do valor do mercado, ou seja, as empresas para poderem crescer terão de retirar quota de mercado aos seus concorrentes.

Segundo Porter, as barreiras de entrada podem ser sumarizadas numa importante condição hipotética “ entry deterring price” (Porter, 1980, p.14) – preço de entrada dissuasivo.

Para Porter, este conceito traduz “ a estrutura de preços em vigor (e as condições relacionadas como qualidade do produto e serviço) que apenas equilibra os benefícios potenciais provenientes da entrada (previstos pelo pretendente em potencial à entrada) com os custos esperados para superar as barreiras estruturais de entrada e arriscar-se à retaliação” (Porter, 1980,p.14).

Caso o preço concorrente no mercado seja superior ao preço de entrada dissuasivo, as empresas potenciais concorrentes ao preverem lucros elevados irão entrar na indústria. Por outro lado, se as empresas concorrentes preferirem, ou forem obrigadas, pela concorrência, a fixar preços abaixo do preço dissuasivo, a ameaça de entrada deixa de existir como barreira.

Porter alerta para da mesma forma que as condições podem mudar, também as barreiras podem mudar. Esta mudança ocorre muitas vezes por razões externas à

empresa, apesar de existirem algumas empresas que possam possuir recursos ou competências que lhes possibilitem ultrapassar as barreiras numa dada indústria, com custos inferiores à maior parte das outras empresas.

3.2.3. A Rivalidade entre Concorrentes Instalados

Todas as empresas desejam ser líderes no seu mercado, o que origina que surja rivalidade entre os concorrentes instalados. Esta rivalidade pode assumir diferentes táticas, tais como competição pelo preço, campanhas de publicidade, introdução de novos produtos ou melhoria de serviços e de garantias concedidas aos clientes.

Porter considera que a rivalidade é o resultado da pressão exercida por um ou por vários concorrentes de forma a conseguirem aproveitar uma oportunidade para ganharem posição no mercado. Assim, sempre que esta rivalidade assuma níveis elevados está a por em causa a rentabilidade da indústria.

A diminuição da rentabilidade da indústria depende de dois fatores, quão intensa é a rivalidade e de que forma estão a concorrer as empresas entre si.

Esta rivalidade é resultado de diferentes interações num conjunto de fatores estruturais, os quais devemos ter em conta que se vão alterando ao longo do tempo:

- **Grau de Concentração na Oferta e Fatores que a Determinam**

A concentração no mercado é resultado do número e da importância das empresas que concorrem em determinada indústria.

Assim, quando os concorrentes são numerosos, existe uma forte probabilidade de existir tentativas de movimentação de algumas empresas que possam trazer mudanças significativas para o mercado, dado que são muitas empresas a competir pelos mesmos consumidores e recursos.

Contrariamente, quando a indústria tem poucos concorrentes é claro quem é o líder de mercado, e que é este que impõe as regras. Fazendo com que o mercado tenda a ser mais estável.

No âmbito desta temática a consultora BCG (Boston Consulting Group) generalizou esta informação com a Regra de Três Quartos: um mercado está estável quando não existem mais do que três concorrentes significativos e o maior concorrente não apresenta uma quota de mercado quatro vezes maior do que o concorrente com a menor quota de mercado.

Em suma, a rivalidade entre concorrentes é reduzida quando o número de empresas instaladas na indústria é reduzido

- **Taxa de Crescimento da Indústria**

Se a indústria apresenta um crescimento lento, qualquer parcela do mercado é um alvo apetecível para empresas que pretendem aumentar a sua quota de mercado.

Dado que para aumentar a sua quota de mercado apenas o poderão fazer por via de “roubar” quota de mercado a um concorrente o que resulta numa grande rivalidade.

Em suma, a rivalidade entre concorrentes é reduzida quando a taxa de crescimento do mercado é elevada.

- **Estrutura de Custos**

Quando os custos fixos são muito elevados existe uma grande necessidade da empresa em rentabilizar ao máximo a sua capacidade de forma a conseguir a máxima diluição dos custos fixos. Esta necessidade pode resultar em redução de preços que facilite o escoamento dos produtos.

No entanto, Porter defende que o mais importante a analisar na estrutura de custos é a proporção dos custos fixos face aos custos totais relativamente ao valor adicionado.

Em suma, a rivalidade entre concorrentes é reduzida quando os custos fixos representam uma pequena percentagem da estrutura de custos.

- **O Nível de Diferenciação ou a Existência de Custos de Mudança**

Se não existir diferenciação, a base de decisão de compra será baseada no preço e no serviço, o que leva a um aumento de pressão das empresas em relação ao preço praticado e ao nível de serviço praticado.

Similarmente, se não existir custos de mudança, o principal foque na decisão dos clientes será o preço e o serviço oferecido.

Em suma, a rivalidade entre concorrentes é reduzida quando existe nível de diferenciação entre os produtos e/ou custos de mudança.

- **Capacidade Disponível**

A grande dificuldade de uma indústria é manter o equilíbrio entre a procura e a capacidade da indústria. Assim quando existe capacidade excedentária na indústria existe uma rotura no ponto de equilíbrio do mercado. Desta forma, o mercado irá enfrentar períodos de super capacidade o que levará a pressões de redução de preços.

Em suma, a rivalidade entre concorrentes é reduzida quando a capacidade da indústria está equilibrada com o nível de procura.

- **Diversidade de Concorrentes**

A diversidade dos concorrentes depende de quais as suas origens, quais os seus objetivos, custos, estratégias, personalidades e relacionamentos. Assim, quanto mais semelhantes sejam as empresas, maior a probabilidade de poderem criar um conluio e evitar competição em preço.

Ou seja, a rivalidade entre concorrentes será reduzida quanto mais semelhantes forem os concorrentes.

- **Importância do Mercado**

Quanto maiores forem os interesses estratégicos de algumas empresas da indústria maior será a rivalidade. Quando esta situação se verifica, as empresas têm objetivos diferentes, que normalmente são sinónimo de sacrifício de lucro em detrimento da expansão de mercado, o que resulta em destabilização do mercado.

Em suma, a rivalidade entre concorrentes será reduzida quando os interesses estratégicos das empresas estão alinhados.

- **Barreiras à Saída**

Este fator será analisado com maior profundidade no ponto 3.2.4.

3.2.4. Barreiras à Saída

As barreiras à saída podem ser de âmbito económico, estratégico e emocional.

Porter considera as seguintes:

- **Grau de Especialização dos Ativos**

Se os ativos estiverem muito especializados para um negócio em particular ou para uma localização levará a que tenham pouco valor comercial ou origemem custos elevados para converter para outro negócio.

Em suma, as barreiras à saída são reduzidas quando o ativo é pouco especializado.

- **Custo Fixos da Saída**

Se a empresa tiver de suportar custos fixos para a saída do negócio independentemente da escala de saída, as empresas tendem a ter menor interesse a sair do mercado em que estão instaladas.

Em suma, as barreiras à saída são reduzidas quando os custos fixos são reduzidos.

- **Interesses Estratégicos Cruzados**

As interações entre a unidade de negócio e o resto da companhia podem levar a ser mais vantajoso continuar no negócio. Esta vantagem pode se demonstrar em termos de imagem, questões de marketing, acesso a mercados financeiros entre outros.

Em suma, as barreiras de saída são reduzidas quando não existe interações entre a empresa que pretende sair e o resto da companhia.

- **Barreiras Emocionais**

Por vezes questões emocionais, tais como lealdade aos trabalhadores, efeito na carreira do próprio dono, ser um negócio de família, pode levar a que estas questões sobressaiam face às questões económicas e que leva a que a empresa continue a operar.

Em suma, as barreiras à saída são reduzidas quando as ligações emocionais são reduzidas.

- **Restrições Legais e Sociais**

O governo tem uma arma no que refere à criação de barreiras que dificultem a saída de empresas de uma determinada indústria. Estas armas podem passar por criar legislação que dificulte a saída da empresa. Por exemplo, por questões de manter a concorrência na indústria ou por interesses estratégicos para o país ou por questões relacionadas com efeito social na população envolvente à indústria.

Em suma, as barreiras à saída são reduzidas quando as restrições legais e sociais são reduzidas.

Porter considera que quando as “ barreiras de saída são altas e o excesso de capacidade não desaparece da indústria, as empresas que perdem na luta pela competitividade não desistem e muitas vezes desenvolvem táticas extremas que podem vir a reduzir toda a rentabilidade da indústria.” (Porter, 1980, p.21)

O autor considera ainda que “ embora uma empresa tenha que conviver com muitos fatores que determinam a intensidade da rivalidade na indústria – porque eles estão embutidos na economia da indústria- pode haver algum espaço para melhorar a situação através de mudanças estratégicas...” Porter (1980, p.21).

Por outro lado, Porter defende que embora a nível conceptual as barreiras de entrada e de saída sejam distintas estão diretamente relacionadas.

O ideal para uma indústria é as barreiras de entradas serem elevadas e as barreiras de saída reduzidas. Dado que a entrada a novos concorrentes será dificultada e os concorrentes menos aptos serão expulsos pelo normal funcionamento do mercado.

Opostamente, o cenário mais desfavorável para uma indústria é ter barreiras à entrada reduzidas e barreiras à saída elevadas, o que se traduz numa entrada permanente de novos concorrentes. O que levará a que o mercado apresente condições económicas atrativas resultantes do nível elevado de competitividade e, simultaneamente, uma redução dos níveis de rentabilidade.

3.2.5. Pressão de Produtos Substitutos

Para Porter o conceito de produtos substitutos entende-se como “ os produtos que podem assegurar a mesma função que o produto da indústria” (Porter, 1980).

A pressão dos produtos substitutos faz-se sentir principalmente na variável preço, tendo a capacidade para impor um limite superior aos preços das empresas da indústria.

Quando existe produtos substitutos diretos, significa que o consumidor estará mais sensível a variações no preço dos produtos (A procura é elástica em função do preço), logo irá criar uma maior pressão na indústria para praticar preços mais baixos e como consequência diminuir os níveis de rentabilidade da indústria.

De acordo com Porter, “ os produtos substitutos que exigem maior atenção são aqueles que estão sujeitos a tendências de melhoramento do seu “trade-off” de preço-desempenho com o produto da indústria ou são produzidos por indústrias com lucros altos” (Porter, 1980, p.24)

Esta força é tanto maior, quanto maior for a importância do preço para os consumidores.

3.2.6. Poder Negocial dos Fornecedores

O poder negocial dos fornecedores é resultado de um número de características do mercado e da importância que cada fornecedor tem na globalidade da indústria.

O poder de negociação dos fornecedores passa por poder ameaçar o aumento dos preços dos fatores produtivos, oferecer condições de pagamento mais desfavoráveis ou baixar a qualidade dos produtos ou serviços fornecidos.

Assim um grupo de fornecedores é forte se verificarem as seguintes condições:

- **É dominado por poucas empresas e apresenta um nível de concentração superior ao da indústria que abastece.**

O domínio do mercado associado ao facto de os clientes serem mais fragmentados origina que os fornecedores fiquem em situação de discutir preços e melhores condições.

- **Ausência de Produtos Substitutos**

A inexistência de substitutos leva a que os potenciais clientes não tenham alternativas e tenham de pagar preços mais elevados pelo mesmo produto ou serviço.

- **A indústria a abastecer não ser um cliente com elevada importância para o fornecedor**

Se o fornecedor vende para diferentes indústrias, o fornecedor tem sempre garantido o escoamento do stock e poder para negociar preços, pois não necessita de proteger o cliente para assegurar as suas vendas.

- **Os produtos fornecidos são diferenciados e existem custo de mudança de fornecedor.**

Ao apresentarem produtos diferenciados e custo de mudança, os fornecedores conseguem evitar ações de pressão dos compradores.

- **O produto fornecido é importante para a qualidade do produto final da indústria.**

Se a qualidade do produto dos fornecedores é importante para o sucesso do produto da sua indústria, isso irá refletir-se num aumento do poder de negociação dos fornecedores, especialmente se forem produtos perecíveis ou não armazenáveis, impedindo que os clientes tenham os seus próprios stocks.

- **Se existe a possibilidade de integração vertical credível dos fornecedores a jusante**

Este fator tem como impacto obrigar a indústria a melhorar as suas condições de compra e a depender mais dos fornecedores

- **Existência de proteção de patentes ou exclusividade do mercado**

A existência de proteções legais dos fornecedores aumenta o seu poder pois o produto ou uma componente do produto é exclusiva e o comprador apenas tem esta opção para adquirir o produto.

Porter alerta que não se deve considerar apenas os fornecedores mas também a mão-de-obra disponível. Sendo que esta poderá exercer grande pressão caso se verifique que é escassa, qualificada e organizada em sindicatos.

3.2.7. Poder Negocial dos Clientes

Os clientes influenciam a indústria na medida que podem ter poder para disputar preços, negociar condições de pagamento e qualidade dos serviços pressionando os concorrentes a gerar cada vez melhor produto ao menor custo e com tempo médios de pagamento mais longos.

Para Porter, um cliente é poderoso quando:

- **O cliente é um grupo concentrado ou o seu nível de compra representa uma parte significativa do volume de negócios do fornecedor.**

Este poder é tanto maior, quanto maior for o peso dos custos fixos na estrutura de custos do fornecedor, dado que existe uma grande pressão para produzir à máxima capacidade e escoar esse produto produzido.

- **O produto comprado à indústria representa uma parte importante dos custos ou das compras dos clientes**

Nesta situação a preocupação com as questões relacionadas com os preços aumentam do lado do cliente, levando a que os clientes tenham de ser muito exigentes e seletivos na escolha do fornecedor com o melhor preço.

- **Os produtos comprados serem indiferenciados ou normalizados**

O único fator que distingue as empresas é o preço, logo cria uma grande pressão nos fornecedores, pois os clientes irão optar pelo mais barato.

- **Custos de transferência de fornecedor serem reduzidos**

Se os custos de transferência são reduzidos, o cliente pode mudar facilmente de fornecedor. Inversamente, se o vendedor tiver custos de transferência elevados fragiliza-o na relação com o cliente.

- **O grupo de clientes apresenta lucros baixos**

Se a taxa de lucro for reduzida cria pressão nos fornecedores para que comercializem os produtos a um preço mais reduzido de forma a afetar positivamente a taxa de lucro. Dado que quando menos rentável for um cliente maior será a sua sensibilidade ao preço.

- **Os clientes constituírem uma ameaça de integração a montante**

Os clientes podem ficar parcial ou totalmente integrados, podendo assim mais facilmente negociar concessões, quer ao nível do preço quer ao nível de outros serviços. O que origina que os fornecedores para evitarem a ameaça de integração cedam nas concessões solicitadas.

A principal ameaça de um cliente integrar a montante é o conhecimento que irá obter sobre a estrutura de custos.

- **O produto da indústria não interferir na qualidade dos produtos ou serviços do cliente**

A sensibilidade ao preço será tanto menor quanto maior for a importância da qualidade para os clientes.

- **O cliente dispõe de informação completa**

Quando o cliente dispõe de todas as informações, desde preços de mercado a custos dos fornecedores, torna-se mais exigente no que se refere à obtenção de custos mais favoráveis dada a sua mais-valia no momento da negociação.

3.2.8. Governo como uma Força Concorrencial

Segundo Porter, o papel do governo pode ser muito interventivo, quer como comprador, quer como fornecedor, pelo que deverá ser tido em atenção na análise da estrutura de uma indústria.

“O governo pode também afetar a posição de uma indústria com substitutos através de regulamentações, subsídios, ou outros meios” (Porter 1980, p.28), os quais podem afetar a rivalidade entre as empresas.

Porter pensa que numa análise estratégica devemos considerar o governo pela forma como este atua em cada uma das cinco forças, todavia “ a estratégia pode envolver tratarmos o governo como um ator a ser influenciado” (Porter, 1980,p.29).

3.2.9. Crítica ao Modelo de Porter

Apesar de o modelo proposto por Michael Porter já ter sido aplicado inúmeras vezes com sucesso comprovado, há que considerar as suas possíveis limitações.

De acordo com a teoria económica existem, dois tipos de relações entre produtos. Os produtos podem ser substitutos ou podem ser complementares. Os produtos substitutos são uma ameaça, dado que a existência de produtos substitutos diminui o valor acrescentado do produto para o consumidor. Enquanto, os produtos complementares servem para aumentar o valor acrescentado do produto, por exemplo,

uma consola de jogos por si não tem grande utilidade para o consumidor, apenas se existirem jogos para a mesma é que esta passa a ter utilidade e valor para os consumidores.

Na perspetiva das cinco forças de Porter, o valor acrescentado e o poder negocial que se origina pela complementaridade não é considerado. O que é comprovado pela teoria dos jogos, em virtude dos resultados dos jogos de cooperação. Assim, existem vários autores que consideram que a complementaridade dos produtos também devia ser considerada uma força no modelo de Porter.

Outra crítica apontada a Porter, é o facto de a indústria ser analisada de uma perspetiva estática e determinística. Segundo a escola austríaca, a concorrência é um processo dinâmico que resulta da constante reformulação da estratégia da indústria como resultado do comportamento concorrencial. Desta forma, dada a rápida mudança na estrutura da indústria, o modelo das cinco forças de Porter torna-se limitado, pois apenas permite analisar a concorrência nas variáveis previsíveis, desconsiderando as alterações resultado das interações na indústria.

Adicionalmente, Prahalad e Gary (1990), defendem que o modelo foi elaborado com base na situação económica dos anos oitenta, a qual era marcada por uma forte competitividade e um mercado global relativamente estável, situação muito diferente da que se vive no século XXI. Os autores defendem que o modelo não está preparado para considerar os novos modelos de negócio e dinâmicas de mercado. O que implica que o modelo muito dificilmente será aplicado no atual mercado em que o carácter dinâmico e as constantes mudanças são características base, na medida em que apenas irá captar fotografias momentâneas da realidade em movimento. Assim, para os autores acaba por não ser viável desenvolver uma estratégia competitiva com base na metodologia de Porter.

Também Hill e Jones (1995) veem o modelo como uma imagem estática da competitividade que não traduz o papel da inovação.

O facto de o modelo apenas considerar que a rentabilidade resulta da estrutura da indústria origina fortes críticas. Existem estudos que apontam para que menos de 20% da rentabilidade das empresas seja explicada pela estrutura das empresas.

	Percentage of variance in firms' return on assets explained by:		
	Industry effects	Firm effects	Unexplained variance
Schmalensee (1985)	19.6%	0.6%	79.9%
Rumelt (1991)	4.0%	44.2%	44.8%
McGahan & Porter (1997)	18.7%	31.7%	48.4%
Hawawini et al. (2003)	8.1%	35.8%	52.0%
Roquebert et al. (1996)	10.2%	55.0%	32.0%
Misangyi et al. (2006)	7.6%	43.8%	n.a.

Notes:

- 1 "Firm effects" combine business unit and corporate effects.
- 2 The rows do not sum to 100% because other sources of variance are not reported.

Fonte: Grant, 2008, pág. 99

Figura 3- Peso das Variáveis Explicativas da Rentabilidade de uma Indústria

Também os autores Hill e Jones (1995) assumem a exagerada importância dada à estrutura da indústria como uma limitação para o Modelo. Os autores defendem que o Modelo da Análise Estrutural de Porter determina a performance de uma empresa com base na estrutura da indústria, acabando por minimizar a importância das diferenças entre as empresas que concorrem numa determinada indústria. O modelo analisa a indústria como um todo e não a uma empresa como individual. Hill e Jones defendem que uma empresa não será lucrativa pelo simples facto de estar inserida numa indústria atrativa.

Rumelt (1991) conclui que os fatores específicos de uma empresa são mais determinantes na obtenção de resultados positivos no negócio do que o ambiente competitivo em que os negócios se inserem.

E, por fim, Baker (2003) destaca a incapacidade da ferramenta de Porter considerar as dimensões comportamentais e humana da estratégia competitiva.

3.3. Enquadramento do Comércio

Com a profunda transformação que o comércio sofreu no século passado, quer a nível da mudança no ponto de venda, quer nas estruturas empresariais, quer nos hábitos de consumo resultou no aparecimento de grandes grupos empresariais que ganharam poder e atualmente controlam o mercado.

Esta concentração deu-se em dois vetores principais: a concentração financeira, que fez surgir grandes grupos integrados e a concentração espacial de mercadorias que se traduziu no aparecimento massificado de lojas de grande dimensão ou agrupamentos de pontos de venda em centros comerciais.

Com estas significativas mudanças na estrutura e forma de operacionalização do comércio levou a que o poder negocial dos clientes seja muito elevado e consiga ser a força com maior impacto para a análise da indústria específica em estudo.

Para analisar os concorrentes é necessário fazer a distinção entre os grandes tipos de clientes: os clientes do canal de retalho, vulgarmente designado por canal dinâmico ou canal moderno, devido à elevada volatilidade que o caracteriza e o canal dos grossistas, normalmente referido como canal Cash & Carry ou canal Tradicional.

O retalho consiste nas atividades que envolvem a venda de produtos ou serviços ao consumidor final para uso pessoal. De acordo com a lei portuguesa, “exerce a atividade de comércio a retalho toda a pessoa física ou coletiva que, a título habitual e profissional, compra mercadorias em seu próprio nome e por sua própria conta e as revende diretamente ao consumidor final” (Decreto de lei n.º 339/85 de 21 de Agosto, 1.ª Série – N.º191, pág 2726).

Caracteriza-se por a modalidade de venda ser em pequenas quantidades, aliada à compra por impulso e à popularidade das lojas. Esta última característica é muito importante para o retalho, pois vai-se traduzir na taxa de fidelidade dos consumidores, que se pretende que seja o mais elevada possível.

Em contraste com os grossistas que vendem com o intuito da revenda. De acordo com a lei portuguesa, o comércio grossista é exercido “por toda a pessoa física ou coletiva que, a título habitual e profissional, compra mercadorias em seu próprio nome e por sua própria conta e as revende, quer a outros comerciantes, grossistas ou retalhistas, quer a transformadores, quer ainda a utilizadores profissionais ou grandes utilizadores.” (Decreto de lei n.º 339/85 de 21 de Agosto, 1.ª Série – N.º191, pág 2726).

Caracteriza-se por quantidades de venda elevadas, compras programadas e desvalorização da localização e imagem do ponto venda.

Em suma, o principal fator distintivo dos canais é o motivo da compra, o qual é a base para a definição das estratégias a aplicar em cada canal.

3.3.1. O Retalho

Segundo Levy e Weitz (2004), o Retalho caracteriza-se pela forte competitividade entre os concorrentes e a orientação para a inovação. Podendo ser classificado de acordo com 4 critérios: tipo de mercadoria vendida, pela variedade e sortido da mercadoria vendida, o nível de serviço ao consumidor e o preço da mercadoria.

No presente estudo, importa analisar um ramo específico do retalho - o retalho integrado ou organizado que compreende todas “ as empresas comerciais que, podendo pertencer ou estar ligadas a grupos económicos, através da integração vertical das funções grossista e retalhista, exploram redes comerciais ou cadeias de pontos de venda, alimentares ou não alimentares, identificadas pela mesma insígnia, nas quais aplicam políticas comuns e concertadas de gestão” (Rousseau, 2008, pág. 68).

Dentro deste ramo, importa estudar as cadeias retalhistas de livre serviço. Esta tipologia de loja consiste num sistema comercial que dispões os produtos na superfície de exposição e venda da loja de modo a permitir aos clientes a livre circulação no seu interior e a livre escolha dos produtos expostos. Neste tipo de retalho inclui-se os conceitos de supermercado, hipermercado, discount, lojas de conveniência e cash and carry. (Ver anexo B)

3.3.2. A Importância do Ponto de Venda

Existem dois fatores muito importantes para a otimização da venda do produto: a gestão do linear e a dinamização do ponto de venda.

A função do linear é, em primeiro, atrair a atenção do cliente para o produto, em segundo, oferecer o produto e, por fim, provocar o ato de compra. Para além de que substitui as funções de venda assistida que são característica do comércio tradicional.

Segundo Rousseau (2008), a forma como o consumidor percebe o produto no linear depende de vários fatores:

- **Iluminação** – Se o produto estiver bem iluminado, isto é, com a intensidade e qualidade de luz correta maior será a rapidez, precisão e comodidade da visão dos produtos;
- **Tempo de percepção** – O produto é mais apetecível de estar no linear se conseguir fazer com o que o consumidor abrande a sua velocidade de circulação dentro da loja para o examinar;

- **Tamanho** – quanto maior for o espaço em linear ocupado por um produto maior será a percepção visual do mesmo.

Em suma, o consumidor só compra aquilo que lhe chama a atenção. Pelo que os fornecedores irão sempre desejar ter mais visibilidade em linear para o seu produto ser o mais desejado. Mas, como o espaço de linear em loja é limitado, origina a que tenha que ser feita uma gestão do sortido a incluir em cada categoria e seja definido o linear mínimo para cada produto para que todos os produtos tenham visibilidade mínima no linear.

Para determinar o linear mínimo é preciso considerar os seguintes aspetos: o limiar de percepção, ou seja, o espaço mínimo necessário no linear para que o consumidor perceba o produto, a dimensão da loja e a capacidade de armazenamento do linear.

Sendo evidente que se o produto tiver uma visibilidade inferior ao linear mínimo, as probabilidades de o produto ser visto são reduzidas, mas, por outro lado, existe um ponto que o aumento de espaço no linear se torna irrelevante. Isto é, o conceito de elasticidade também se aplica à dinâmica da gestão de espaço de linear.

Após a definição do espaço a ocupar no linear por cada produto, segue-se a definição de como se colocar os produtos.

Para a colocação dos produtos tem de se considerar três níveis de exposição:

- **Nível dos olhos**

É o nível onde a percepção do consumidor é mais elevada, dado que se trata do primeiro lugar que o consumidor vê, devido a este estar à sua altura e no seu plano visual normal. Este nível é aquele onde se deverão colocar os produtos cujas vendas se pretende aumentar ou que mais contribuem para a performance da categoria. Este nível pelas suas características também é designado pelo espaço quente do linear.

- **Nível das mãos**

É o nível imediatamente acima dos olhos. O cliente tem de levantar a cabeça para visualizar o produto e esticar o braço para retirar o produto.

- **Nível do solo**

O consumidor tem de olhar para baixo para perceber o produto e debruçar-se para o retirar. Dadas estas características, é o nível que gera menos vendas, pelo que é defendido pelos teóricos que sejam colocados os produtos correntes de maior procura

ou os produtos de marca com maior notoriedade cuja procura esteja previamente garantida.

Por melhor que seja a velocidade cruzeiro e a fidelização do consumidor, uma loja tem de ser dinamizada permanentemente.

A dinamização em loja é o conjunto de atividades que se realizam para desenvolver as vendas, dando vida e atratividade à loja, podendo ser feitas de modo permanente ou intermitente. Sendo que é a dinamização intermitente que cria o fator diferenciador das secções para que o consumidor mantenha o interesse e a curiosidade.

As formas mais usuais de dinamização em loja são as promoções, os materiais de Publicidade no local de venda (“PLV”) que servem para informar e orientar o consumidor sobre as atividades que estão a decorrer em loja. E a relação pública ou institucional que visa ajudar a construir uma boa imagem junto do público em geral e das entidades com quem o retalhista tem relação no âmbito das suas atividades.

As promoções são criadas em conjunto pelos retalhistas e fornecedores com o fim de induzir comportamentos de compra nos consumidores.

Em geral, os objetivos de uma promoção para o retalhista são:

- Aumentar as vendas de um produto ou de uma família de produtos;
- Melhorar o índice de rotação de um stock;
- Colaborar com o fornecedor na introdução de um novo produto;
- Reforçar a dinamização de uma secção ou do conjunto da loja.

Segundo Cox e Brittain (1996), os objetivos de uma promoção são um pouco diferente desta abordagem tradicional. Os objetivos podem ser de 4 tipos:

- “Stop and shop” – Ações destinadas a atrair consumidores que não estavam a ponderar fazer a compra. A promoção levará a uma compra por impulso;
- “Shop and buy” – Criar mecanismos que incentivem o consumidor a adquirir produtos fora da sua lista compras, aquando da sua normal visita à loja. Os principais mecanismos usados neste tipo de promoção são os cupões de desconto e as ofertas;
- “Buy bigger” - Visa aumentar a compra mínima do consumidor. Normalmente, recorre-se a concursos ou prémios que para o consumidor poder participar ou receber o prémio tem de comprar um número mínimo de produtos;

- “ Repeat purchase” – Pretende levar o consumidor a voltar ao ponto de venda, estimulando a sua fidelidade. É exemplo os cartões de fidelidade das insígnias.

O aumento desta forma de dinamização do ponto de venda explica-se pelo aumento do número de marcas no mercado, pela intensificação da concorrência entre retalhistas e pela crise económica.

3.3.3. Relação Retalhista/ Fornecedor

Os retalhistas e os fornecedores têm, frequentemente, opiniões divergentes que necessitam de ser reconciliadas, para que seja atingido o objetivo máximo de ambos, a satisfação dos consumidores finais. Para que estas divergências sejam reconciliadas existe o processo de negociação entre ambos.

Segundo Rousseau (2008), a relação entre retalhistas e fornecedores apresenta características comuns a outros relacionamentos históricos: o ódio e o fundamentalismo entre povos (Israelitas e Palestínianos), equívocos e enganos resultantes de uma relação amorosa entre duas pessoas (Romeu e Julieta), entre ajuda e a colaboração entre criadores (Lennon e McCartney).

Estes conflitos devem-se ao facto de ambos pretenderem controlar os circuitos e canais de distribuição, obter as melhores condições de preços, de promoções e de colocação dos produtos nos pontos de venda.

No entanto, dado a cada vez maior integração da cadeia de abastecimento, cada vez mais as relações entre retalhistas e fornecedores pretendem obter uma solução em que ambos saiam a ganhar (“win-win”).

Assim, o papel do fornecedor é identificar e quantificar as necessidades dos consumidores e procurar resposta para as satisfazer de um modo acessível ao consumidor.

Por outro lado, o retalhista deverá permitir que os consumidores possam aceder aos produtos e funcionar como um ecrã de consumo, ou seja, passar informação aos fornecedores dos feedbacks dos consumidores.

Em suma, a lógica deste relacionamento assenta na estreita colaboração entre os intervenientes e o desaparecimento da relação de afrontamento entre os parceiros.

Com o desenvolvimento da distribuição moderna e em, simultâneo, a estagnação dos mercados, também o foque de negociação se tem vindo a alterar.

No resultado do papel de cada um dos intervenientes, o foque da negociação era quais os produtos que estariam no ponto de venda e quais as suas condições de compra. Mas com a estagnação de mercado, o grande foque alterou-se para a rentabilidade associada a cada produto. Criando um novo desafio para a negociação, conseguir as melhores rentabilidades possíveis, mantendo o equilíbrio entre a oferta e as necessidades dos consumidores.

4. Conceitos

De seguida serão apresentados os conceitos específicos das bases de dados utilizadas para o presente estudo. Relativamente aos conceitos genéricos relativos ao tema em análise ver anexo C.

4.1. Conceitos Nielsen

Segundo a ACNielsen (Manual de Estágio de Clientes ACNielsen), existe as seguintes tipologias de lojas:

Hipermercado é uma loja “que comercializa produtos alimentares, higiene pessoal e cosmética, limpeza caseira e outros produtos, funcionando em regime de livre-serviço, e possuindo uma área de venda igual ou superior a 2500 metros quadrados”.

Supermercado Grande é uma loja que “ comercializa produtos alimentares, higiene pessoal e cosmética, limpeza caseira e outros produtos, funcionando em regime de livre serviço e possuindo uma área de venda compreendida entre 1000 e 2499 m²”.

Supermercado Pequeno é “ uma loja que comercializa produtos alimentares, higiene pessoal e cosmética, limpeza caseira e outros produtos, funcionando em regime de livre serviço e possuindo uma área de venda compreendida entre 400 e 900m²).

Incluem-se também nesta divisão as lojas que, mesmo tendo uma superfície inferior a 400m² pertencem às seguintes cadeias: Minipreço, Pingo Doce, AC Santos, Grupo Europa, Select, Ulmar, Marrachinho, Le Mutant e Supercompra.”

No âmbito da análise das vendas promocionais são considerados os seguintes tipos de promoção:

Exposição Especial

Para uma exposição em loja ser considerada especial terão de estar reunidas duas condições:

- A Exposição especial terá de estar numa segunda localização do produto e afastada da exposição habitual do produto, a qual é considerada a primeira localização do produto, normalmente corresponde ao linear.

- Não pode existir rotura do produto no local da exposição especial

São exemplos de exposição especial topos, ilhas, espaços juntos às caixas de saída.

Folheto

Os folhetos de promoção do retalhista são distribuídos aos consumidores porta a porta, via digital e encontram-se disponíveis nas lojas. O folheto pode ser específico de uma loja ou de um conjunto de lojas, normalmente é referente às lojas de uma organização retalhista.

As condições bases para que se possa classificar que um produto está em folheto é o folheto ter explícita a designação do produto e o preço do mesmo, a fotografia é uma condição acessória.

Redução Temporária de Preço

A Redução Temporária de Preço pode ser de dois tipos: Pura e Embalagens Especiais. No caso da redução de preço pura tal como indica, o preço do produto é reduzido em mais de 5% por um período de tempo predeterminado.

As Embalagens Especiais podem ser:

- “Banded pack” em que é feito um conjunto de 2 ou mais produtos diferentes. Pode ser na compra de um produto oferta de outro produto ou tratar-se de uma embalagem promocional em que exista informação na embalagem de oferta, produto grátis ou preço especial;

- “Bonus Pack” na qual é oferecida uma quantidade suplementar de produto grátis;

- Brindes, juntamente com a embalagem, em que é oferecido um objeto na compra do produto;

- “Price Cut”, quando a embalagem tem informação sobre baixas de preço ou poupança de “x”%.

4.2. Conceitos Publinfo

A Publinfo na análise que faz dos folhetos do mercado considera os seguintes tipos de promoção:

2x1 – Consiste numa promoção em que o consumidor leva 2 produtos para casa e só paga 1, vulgarmente designado por leve 2 pague 1 (“L2P1”), tratando-se de um desconto directo no pack de 50%.

3x2 – Consiste numa promoção em que o consumidor leva 3 produtos para casa e só paga 2, vulgarmente designado por leve 3 pague 2 (“L3P2”), tratando-se de um desconto directo no pack de 33%.

50% ou mais na 2.^a unidade – Na compra de um pack de duas unidades é concedido um desconto de pelo menos 50% na segunda unidade, ou seja, no pack é concedido no mínimo um desconto de 25%.

Mais Produto – O consumidor pelo preço do standard leva mais produto, podendo este estar incorporado na embalagem ou ser um bónus pack.

Brinde – Na compra de produto oferta de um brinde

Desconto de Preço – Na compra de uma unidade, o consumidor paga x% menos pelo produto, ou seja, é um desconto imediato ou a embalagem trás um talão de desconto imediato consigo.

Fidelização – Trata-se de uma promoção que será necessário a utilização de um cartão de fidelização da insígnia onde é efectuada a compra.

Só Preço – aparição em folheto sem qualquer tipo de valor acrescentado, é apenas a foto mais o preço.

Sem Preço – Aparição em folheto sem preço.

5. Indicadores

5.1. AC Nielsen¹

Vendas em Quantidade (“Volume Sales”) – Vendas das lojas em cada divisão de mercado ACNielsen expressas em unidades de venda.

Vendas em Valor (“Value Sales”) – Vendas das lojas, em cada divisão de mercado do Universo ACNielsen, em milhares de €.

O valor considerado com base no preço médio de venda ao público (Vendas em quantidade*Preço médio de venda ao público).

¹ Definições AC Nielsen

Quota de Mercado em Valor (“Value Share”) – A percentagem de volume de vendas em valor de um produto ou serviço obtido por uma empresa face ao total de volume de vendas existentes para esse produto ou serviço.

Quota de Mercado em Volume (“Volume Share”) – A percentagem de volume de vendas em quantidades de um produto ou serviço obtido por uma empresa face ao total de volume de vendas existentes para esse produto ou serviço.

Vendas com Promoção (“Value any promo”) - Vendas das lojas em promoção em cada divisão de mercado do Universo ACNielsen.

Distribuição Ponderada com Promoção (“%WD Promo”) - Percentagem do volume de vendas em valor do mercado x das lojas em que o produto está em promoção face ao Universo Total de Lojas.

Vendas Incrementais (“Incremental Value”) – Vendas extra realizadas em função de se ter colocado uma promoção no mercado.

5.2. Kantar

Segundo a Kantar a quota de mercado é composta pelas seguintes variáveis:

Frequência – Número de ocasiões de compra num dado período de tempo. Este indicador é medido em dias.

Penetração – Percentagem de lares do total da população que efetua pelo menos uma compra de produto/marca no período em estudo.

Taxa de Fidelidade – Percentagem do gasto total que uma insígnia concentra do seu cliente.

Índice de Gasto Médio – Índice comparativo do gasto médio da marca em relação ao gasto médio do produto.

Gasto Médio – Euros gastos por lar comprador da marca/produto. Obtém-se dividindo o valor gasto pelos lares compradores.

Atos de Compra – Número médio de dias em que se efetuaram compras do produto/marca.

Gasto Médio/ Ato de compra – Gasto médio realizado por lar comprador em cada dia de compra.

5.3. Publinfo

Aparições - Número de fotos no folheto. Sendo que se for fotos dentro da mesma variedade não são consideradas aparições diferentes.

Exemplo: Marca A aparece em 15 folhetos da cadeia x no período temporal em estudo. Num dos folhetos tem 3 fotos de diferentes segmentos pelo que a marca A tem 17 aparições em folheto na cadeia x para o período temporal em estudo.

Índice de Presença - Indica a quota de folhetos ponderada. O critério de ponderação é o sector onde se insere e a localização e dimensão da foto no folheto.

Cobertura de Folhetos - N.º folhetos de uma marca sobre o número total de folhetos da categoria.

6. Caracterização da Indústria

A indústria analisada no presente estudo é o mercado de HDD. Na perspetiva geográfica abrange Portugal Continental.

No âmbito dos produtos abrangidos, a indústria divide-se em 5 segmentos: Pó, Líquido Diluído, Líquido Concentrado, Tablets e Cápsulas.

Sendo que no ano de 2006, apenas se dividia em 4 segmentos, dado que em Portugal ainda não se comercializava Detergentes máquina roupa líquidos concentrados.

O segmento dominante em Portugal é o segmento Pó. No entanto, apresenta uma clara tendência para passar a ser o 2.º segmento na indústria. Em 2006, representava 75,42% do total vendido em Portugal, face a 2011 que representava apenas 50% do valor da indústria, o que significa que o seu peso na indústria diminuiu cerca de 25%.

Opostamente, o segmento Líquido (Diluído+ Concentrado), representava apenas 20,36% das vendas em 2006 e em 2011 já representa aproximadamente 50% do valor da indústria.

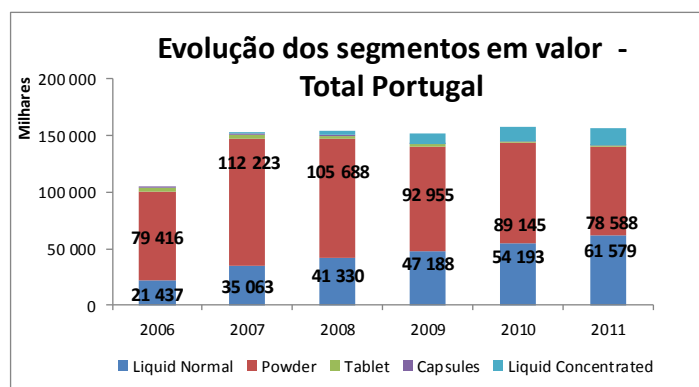


Figura 4 - Evolução Segmentos em Valor – Portugal

Fonte: AC Nielsen

O mercado dos detergentes máquina roupa – a pressão promocional

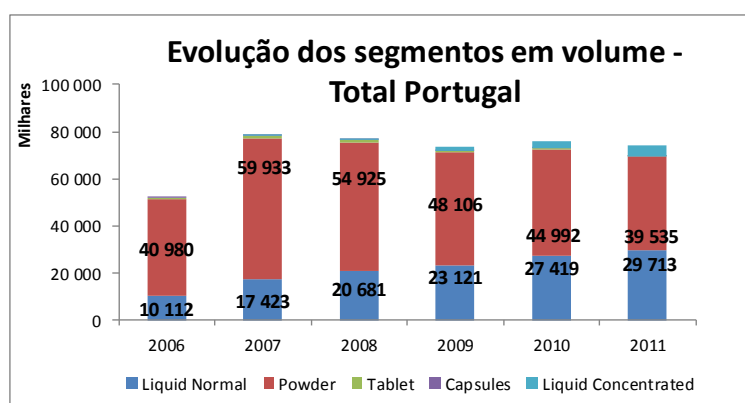
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Pó	75,42%	72,52%	68,25%	61,39%	56,54%	50,09%
Tablet	2,87%	2,43%	1,95%	1,54%	1,15%	0,78%
Cápsulas	0,44%	0,31%	0,21%	0,17%	0,07%	0,05%
Líquido Diluído	20,36%	22,66%	26,69%	31,17%	34,37%	39,25%
Líquido Concentrado	0,00%	1,24%	2,90%	5,73%	7,87%	9,84%

Fonte AC Nielsen

Quadro 1 - Peso dos Segmentos em Valor – Portugal

Da perspetiva da indústria em volume, verifica-se uma tendência semelhante, sendo que o segmento de Pó tem um pouco mais de significância, apesar de também diminuir na mesma proporção no período analisado. Em 2011, tinha um peso na indústria de 53,31%, cerca de mais 3% do que em valor.

As Tablets e Cápsulas apresentam em volume uma performance inferior do que em valor. No entanto são segmentos que estão a ser marcados por fortes lançamentos no ano de 2012, pelo que esta tendência poderá inverter-se. Mas caso nada se tivesse alterado na indústria, seriam dois segmentos que apresentavam uma clara tendência para desaparecer.



Fonte AC Nielsen

Figura 5 - Evolução dos Segmentos em Volume – Portugal

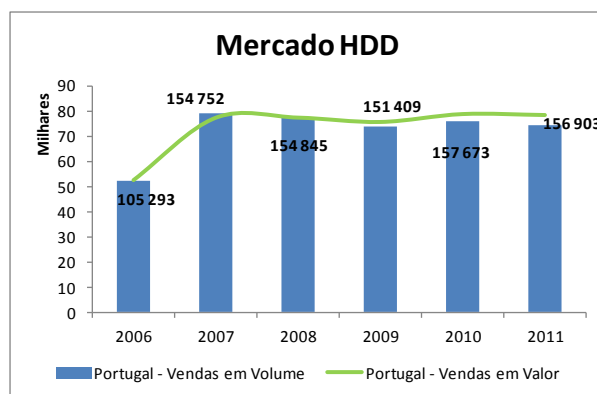
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Pó	78,45%	75,77%	70,96%	65,11%	59,23%	53,31%
Tablet	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Cápsulas	0,10%	0,07%	0,04%	0,03%	0,01%	0,01%
Líquido Diluído	19,36%	22,03%	26,72%	31,29%	36,10%	40,06%
Líquido Concentrado	0,00%	0,37%	1,29%	2,73%	3,95%	6,05%

Fonte AC Nielsen

Quadro 2 - Peso dos Segmentos em Volume – Portugal

Esta indústria, em Portugal, faturou, em 2011, cerca de 157 milhões de euros, o que se traduz num crescimento de cerca de 50%, em valor, face a 2006. Relativamente às vendas em volume, cresceu cerca de 40%, comparativamente a 2006, representando um volume transacionado de aproximadamente 75 milhões de unidades. O que evidencia que o crescimento do mercado se deve ao crescimento da procura mas também a um aumento dos preços praticados.

O mercado dos detergentes máquina roupa – a pressão promocional



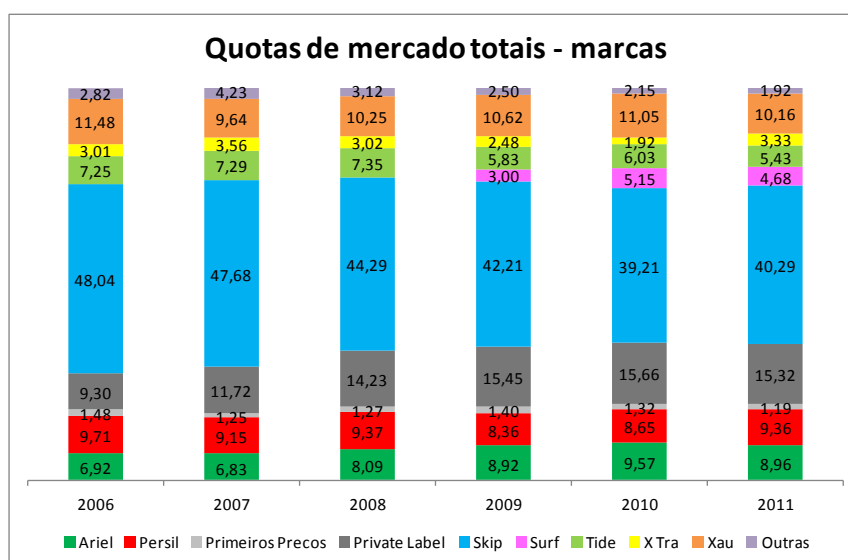
Fonte: AC Nielsen

Figura 6 - Evolução Mercado HDD

Destaca-se o forte crescimento que o mercado apresentou em 2007, fruto da grande aposta MMD, que se assumiram como o principal eixo de crescimento da distribuição moderna nesse ano e pelas fusões que também decorreram nesse ano.

Esta indústria apesar de comercializar um produto que é essencial, reflete os picos da Crise. Em 2009, a diminuição é reflexo da crise, tendo sido um pouco amenizada com a entrada de uma nova marca no mercado Surf. Em 2010, consegue recuperar a queda, mas em 2011 volta a diminuir resultado da crise e da forte pressão do mercado em que se insere.

Relativamente às marcas a operar na indústria existem 7 marcas principais (ver anexo D) que, em 2011, representam 81,57% do mercado em valor. Destaca-se também a importância das MMD a representarem 16,51% do mercado em valor.



Fonte: AC Nielsen

Figura 7 - Quotas de Mercado Total Mercado por Marca

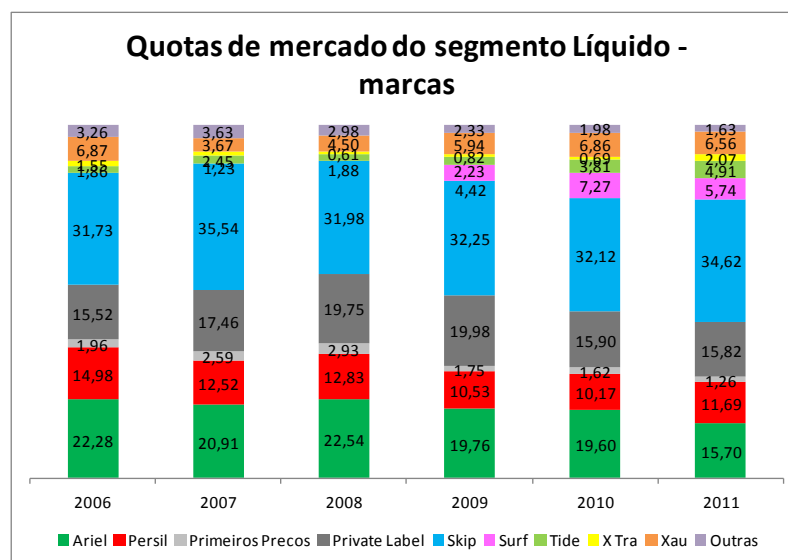
Pela análise do gráfico conclui-se que Skip é o líder destacado do mercado, apresentando quotas de mercado de, aproximadamente, 40%. Já a segunda marca da

indústria, em 2006, era Xau, tendo sido ultrapassado, em 2007, pelas MMD que têm vindo a consolidar a sua posição. O restante ranking tem-se mantido constante ao longo do tempo. As pequenas flutuações verificadas refletem, em parte, a agressividade do plano promocional da marca para cada ano. Sendo que as marcas se tem mantido organizadas da seguinte forma Persil, Ariel, Tide, Surf, X-Tra e Primeiros Preços.

Apesar da crise que se viveu no período em análise o segmento mais forte foi o segmento das marcas premium (Skip, Persil e Ariel) a representarem 58,60% da indústria, seguido das MMD, tal como referido supra, com 16,51% e o restante da indústria a pertencer às marcas *value for money*.

Dado que as marcas não são uniformes no que concerne aos segmentos em que estão presentes importa analisar a performance das marcas nos principais setores da indústria (Pó e Líquido, o qual inclui o sector Líquido Diluído e Líquido Concentrado).

No que respeita ao segmento Líquido, nota-se uma diminuição da importância da marca Skip, mas mantendo a liderança da indústria. O segundo lugar foi ocupado até ao ano de 2010, por Ariel, que foi ultrapassado pelas MMD, no ano de 2011. Sendo que as marcas premium tem um peso superior do que no total da indústria, representando 62,02% do segmento, em 2011. Opostamente, existe uma importância inferior do setor Value for Money, com uma diferença percentual face ao total de mercado de menos 4,32%.

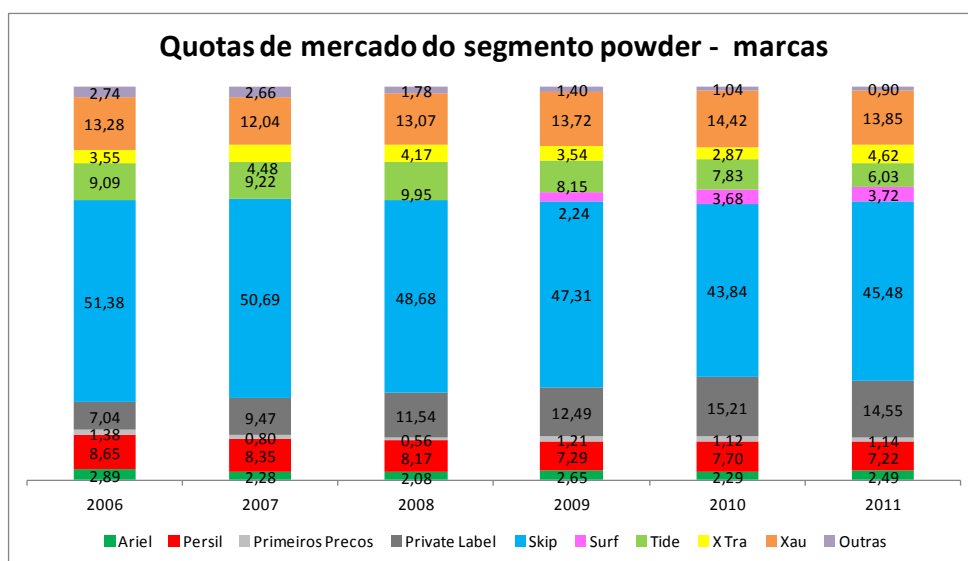


Fonte: AC Nielsen

Figura 8 - Quotas de Mercado do Segmento Líquido por Marca

No segmento Pó, destaca-se a baixa quota de mercado de Ariel, sendo a marca com pior performance das 7 principais marcas da indústria. Pelo contrário, destaca-se

Xau que consegue obter uma melhor performance que a maioria das marcas premium (Persil e Ariel).



Fonte: AC Nielsen

Figura 9 - Quotas de Mercado do Segmento Pó por Marca

No que respeita, às MMD estão divididas em duas categorias os Primeiros Preços e as Private Label. A segunda, normalmente, a marca coincide com o nome da insígnia que detem a Private Label.

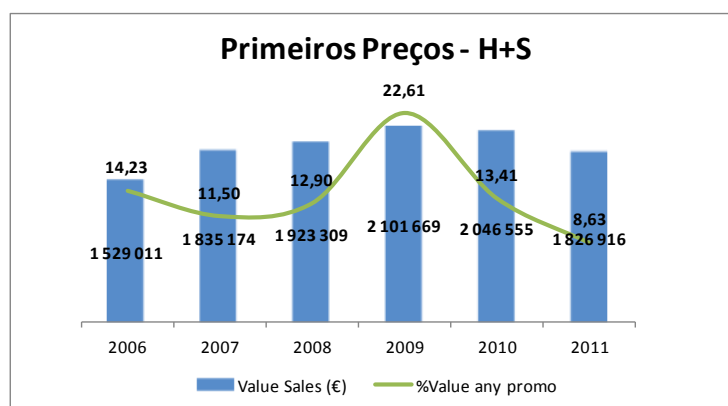
No total mercado, os Primeiros Preços apresentam uma tendência de estagnação, mantendo o seu peso em 1% do mercado. Por outro lado, as Private Label têm aumentado a sua importância no mercado, em resultado da aposta, quer das insígnias de canais dinâmicos, quer das insígnias de Canais Tradicionais. Em 2006, as Private Label representavam 9% do mercado, tendo aumentado o seu peso, em 2011, para cerca de 15%. Em suma, no total do mercado as MMD, em 2011, representam cerca de 16% do mercado.

No canal dinâmico, o peso dos segmentos, no total de mercado, segue a tendência do mercado. Em 2011, os Primeiros Preços representavam 2% do mercado e as Private Label 16% do mercado.

Os Primeiros Preços apresentam uma tendência similar ao total do mercado de HDD. Destaca-se o pico de vendas destes produtos no ano de 2009, ano em que a crise foi mais forte. O qual também coincidiu com a percentagem máxima de vendas resultante de produtos com promoção, neste tipo de produto.

Apesar de esta categoria de produtos não ter uma forte componente promocional. Em 2011, 8,63% das vendas de Primeiros Preços, em valor, resultaram da

venda de produtos em promoção versus o total mercado com 34,2% das vendas resultantes de vendas de produtos em promoção.



Fonte: AC Nielsen

Figura 10 - Evolução Primeiros Preços em H+S

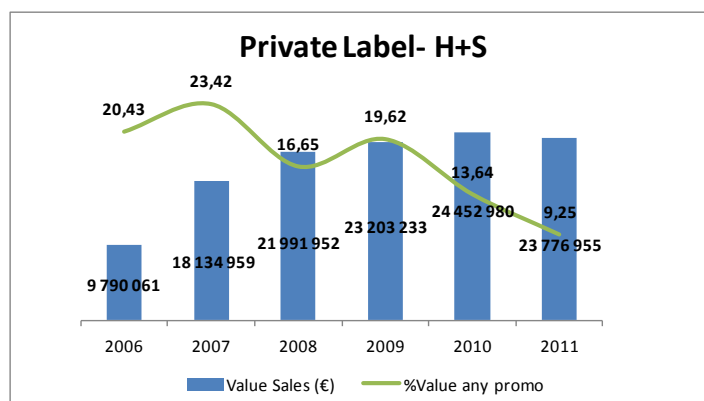
Primeiros Preços	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Liquid	28,03%	51,46%	68,86%	46,52%	51,26%	51,31%
Powder	70,52%	46,61%	29,67%	52,61%	48,70%	48,69%
Tablet	1,45%	1,92%	1,47%	0,87%	0,04%	0,00%

Fonte: AC Nielsen

Quadro 3- Primeiros Preços - Peso por Segmento

Também o peso dos segmentos segue a tendência de mercado. Em 2006, o segmento pó era o segmento líder destacado e, a partir de 2007, tem vindo a perder importância para o segmento Líquido.

No que respeita às Private Label, o crescimento destas marcas deu-se em linha com o crescimento do mercado. Destaca-se a diminuição do peso das vendas promocionais em, aproximadamente, 11%, em 5 anos. Em 2011, tinha um peso de vendas promocionais em Private Label inferior ao mercado em 24,95%. Pelo que se conclui que as Private Label são produtos pouco promocionados.



Fonte: AC Nielsen

Figura 11 - Evolução Private Label em H+S

Private Label	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Liquid	35,50%	36,86%	41,06%	47,64%	42,77%	50,62%
Powder	57,08%	58,59%	55,40%	49,71%	55,03%	47,67%
Tablet	6,36%	4,13%	3,50%	2,65%	2,21%	1,68%
Capsules	1,06%	0,42%	0,05%	0,00%	0,00%	0,03%

Fonte: AC Nielsen

Quadro 4 - Private Label - Peso por Segmento

No que respeita aos pesos dos segmentos, à semelhança dos Primeiros Preços, também as Private Label seguem a tendência do mercado.

Focalizando a análise no canal dinâmico, percebeu-se que os Supers apresentam vendas mais elevadas do que os Hiper em ambos os segmentos das MMD, com especial destaque para as Private Label. Fato que se justifica com o maior número de lojas no canal Super e a maior importância para a estratégia das insígnias que operam neste canal.

7. As 5 Forças de Porter

De seguida irá analisar-se a indústria da perspectiva do Modelo de Análise Estrutural de Porter – Ameaça de Novos Concorrentes, Rivalidade entre Concorrentes Instalados, Poder Negocial de Fornecedores, Poder Negocial de Clientes e Ameaça de Substitutos.

Adicionalmente, dado que nesta indústria existem produtos complementares, será analisada também a força dos produtos complementares tal como sugerido por Grant(2008).

7.1. Ameaça de Novos Concorrentes

A ameaça de novos concorrentes é baixa dado que se trata de uma indústria madura na qual as barreiras à entrada são elevadas, assumindo o valor 4.

Nesta indústria, os principais fatores que justificam as elevadas barreiras à entrada são Economias de Escala, Necessidades de Capital, Dificuldade de acesso a canais de distribuição e a elevada probabilidade de retaliação das empresas instaladas. Por outro lado, existem algumas barreiras à entrada que não se verificam na dinâmica desta indústria: os Custos de Mudança e a Diferenciação do Produto.

O mercado dos detergentes máquina roupa – a pressão promocional

Barreiras à entrada	1	2	3	4	5
Economias de Escala					x
Diferenciação do Produto		x			
Necessidades de Capital					x
Custo de Mudança	x				
Dificuldade de acesso a canais de distribuição					x
Desvantagens de custo independentemente da escala			x		
Políticas Governamentais			x		
Retaliação empresas instaladas				x	
Total					4

Quadro 5 - Quadro Resumo: Ameaça de Novos Concorrentes

Numa análise macro conclui-se que a diferenciação do produto é muito reduzida, uma vez que as máquinas de lavar roupa são todas iguais e estão preparadas para qualquer tipo de detergente.

No entanto, se analisarmos o consumidor, é possível verificar que este valoriza um detergente que permita efetuar todo o processo de lavagem sem que este afete as características físicas da sua roupa, assim como a deixe suave e com um perfume agradável.

O que tem levado as empresas que comercializam detergentes máquina roupa a investir na diferenciação dos seus detergentes em função do tipo de roupa. Exemplos desta diferenciação são os detergentes com características específicas para a lavagem de roupa de cor, roupa preta, roupa de bebé ou por produtos que conferem uma maior higienização da roupa.

Associado a que a diferenciação não seja muito elevada, está também o fato de o custo de mudança ser nulo. O consumidor para mudar de marca de detergente apenas necessita, no momento do processo de compra do detergente, escolher um detergente diferente daquele que usa no seu quotidiano.

Ainda numa perspetiva macro, a elevada dificuldade de acesso a canais de distribuição decorre de as empresas detentoras das marcas terem apenas os retalhistas e os grossistas como via de comercializar os seus produtos.

No caso dos retalhistas, a questão é dupla, como o nível de concentração é elevado, faz com que existam poucos canais de distribuição para fazer chegar o produto ao consumidor final. E, dado o tipo de bem, bem de grande consumo, é essencial que este esteja presente em todos os retalhistas ou corre o risco de a marca perder reconhecimento junto do consumidor e assim diminuir drasticamente a sua quota de mercado.

Numa perspetiva micro, a elevada dificuldade de acesso a canais de distribuição decorre de o espaço em loja ser finito, ao qual as lojas têm um determinado sortido

alocado. Quando se insere novos detergentes implica a diminuição de espaço de outros detergentes.

Assim, a empresa quando lança um novo detergente, o qual espera que venha a gerar uma nova oportunidade de venda e um determinado retorno para si e para o retalhista, tem de fazer a análise de como conseguirá conseguir espaço no linear. Desta análise pode resultar dois cenários, a empresa percebe que tem algum produto que tem baixas oportunidades de continuar no mercado por ter uma quota de mercado muito pequena ou porque tem uma taxa de retorno muito inferior à taxa objetivo da companhia e assim representar oportunidades de venda reduzidas e retira este produto do mercado e ganha espaço para inserir o novo.

Por outro lado, a empresa, depois da análise, verifica que o seu portfólio de produtos está alinhado com a sua estratégia e, desta forma, terá de entrar em negociações com os retalhistas para que seja feita uma revisão do sortido, de modo a conseguir espaço no linear. Esta revisão de sortido pode levar à diminuição do número de frentes de alguns detergentes ou mesmo à saída dos mesmos do sortido da loja.

Para que o consumidor fique a conhecer o novo detergente e que se possa fidelizar ao mesmo, é necessário que este esteja no linear e que tenha visibilidade especial em loja, em topos nos corredores de passagem da loja ou em entrada de loja e/ou em folhetos.

Diretamente associado ao espaço nos canais de distribuição está associado as necessidades de Capital, uma vez que a introdução de novos produtos, os espaços de visibilidade especial e folhetos representam custos para as empresas detentoras dos detergentes. O Investimento no Cliente é fulcral para estas empresas, dado, tal como referido anteriormente, que estas não têm um canal de distribuição direto de venda ao consumidor final. Assim, para que a indústria consiga criar valor necessita das parcerias com os retalhistas para que estes vendam os seus detergentes.

Adicionalmente, também se deverá ter em conta os custos com I&D, pois numa indústria madura é importante que exista inovação para que se consiga aumentar o mercado e aumentar o potencial de crescimento em valor.

As fortes economias desta indústria são propícias, dado que se tratam de empresas multinacionais que tem o mesmo produto em vários países, ainda que possa ser com marcas diferentes. Assim as multinacionais optam por produzir em grandes lotes que permitam abastecer os vários países, dado que apenas uma fase do processo produtivo é diferente, a rotulagem dos produtos. Desta forma, apesar de terem de

suportar os custos de transporte para os diferentes países, conseguem obter uma poupança e colocar o produto no mercado a um preço mais reduzido, por via das elevadas quantidades produzidas.

Finalmente, a ameaça de retaliação das empresas instaladas é elevada por via de se tratar de grandes empresas com um forte suporte financeiro que lhes permite em curtos períodos de tempo estar a obter taxas de rentabilidade muito reduzidas ou mesmo negativas, para evitarem no longo espaço perderem o seu espaço no mercado. Principalmente neste mercado, que está em estagnação e que apresenta um nível elevado de competitividade apenas com as empresas instaladas.

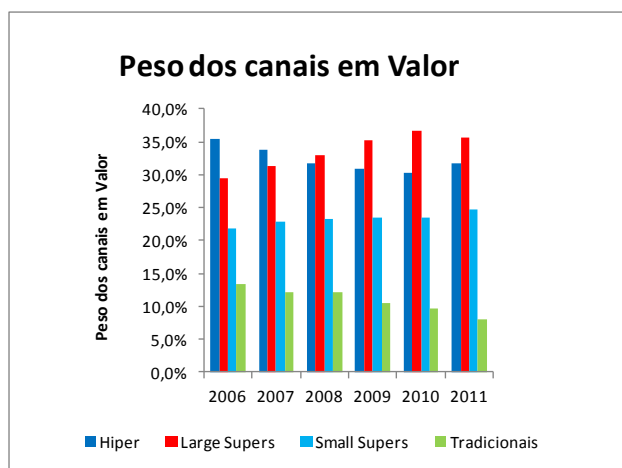
7.2. Poder Negocial dos Clientes

Na indústria em análise, os diferentes clientes podem ser classificados de acordo com diferentes critérios. A nível de sortido existe lojas com o sortido mais alargado do que outras, mas não é um fator preponderante para a forma como a indústria atua, tal como o nível de serviço que varia pouco entre os concorrentes. O critério diferenciador é a política de preço adotada.

No que respeita à política de preço adotada, no canal retalho existe dois grandes grupos o Canal Discount e o Canal Hipers+Supers (“H+S”). No Canal discount inclui-se o Pingo Doce, o Minipreço e o Lidl. E no canal H+S inclui-se o Continente, o Modelo, Intermarché, Jumbo e E.leclerc.

No entanto, tal como referido supra (ver ponto 2), a informação apenas é disponibilizada do ponto de vista da dimensão da loja.

Em Portugal, o canal com maior importância é o canal dinâmico representando, em 2011, 91,9% do mercado Português, face a 2006, que aumentou o seu peso em 5%. O canal dinâmico é controlado por 8 insígnias, pelo que se pode afirmar que é um canal que apresenta uma forte concentração.



Fonte: AC Nielsen

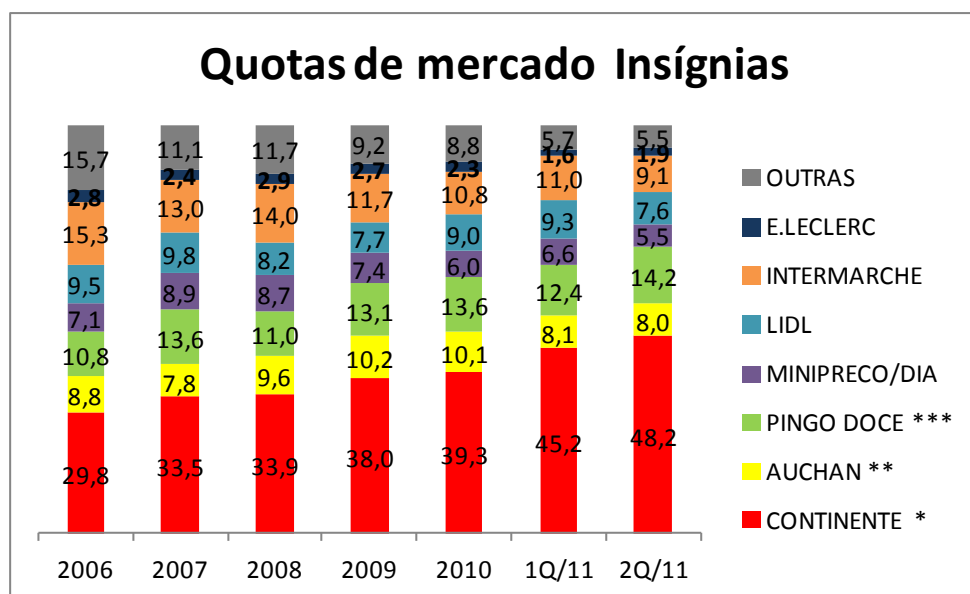
Figura 12 - Peso dos Canais em Valor

Dentro do canal dinâmico, os Hipers, em 2006, eram o canal com maior importância, no entanto, os Large Supers e Small Supers começaram a ganhar importância, a partir de 2007. Desde 2008, os Large Supers assumiram-se como o canal mais importante.

Como base para estas mudanças todas no mercado estão as grandes fusões que ocorreram em 2007 e inícios de 2008, pelos dois principais grupos de retalho, SONAE e Jerónimo Martins, em Portugal, e as alterações estratégicas do ponto de vista promocional para consolidação das suas posições. (Ver anexo E)

Na base destas alterações de estratégia estão o crescimento dos Discount, com os seus conceitos de otimização. Levando, por um lado, a SONAE a desenvolver produtos e marcas de Primeiro Preço para conseguir competir em preço. Para se diferenciar e aumentar a fidelidade dos consumidores criou o cartão de fidelidade.

Por outro lado, o Pingo Doce procedeu à redução drástica do sortido, ao desenvolvimento de marcas próprias fortes e implementação da política de preço de “*every day low price*”.



Fonte: Kantar

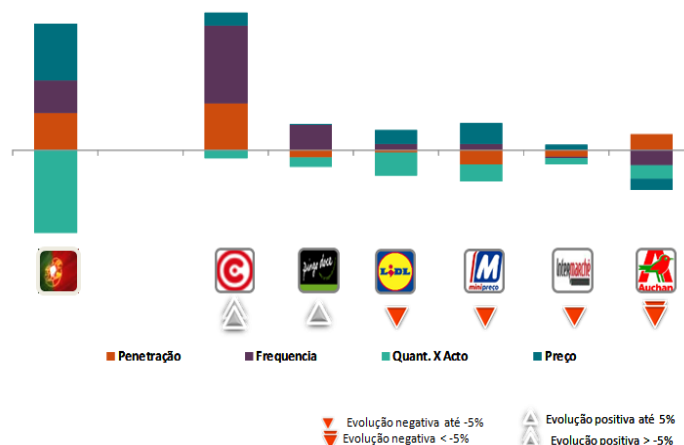
Figura 13 - Quotas de Mercado por Insígnia

Analisando as variáveis explicativas das variações da quota de mercado, de 2011 face ao período homólogo, verifica-se que a insígnia Jumbo, do grupo Auchan, foi a cadeia mais afetada com uma evolução negativa superior a 5%. Inversamente, emerge a insígnia Continente que apresentou uma evolução positiva superior a 5%, seguida do Pingo Doce com uma evolução positiva até 5%. As restantes insígnias tiveram uma evolução negativa até 5%.

Apenas existiu uma variável que afetou negativamente todas as insígnias – quantidade comprada por ato de compra, com maior impacto nas insígnias Discount. De uma forma geral, os consumidores tem vindo a diminuir o volume de compras, ou seja, em cada deslocação à loja compram menos produtos.

Como consequência de comprarem menos por ato de compra verifica-se o aumento da frequência de visita à loja, com especial destaque para o Continente e o Pingo Doce ainda que em menor escala.

Relativamente à taxa de penetração, o Continente apresenta um aumento significativo da percentagem de lares que visitaram as suas lojas face a 2011, seguido pelo Jumbo e o Lidl, tendo este último um crescimento muito reduzido. Estes aumentos foram suficientes para a taxa de penetração em Portugal ter aumentado face ao ano anterior.



Fonte: Kantar

Figura 14 – Variação das Variáveis Explicativas da Quota de Mercado 2011- 2010 por Insígnia

Relativamente aos preços médios praticados o canal Tradicional passou do canal com o preço médio por quilo mais elevado em 2006, para o preço médio mais competitivo em 2011. Esta alteração justifica-se pela diminuição da importância do canal em termos de vendas que leva a que os grossistas tenham de fazer promoções mais agressivas para dar condições competitivas de venda ao pequeno comércio.

No canal dinâmico, os preços médios por quilo aumentaram, mas evidenciam as políticas de preço dos vários canais. Os Small Supers são os que apresentam o preço por quilo mais baixo, pelo facto de a grande maioria das insígnias que atuam no mercado neste canal serem discounts. Os Large Supers alteraram os preços em linha com os Hiper, com exceção do ano 2011, reflexo da política de “*every day low price*” praticada pela insígnia Pingo Doce, que representa uma parte significativa dos Large Supers.

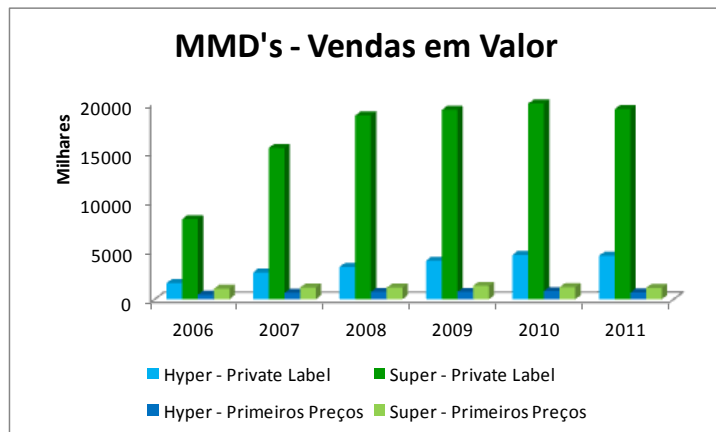
Média Preço/ Quilo	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Hiper	2,07	2,02	2,07	2,15	2,16	2,3
Large Supers	2,02	1,99	2,03	2,07	2,13	2,17
Small Supers	1,8	1,74	1,81	1,87	1,91	1,92
Tradicionais	2,3	2,18	2,16	2,13	2,07	1,91

Fonte: AC Nielsen

Quadro 6 - Preço Médio por Quilo por Canal

7.2.1. A Pressão das Marcas de Distribuição

Em 2011, os Primeiros Preços, em Super, vendiam mais 71% do que em Hypers. As Private Label vendiam mais 338% do que em Hypers, representando 20% do mercado dos Supers.



Fonte: AC Nielsen

Figura 15 – Evolução das Vendas de MMD's

Esta elevada performance deve-se à excelente performance das MMD dos Discount e Pingo Doce no canal Super.

Com a consolidação das MMD, que decorreu em 2007, como resposta ao aumento da quota de mercado dos Discounts, pode-se concluir que estas vieram criar uma alternativa mais económica para os consumidores.

No entanto, para os fornecedores vieram criar um aumento de pressão e diminuição de poder negocial. Esta alteração começa com a performance obtida pelo Canal Super, nas Private Label. Em resultado de os consumidores começarem a ver as MMD como uma opção mais barata e de qualidade semelhante aos produtos de fabricante. Um estudo da Nielsen de 2006, revela que 91% dos consumidores vêm a marca própria como uma boa alternativa às marcas de fabricante.(Farinha (2009), pág 18).

Assim, criou-se pressão para que os fornecedores coloquem no mercado os seus produtos com preços mais competitivos face aos praticados pela Private Label.

Adicionalmente, o estudo *Private Label Trends Worldwide 2006*, da *Planet Retail*, justifica o aumento do poder negocial do retalhista com a introdução das MMD. Os retalhistas passaram a controlar a cadeia de abastecimento, ou seja, são, simultaneamente, clientes dos seus fornecedores e competem com eles pelos melhores lugares nas prateleiras. (Farinha (2009), pág.18)

Como consequência deste aumento de pressão dos Supers para a diminuição dos preços, os Hipers viram-se obrigados a alinhar a sua estratégia de preço aos dos Supers, para não perder quota de mercado aumentando a pressão nos fornecedores para serem mais competitivos na variável preço.

7.2.2. As Promoções nas Diferentes Insígnias

Neste ponto, as promoções serão analisadas com base nas promoções que tiveram destaque em folheto.

Começando pelo número de formatos diferentes existentes no mercado, que tiveram aparições em folhetos, denota-se um claro aumento de complexidade. Existiu um aumento de 26 formatos no segmento líquido, compensado pela diminuição de 6 formatos no segmento detergentes com a fórmula baseada em Sabão Natural² e os Detergentes com um formato promocional que oferece amaciador.

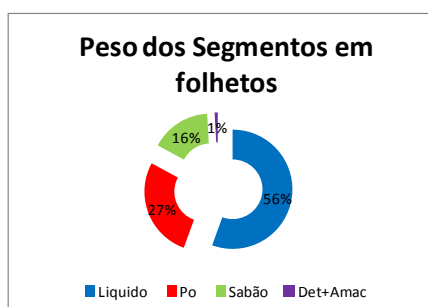
Segmentos	2010	2011	Δ
Líquido	39	65	26
Po	32	32	0
Sabão	23	19	-4
Det+Amac	3	1	-2
Total	97	117	20

Fonte: Publinfo

Quadro 7- N.º Folhetos por Segmento

Este aumento de formatos é resultado do aumento da pressão dos retalhistas para que a sua insígnia seja a mais competitiva. Levando a que os fornecedores criem formatos específicos por Canal ou até por insígnia.

Como seria de esperar, o peso dos segmentos nos folhetos segue a tendência do mercado, com o segmento líquido a representar mais de 50% do mercado.



Fonte: Publinfo

Figura 16 - Peso dos Segmentos em Folheto

² Existe a necessidade de separar esta fórmula das restantes fórmulas de detergentes, dado o posicionamento de um detergente de Sabão ser sempre o mais low cost da Marca. Pelo que a nível de promoção são dois focos diferentes.

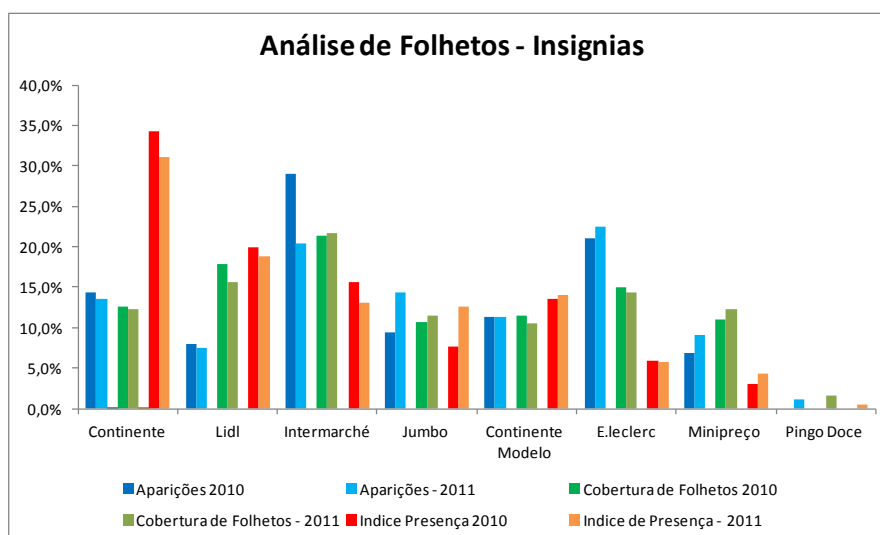
De uma forma generalizada, o mercado de HDD está a ter menos visibilidade nos folhetos, a qual resulta do aumento de visibilidade em folheto das marcas de distribuição.

No que respeita às aparições em folheto, o Jumbo destaca-se pelo significativo aumento da presença do mercado de HDD nos seus folhetos. Com um aumento do espaço ocupado em cada folheto, assim como uma maior presença em folhetos ao longo do ano com aumento da visibilidade dada.

O Minipreço apresenta a mesma tendência que o Jumbo, com um crescimento significativo nos três indicadores.

No caso do Pingo Doce, o ano de 2011, corresponde ao reaparecimento dos folhetos nesta insígnia.

Por outro lado, o Intermarché é a insígnia com a maior diminuição, mas aumenta a cobertura de folhetos. Ou seja, significa que em cada folheto existe menos aparições para o mercado de HDD, mas que aparece em mais folhetos ao longo do ano.



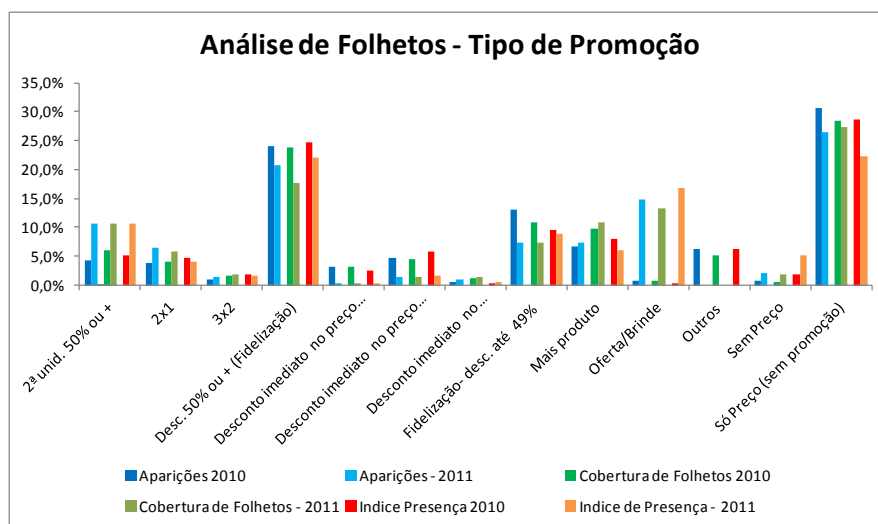
Fonte: Publinfo

Figura 17 - Principais Indicadores de Folhetos por Insignia

No que respeita ao tipo de promoções colocadas no mercado, as promoções com maior importância continuam a ser as mais agressivas, isto é, aquelas que irão permitir ao consumidor comprar com um preço por dose mais reduzido (Desconto de 50% ou mais – cartão fidelidade e só preço, que se tem demonstrado através de cortes diretos no preço), apesar de terem diminuído um pouco face a 2010.

Dado que as insígnias detidas pela SONAE mantiveram a sua estratégia em folheto, explica em grande parte a importância dos descontos de 50% ou mais, dado que se trata da principal ferramenta promocional do grupo.

Como nem todas as insígnias tem cartão de fidelidade, para que consigam se manter num nível competitivo com o líder, que é a SONAE, sentem a necessidade de recorrer às promoções de preço riscado (só preço), levando a que este tipo de promoção seja o segundo mais importante do mercado. Sendo a principal ferramenta promocional das insígnias que apresentam crescimento positivo em 2011.



Fonte: Publinfo

Figura 18 - Análise de Folhetos por Tipo de Promoção

7.2.3. A Influência do Perfil do Consumidor na Estratégia do Retalhista

Apesar de o consumidor final não ser o cliente desta indústria é influenciada em grande parte por este. Dado que é este que influencia o que o retalhista pretende ter em loja e a que preço.

Nos últimos anos, o perfil do consumidor tem-se vindo a alterar, drasticamente, para um consumidor mais racional.

O consumidor, todos os dias, é confrontado com notícias como: agências cortam Rating, países estão a entrar em falência técnica, desemprego está a aumentar, aumento da Carga Fiscal, diminuição do poder de Compra, etc. Em suma, os consumidores estão constantemente a ser confrontados com a Crise que se instalou em Portugal e na Europa.

Esta massificação da informação dos problemas do país tem levado os consumidores a cada vez mais serem racionais nas suas compras.

Segundo a KantarWorldPainel LifeStyles 2011, 85% dos lares portugueses procuram comprar produtos em promoção, o que representa um aumento de 5% face ao período homólogo.

O mercado dos detergentes máquina roupa – a pressão promocional

A compra racional do consumidor, para além da importância dada às promoções, reflete-se noutros indicadores. Em 2011, 84% dos consumidores comparavam preços, um aumento de 7,3% face a 2008. Sendo que os consumidores que comparam preços com base no preço por quilo já ascende a 78,2%. Sendo que para 42% o fator preço é o fator mais importante na decisão do ato de compra.

No que respeita à procura de promoções específicas, 57% dos consumidores procura promoções em que seja oferecida uma quantidade extra de produto e 74% dos consumidores procura promoções em cartão de fidelidade.

Esta racionalização também teve consequências no modo como o consumidor visita a loja, isto é, existiu uma diminuição da frequência de compra (no primeiro trimestre de 2010 face ao primeiro trimestre de 2009 diminui 4,5% a frequência de compra em dias), tendo sido a tendência invertida, em 2011, com o aumento de frequência da loja, mas com a diminuição do gasto médio por ato de compra. Aliado a um aumento da combinação entre as várias tipologias de loja (Hipers, Supers e Discount).

Em síntese, identificam-se quatro tendências importantes no consumo em Portugal, reforço na compra de MDD, procura em função do preço mais baixo ou das promoções, substituição de algumas categorias por outras similares ou substitutivas com um custo inferior e a tendência de procura de conveniência na área alimentar, designadamente na procura de takeaway.

Toda esta racionalização do consumidor levou a que os retalhistas, cada vez mais, exerçam a sua influência junto dos fornecedores para que estes diminuíssem os preços e que façam promoções cada vez mais agressivas.

Em suma o poder negocial dos clientes é elevado, assumindo um valor de 4.

Poder Negocial Clientes	1	2	3	4	5
Grau de Concentração				x	
Grau de importância do produto para os Clientes			x		
Grau de diferenciação					x
Custos de Transferência					x
Pressão de Rentabilidade dos Clientes					x
Ameaça de Integração			x		
Grau de interferência na qualidade do produto/serviço do Cliente			x		
Nível de informação da indústria do Cliente				x	
Total	4				

Quadro 8 - Quadro Resumo: Poder Negocial Clientes

Para o elevado poder negocial dos clientes contribui, principalmente, o produto desta indústria apresentar um nível de diferenciação reduzido, associado à inexistência de custos de transferência de fornecedor e à elevada pressão de rentabilidade fruto das

elevadas dificuldades em apresentar crescimentos de quota de mercado e, consequentemente, lucros por via do aumento da quota de mercado. Tal como referido supra, também as alterações nas empresas, no mercado entre 2007 e 2008, permitiram aumentar bastante o poder negocial em resultado do aumento da concentração do mercado.

Uma variável que tem vindo a ganhar importância por via do forte desenvolvimento das MMD é a informação a que os Retalhistas e Grossistas detêm sobre a cadeia de valor, dado que estão presentes ao longo de toda a cadeia de valor.

Por outro lado, um fator apaziguador do poder negocial dos clientes é a importância do papel dos fornecedores na inovação e criação de novos produtos e mercados.

Levando a que exista o esforço para a criação de uma relação win-win para estarem em sintonia com as novas necessidades dos consumidores e encontrar os melhores estímulos ao consumo. Ou seja, os fornecedores e os retalhistas estão numa forte relação de interdependência, com a balança a pender mais para a dependência dos fornecedores dos retalhistas.

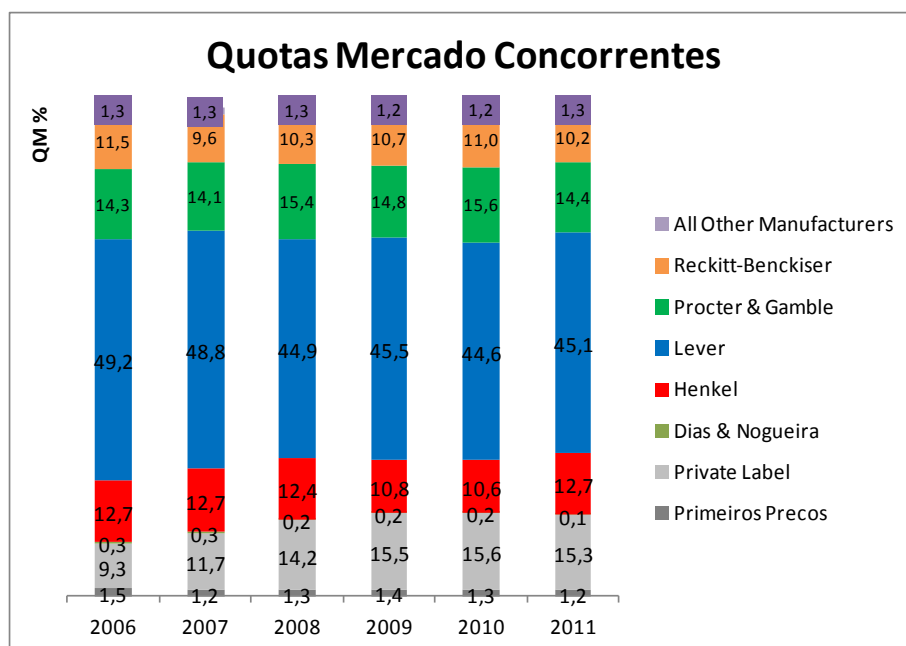
7.3. Rivalidade entre Concorrentes Instalados

Esta indústria tem como principais concorrentes a Unilever, detentora das marcas Skip e Surf, a Procter & Gamble (“P&G”), detentora de Ariel e Tide, a Henkel, detentora de Persil e X-Tra e a Reckitt Benckiser (“R&B”), detentora de Xau e, adicionalmente, um conjunto de pequenos fornecedores que representam menos de 5% do mercado.

A figura infra destaque a clara superioridade da Unilever na indústria de HDD em Portugal, representando cerca de 50% da indústria. A partir de 2009, o segundo concorrente mais importante foi a Private Label, seguido da P&G, da Henkel e da R&B.

Aplicando a regra de três quartos da BCG, conclui-se que não se trata de uma indústria estável dado que existem mais do que 3 concorrentes a atuar na indústria e o líder tem uma quota de mercado superior em mais do que quatro vezes a quota de mercado do concorrente com a menor quota.

Logo, pode-se concluir que não se trata de uma indústria muito concentrada em termos de número de concorrentes, mas que é claramente liderada pela Unilever.



Fonte: AC Nielsen

Figura 19 - Quotas de Mercado Concorrentes

Neste mercado, os principais concorrentes estão presentes nos dois posicionamentos dominantes do mercado – marcas Premium e marcas Mid-Tier. A única exceção é a R&B que apenas detém Xau que tem um posicionamento Mid-Tier.

Como esta indústria é bastante madura, em que a taxa de crescimento apresenta tendência para estagnar ou mesmo ser negativa (ver figura 6), com um produto quase indiferenciado apenas possível de diferenciar pelo posicionamento de cada marca. É expectável que exista um nível concorrencial elevado dado que para um concorrente conseguir crescer em quota de mercado, existe outro que tem de perder quota de mercado.

Este nível concorrencial, traduz-se para o mercado pelo aumento da complexidade de formatos, tal como analisado no ponto 7.2.2 e na importância do desenvolvimento de um plano promocional que se adeque a estas características.

7.3.1. Plano Promocional

Segundo Kasulis, Morgan, Griffith & Kenderdine (1999), as promoções são usadas para aumentar a coordenação no canal através do direccionamento dos incentivos para expandir ou manter a distribuição dos produtos, aumentar o suporte de merchandising e afetar níveis de inventários nos retalhistas.

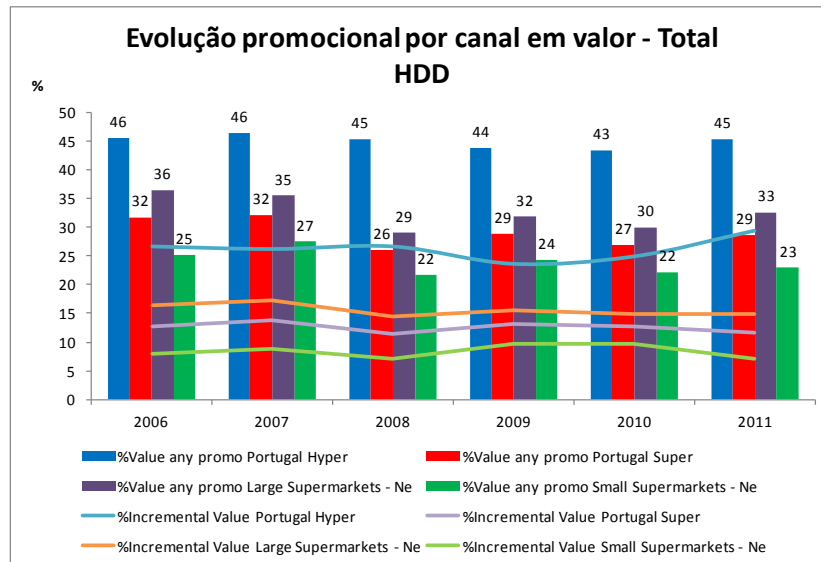
O interesse nas promoções é mútuo. Os retalhistas necessitam das promoções para conseguirem suporte dos fornecedores para a sua estratégia de marketing e

aumentar o seu lucro. Por seu lado, as empresas detentoras das marcas necessitam do suporte dos retalhistas para conseguirem elevados níveis de distribuição dos seus produtos e conseguirem alcançar os objetivos de vendas anuais.

Assim, o plano promocional visa estimular o comportamento dos retalhistas para promover o aumento da procura dos consumidores. A principal função do plano promocional é criar mecanismo de incrementos de vendas que se obtém por se colocar promoções no mercado.

O canal Hiper é o canal que proporciona maior incremento de vendas. Em 2011, 25% das vendas feitas foram consideradas incrementais por via do sucesso de algumas promoções. Face ao canal Super com vendas incrementais apenas de 15%.

O que se reflete no peso das vendas promocionais em cada canal. O canal Híper é onde o peso das vendas promocionais é maior, em média 45% das vendas realizadas no canal são resultante de promoções. As vendas promocionais, no canal Super refletem o tipo de insígnia de cada canal. Nos Large Super, por influência da insígnia Modelo, apresenta vendas promocionais, em 2011, de 33% face ao Small Supers com apenas 23% de vendas promocionais resultado do efeito dos Discounts.



Fonte: AC Nielsen

Figura 20 - Evolução Promocional por Canal em Valor

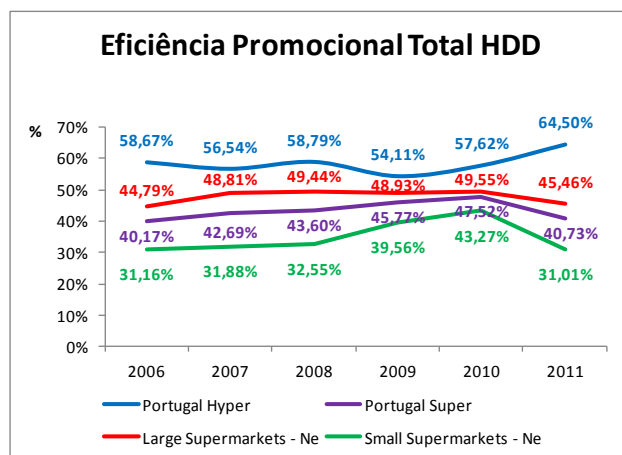
O canal Hiper é o canal com a maior eficiência promocional³ com um nível de eficiência de 64,50% em 2011, ou seja, caso não tivesse sido feitas as promoção as vendas promocionais seriam inferiores em 64,5%.

³ Eficiência Promocional = Incremental Value/ Value any Promo

O mercado dos detergentes máquina roupa – a pressão promocional

Esta eficiência teve um crescimento, desde 2005, de 5,83%, o que indica que as promoções feitas no mercado cada vez mais são mais apetecíveis para os consumidores.

Da conjugação da forte eficiência promocional com a elevada percentagem de vendas resultantes de promoção, conclui-se que este mercado é um mercado em que a existência de promoções é fator chave para conseguir vender produto ao consumidor final.



Fonte: AC Nielsen

Figura 21 - Eficiência Promocional Total HDD

Mas será que a importância das promoções para as suas vendas é igual para todos os fornecedores?

No caso da Henkel, a importância das vendas promocionais é muito elevada nos Hipers com um peso de 59% em 2011. E conseguindo ter quase a totalidade dos formatos promocionais representados nas lojas Hiper.

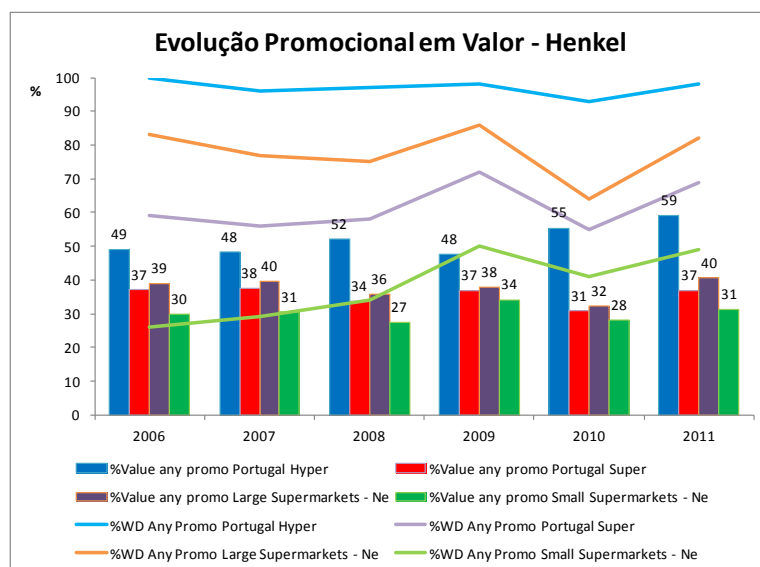
A importância das vendas promocionais no Canal Super manteve-se mais ou menos constante, ao longo do período analisado, representando 37% das vendas, em 2011.

A presença dos formatos promocionais em loja é inferior aos Hiper. Nos Large Super, com uma presença de apenas 82%, em 2011, e, especialmente, nos Small Super com uma presença de apenas 49%.

Destaca-se o ano de 2010, como um ano em que a Henkel apresentou uma clara dificuldade em manter a sua posição nos Large Supers e perdeu 17% de presença em loja no global do Canal Super.

Dados os níveis de presença apresentados, conclui-se que o canal Hiper é um canal muito importante para a Henkel e que esta tem uma presença reduzida nos Discounts, tal como seria de esperar resultado das políticas de poucas referências típicas

das lojas Discount. Aliás, as baixas taxas de presença em Small Supers mantêm-se para os restantes concorrentes.



Fonte: AC Nielsen

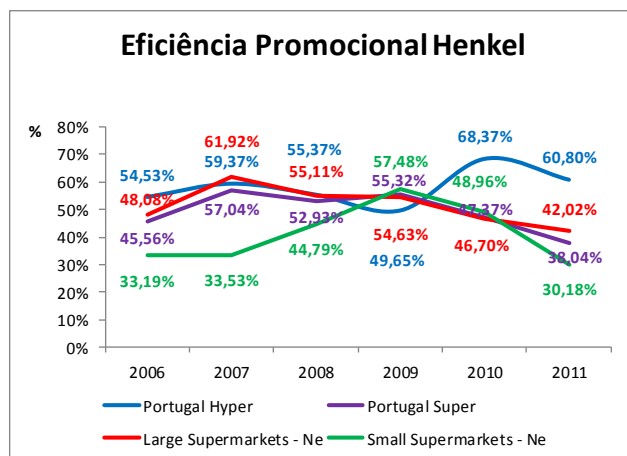
Figura 22 - Análise Promocional Henkel

No que respeita à eficiência promocional a Henkel apresenta uma elevada variação ao longo do período analisado.

À semelhança do mercado, o canal Hiper é o canal em que as promoções feitas pela Henkel têm maior efeito em vendas, no entanto entre 2006 e 2009, a diferença face aos Large Supers é reduzida.

Denota-se que a Henkel apostava em promoções com forte impacto para o consumidor igualmente para Hipers e Large Supers, tendo apenas invertido essa estratégia e seguido a tendência de mercado, a partir de 2010. O canal Small Super foi o canal que apresentou as maiores diferenças com uma eficiência promocional de 57,48%, em 2009, e, em 2011, apenas 30,18%.

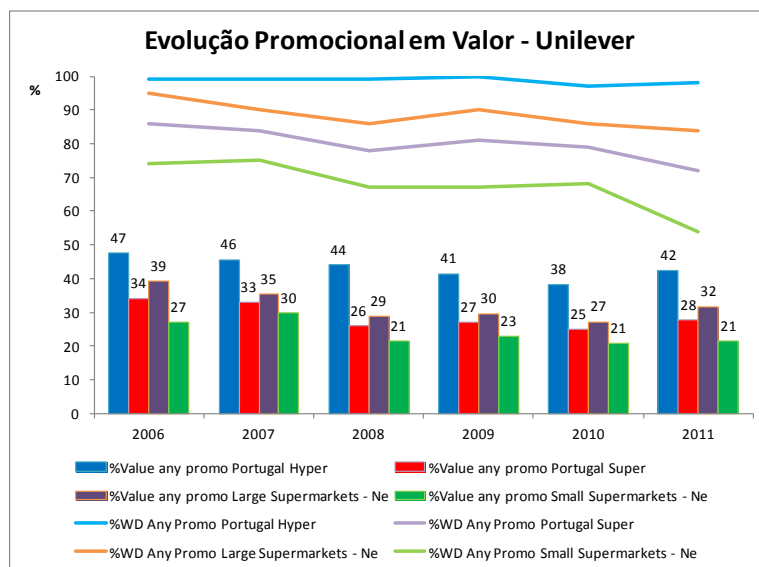
No global da indústria, foi o concorrente com a pior eficiência promocional, em 2011.



Fonte: AC Nielsen

Figura 23 - Eficiência Promocional Henkel

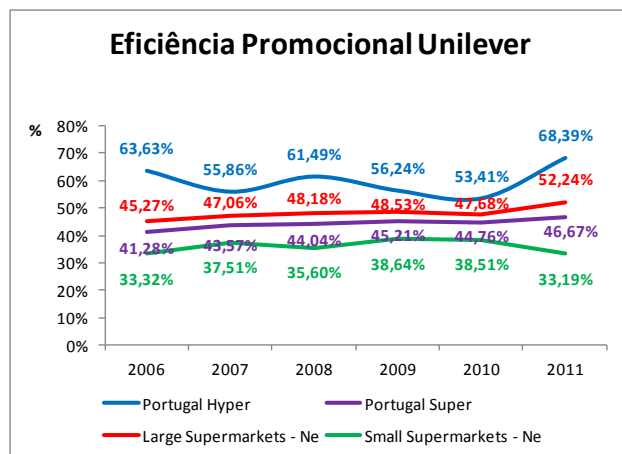
No período em análise, a Unilever apresenta uma saudável evolução das suas vendas apresentando uma diminuição em todos os canais do peso das vendas resultante de promoção e conseguindo manter taxas elevadas de presença dos seus promocionais nas lojas.



Fonte: AC Nielsen

Figura 24 - Evolução Promocional Unilever

A Unilever apresenta a melhor performance promocional dentro da indústria a qual reflecte a tendência da indústria, melhor performance em Hipers e reduzida em Small Supers.

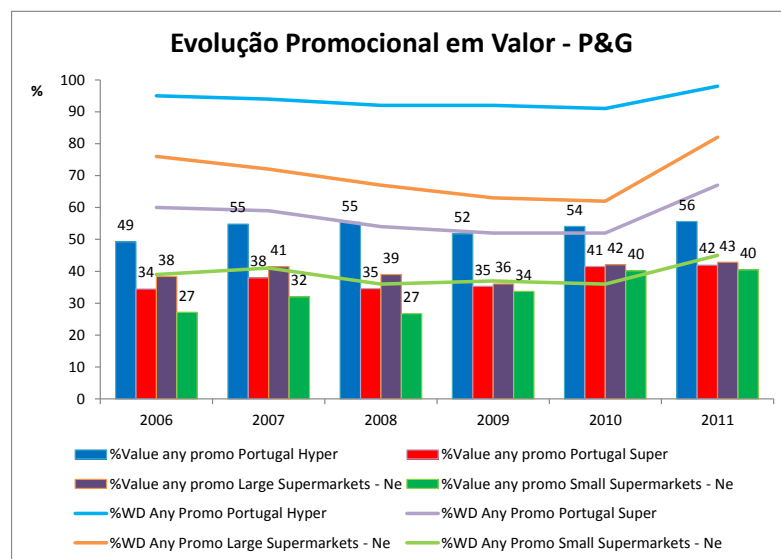


Fonte: AC Nielsen

Figura 25 - Eficiência Promocional Unilever

Desde 2009, a P&G é o concorrente que consegue ter um retorno de promoção mais equilibrado no canal Super com cerca de 40% quer em Large Supers quer em Small Supers.

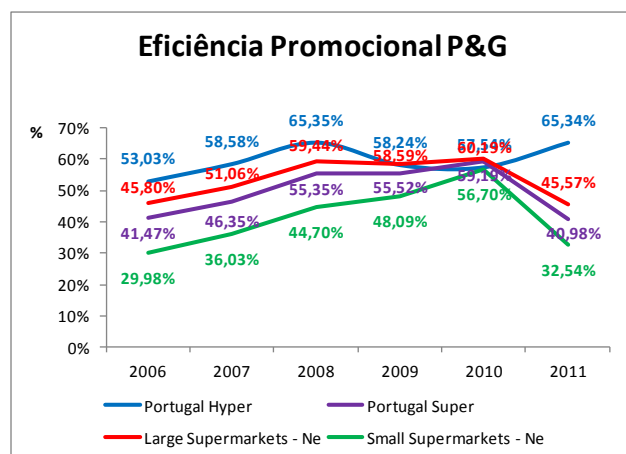
Na presença dos promocionais em loja, a P&G apresenta um grande aumento da visibilidade dos seus promocionais de 2010 em 2011, no entanto não se refletindo em aumento de vendas promocionais.



Fonte: AC Nielsen

Figura 26 - Evolução Promocional P&G

A nível de eficiência promocional, esta caiu a pique no canal Super em 2011, ou seja, a P&G apesar de aumentar visibilidade dos seus promocionais não aumentou o seu retorno. Em Hipers segue a tendência da indústria.

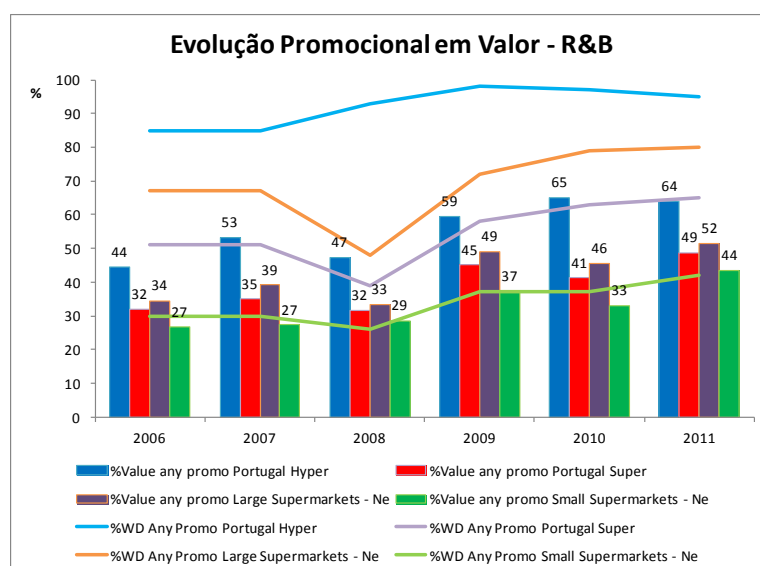


Fonte: AC Nielsen

Figura 27 - Eficiência Promocional P&G

A R&B é o concorrente com maior percentagem de vendas em qualquer canal promocional, ou seja, o produto é pouco atrativo enquanto formato standard, tendo a empresa necessidade de promover o seu produto para conseguir aumentar o seu *sell out*.

A presença de promocionais em loja melhorou bastante, a partir de 2009, reflexo do aumento promocional da marca neste canal (de 2008 para 2009 o aumento das vendas resultado de promoção foi de 12%). Tendo o ano anterior, sido marcado por um pico negativo na presença de promocionais em loja no canal Super.

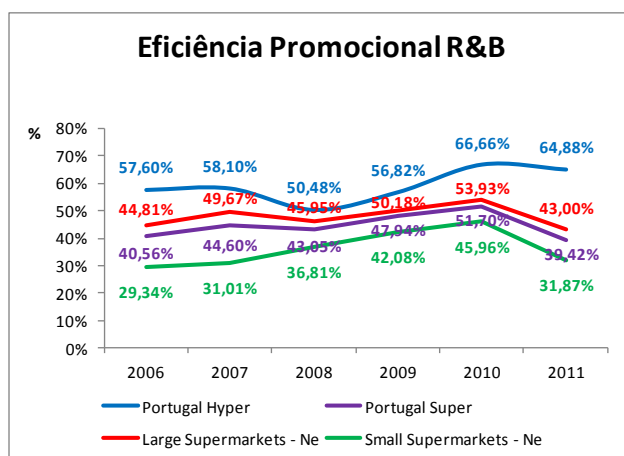


Fonte: AC Nielsen

Figura 28 – Evolução Promocional R&B

O mercado dos detergentes máquina roupa – a pressão promocional

A nível de eficiência promocional, conseguiu aumentar a sua eficiência promocional em Hipers, contrariamente aos Super em que diminuiu fruto da fraca performance em Large Supers.



Fonte: AC Nielsen

Figura 29 - Eficiência Promocional R&B

A performance promocional, em 2011, divide os concorrentes em dois grupos. O grupo em que melhoraram quota de mercado e performance promocional e o grupo que perde quota de mercado mas aumentaram as vendas promocionais.

A Unilever e a Henkel conseguiram, no ano de 2011, melhorar em todos os indicadores. Enquanto a P&G e a R&B apenas conseguiram aumentar as vendas promocionais, mas perderam quota de mercado total e quota de mercado promocional(“SOP”).

A Unilever consegue ter uma performance equilibrada em termos de quota de mercado, quer se considere a totalidade do mercado ou apenas o mercado promocional.

Nos restantes concorrentes, a SOP é superior à quota de mercado total, sendo a R&B, a empresa com pior performance nestes indicadores.

Conclui-se que como se trata de um mercado muito promocionado que as marcas estão a evidenciar a dependência de vendas promocionais para conseguirem marca a sua presença no mercado. (Ver anexo F, para ver a performance promocional por marca)

O mercado dos detergentes máquina roupa – a pressão promocional

2011	Unilever	▲	Henkel	▲	P&G	▲	R&B	▲
% MS	44,5	0,7	12,7	2,3	15,0	-1,2	9,5	-1,0
PROMO SALES	34,2	3,7	45,5	3,4	46,8	0,4	54,6	4,4
SOP	44,2	3,6	16,6	3,4	19,6	-2,8	14,5	-1,3
SOP/MS	1,0	0,1	1,3	0,0	1,3	-0,1	1,5	0,0

Fonte: AC Nielsen

Quadro 9 - Análise Promocional Concorrentes

7.3.2. Barreiras à Saída

Tal como a existência de barreiras à entrada são um fator preponderante para a entrada de novos concorrentes, também a existência de barreiras à saída afeta o nível concorrencial da indústria.

Nesta indústria, as barreiras à saída são reduzidas o que facilita a natural expulsão dos concorrentes menos aptos, pelo normal funcionamento do mercado.

Barreiras à saída	1	2	3	4	5
Grau de especialização dos ativos		X			
Custos fixos de saída		X			
Interesses Estratégicos Cruzados			X		
Barreiras Emocionais	X				
Restrições legais e sociais		X			
Total					2

Quadro 10 - Quadro Resumo: Barreiras à Saída.

Dado que a indústria é constituída por um bem de grande consumo existe alguma facilidade em adaptar os ativos especializados deste bem para outro bem de consumo, o que automaticamente, também, diminui a importância dos custos fixos a considerar numa saída da indústria.

Como aproximadamente 80% da indústria é constituída por empresas multinacionais, pode-se criar alguns interesses estratégicos cruzados. Por exemplo, a Henkel para se conseguir entrar no mercado português teve a necessidade de adquirir uma marca portuguesa – Sonasol à Sociedade Nacional de Sabões para, posteriormente, conseguir exportar as suas outras marcas para o mercado nacional. Por outro lado, os fatores emocionais são inexistentes.

Esta indústria rege-se pelas restrições legais e sociais gerais do país, não existindo uma legislação específica que dificulte a saída de uma empresa da indústria.

Em suma, a rivalidade entre concorrentes instalados assume o valor 4.

O mercado dos detergentes máquina roupa – a pressão promocional

Rivalidade entre concorrentes	1	2	3	4	5
Grau de concentração e determinantes na oferta					x
Taxa de crescimento da indústria				x	
Nível de diferenciação					x
Diversidade de concorrentes			x		
Barreiras à saída		x			
Total	3				

Quadro 11 - Quadro Resumo: Rivalidade entre Concorrentes Instalados

O principal fator que leva à existência de rivalidade concorrencial é a inexistência de diferenciação do produto, o que associado a uma indústria madura controlada por apenas 4 empresas, em que o poder negocial dos clientes é superior aos da indústria, leva a que as empresas tenham de ser competitivas entre elas para conseguirem o seu espaço na indústria.

Como fatores que diminuem a intensidade da rivalidade são as baixas restrições legais e sociais impostas pelo estado, associadas a reduzidas barreiras à saída e à inexistência de barreiras emocionais por a indústria ser controlada por multinacionais.

7.4. Ameaça dos Substitutos

Neste mercado, a ameaça de substitutos é muito reduzida, dada a elevada percentagem de lares que possuem uma máquina de lavar roupa (95,5% em 2010).⁴

Como substitutos diretos existem os “Light Duty Detergents” (“LDD”), que são detergentes para roupa delicada, os detergentes para lavar a roupa à mão e a bola de lavar que começa a aparecer no mercado português.



Figura 30 - Bola Detergente

Como o universo dos substitutos só representa 0,5% dos lares portugueses, importa analisar a substituíbilidade entre os próprios segmentos. Considerando que não existe custo de transferência entre os detergentes, dado que as máquinas de lavar roupa

⁴ Fonte Pordata

estão preparadas para qualquer tipo de detergente existente no mercado. Então a grande questão na escolha de um detergente máquina roupa está relacionada com o que o consumidor valoriza no cuidado da sua roupa.

O primeiro passo do processo de escolha de um detergente roupa máquina é onde se verifica o maior nível de substituíbilidade dentro desta indústria. O primeiro passo é a escolha do segmento que mais se adequa às necessidades do consumidor, ou seja, o consumidor opta se pretende lavar com detergente pó ou líquido diluído ou líquido concentrado, ou capsulas ou tablets, dado que em cada lavagem só é possível usar um tipo de detergente. Não se pode desconsiderar uma fatia importante que são os consumidores que fazem um mix entre o detergente pó e o detergente líquido.⁵

No entanto, tal como foi visto na análise da indústria existe uma forte tendência para que o líquido tenda a ser o segmento dominante na indústria e o pó venha a diminuir e ser um segmento residual, pelo que se pode deduzir que a tendência será os consumidores passarem apenas a utilizar um detergente líquido. Dado que existem estudos que demonstram que os consumidores de detergentes líquidos utilizam apenas um dos segmentos, ou seja, ou utilizam líquido diluído ou utilizam líquido concentrado, pode-se prever que a substituíbilidade entre os segmentos tenda a aumentar.

Em conclusão, a substituíbilidade nesta indústria advém do tipo de consumidor e do que este pretende para a sua roupa e da importância que é dada ao fator preço. De acordo com a definição de substituíbilidade de Porter, a ameaça dos produtos substitutos é inexistente nesta indústria.

7.5. Poder Negocial dos Fornecedores

Esta indústria caracteriza-se por ser integrada a montante, ou seja, os concorrentes são os próprios que produzem as embalagens para os seus detergentes, que produzem os seus detergentes e, na maioria dos concorrentes, têm contratos de exclusividade ou detêm empresas de design para o desenvolvimento dos rótulos dos produtos. Ou seja, os fornecedores a considerar são apenas os fornecedores de matérias-primas.

Relativamente às matérias-primas a considerar dividem-se em duas áreas. Numa primeira área, tem de se considerar o plástico necessário para a produção das embalagens. Numa segunda tem de se considerar os componentes das fórmulas dos detergentes.

⁵ Processo de escolha do detergente desenvolvido no anexo G.

Na fórmula dos detergentes existem diferentes tipos de materiais, como os surfactans (principal componente), builders, bleaching agentes e enzymes. Estes componentes visam remover a sujidade, dos têxteis, conferir-lhes um agradável toque e cheiro.⁶

7.5.1. Mercado do Plástico

A maior fatia de produção de plástico na Europa, em 2003, era as embalagens com um peso de 36%, ou seja, a indústria das embalagens é uma indústria importante para os fornecedores de plástico.

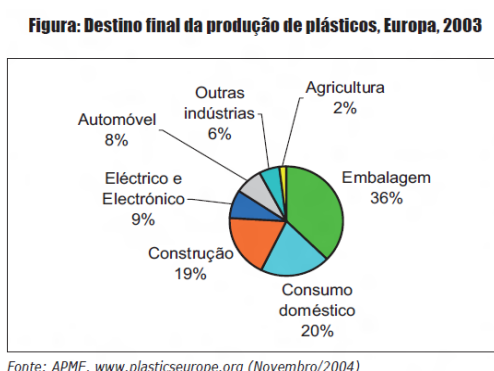


Figura 31 - Destino Final da Produção de Plásticos na Europa em 2003

Por outro lado, a indústria do plástico é bastante concentrada na Europa. “ As regiões do Ruhr e de Baden – Wuerttemberg, por exemplo, representam 45% do total da indústria de transformação de plástico na Alemanha. (...) Em França, a região de Oyonnax desempenha um papel importante na transformação de plásticos. (...) Na região de Emilia-Romagna, em Itália, também existem sinergias devido à presença de empresas de fabrico de embalagens uger de empresas que devolvem máquinas para embalagens nos setores alimentar e cosmético.”(INPI (2005)) Espanha e Reino Unido também representam forte clusters na Europa.

Assim, conclui-se que o poder negocial dos fornecedores de plástico é médio, dado que existe uma relação de interdependência que ameniza o facto de ser uma indústria muito concentrada que lhe confere poder para definirem o preço unilateralmente.

Os fornecedores de plástico são dependentes dos produtores de embalagens, dado que representam uma parte significativa do seu negócio. Os produtores de embalagens, no caso específico da indústria de HDD, são dependentes das matérias-

⁶ Para mais informações sobre a constituição de detergentes consultar Bajpai, Tyagi, Laundry Detergents:an Overview (2007).

primas para produzirem as suas garrafas, pois em elas não existe condições para comercializarem o segmento mais importante, segmento liquido.

7.5.2. Surfactans

Os Surfactans, como principal componente para a produção de detergentes, representam cerca de 80% do consumo da indústria de detergentes. Nos Estados Unidos da América, em 2007, representava 2.200 milhões de libras, o que equivalia a 36% do mercado.

U.S. SURFACTANT MARKET	
2007 DEMAND	
MARKET SEGMENT	MILLION POUNDS
Key Markets	
Household Detergents	3,500
Personal Care	800
Industrial & Institutional Cleaners	490
Food Processing	405
Oilfield Chemicals	385
Agricultural Chemicals	270
Textiles	200
Emulsion Polymerization (Plastics)	200
Paints & Coatings	200
Construction	100
	6,550
Other Markets	
Lubricant and Fuel Additives	615
Metal Working	150
Mining Chemicals	100
Pulp & Paper	75
Leather Processing	30
Other	195
	1185
Total	7,715

Fonte: Surfactans, a market opportunity study update

Figura 32- Mercado Americano dos Surfactants em 2007

Assumindo que o peso deste componente se mantém para o resto do mundo, nomeadamente, na Europa, a indústria de HDD é uma indústria importante para estes fornecedores, com um peso significativo nas suas vendas.

A nível de concentração da indústria, trata-se de uma indústria com um nível de concentração elevado, a ter entre os principais empresas BASF (Alemanha), The Dow Chemical Company (U.S.), Akzonobel (U.S.), Royal Dutch Shell and Shell Chemicals (Holanda), Henkel (Alemanha), Clariant AG (Suíça), Stepan Company (U.S.), Rhodia (U.S.), Jeneil Biotech (U.S.) e Ecover (Bélgica).

À semelhança dos fornecedores de plástico, também o poder negocial dos fornecedores de Surfactans é médio, pelas mesmas razões, a existência de interdependência e o elevado grau de concentração da indústria de Surfactans.

Em suma, o poder negocial dos fornecedores é médio.

7.6. Produtos Complementares

Como produtos complementares para os detergentes máquina roupa são os detergentes para a pré-lavagem, os aditivos para a roupa e os amaciadores.

Considerando a indústria de DPH, as duas indústrias complementares juntas representam 19,1% da indústria, face ao HDD que representa 54,7%.

Em valores, os aditivos, em 2011, tiveram um volume de vendas de 17 milhões e os amaciadores de 33 milhões.

Existindo uma oportunidade de estender a indústria em 50 milhões, porque é que ainda não foi feito.

A resposta é simples, as marcas mais importantes de cada uma das indústrias complementares já são detidas pelas mesmas empresas que detêm os detergentes máquina roupa, pelo que já estão a usufruir dos 50 milhões enquanto empresas.

Na indústria dos aditivos, as principais marcas são Vannish, Frend e Xau, detidas pela R&B, X-Tra, marca umbrela detida pela Henkel e Neoblanc da P&G. Estas marcas juntas alcançam 72 % da quota de mercado, sendo que as Private Label representam 27,6% (Ver anexo H).

Na indústria dos amaciadores, as principais marcas representam 56,5% do mercado. Quanto a Xau da R&B, Comfort da Unilever e X-Tra da Henkel. Sendo que as Private Label representam 41,2% (Ver anexo I).

Assim, conclui-se que a complementaridade não é uma mais-valia para a indústria.

8. Conclusão

O modelo da Análise Estrutural proposto por Porter é inquestionável que é uma importante ferramenta para a análise da envolvente e para a ajuda na definição da estratégia da empresa.

O presente estudo analisou a indústria do HDD em Portugal, a qual representa 156.903 milhares de euros. Apesar de a indústria ser constituída por cinco segmentos é claramente dominada por dois. O segmento pó, que representa 50,09% das vendas da indústria e o segmento líquido que representa 49,23%, sendo claramente liderado pelo segmento Líquido diluído. A tendência para o mercado para os próximos anos é a diminuição do segmento pó e o crescimento do segmento Líquido. O segmento das cápsulas representa uma incógnita, fruto do elevado investimento que se está a acontecer no ano de 2012 neste segmento, com as principais empresas a apostar neste segmento.

Relativamente às marcas da indústria, existe um líder destacadíssimo com uma quota de mercado de 40,29%, Skip. Destaca-se também a forte performance das MMD que assumem o segundo lugar no mercado com 16,51% de quota de mercado em 2011.

No que respeita aos clientes, o canal dinâmico representa 95% das vendas, sendo liderado pelo Continente com uma quota de mercado de 48,2% seguido do Pingo Doce com 14,2%.

A atratividade desta indústria é reduzida.

Modelo da Análise Estrutural da Indústria	1	2	3	4	5
Ameaça de novos concorrentes		X			
Poder Negocial dos Clientes				X	
Rivalidade entre concorrentes instalados			X		
Ameaça de substitutos	X				
Poder Negocial dos Fornecedores		X			
Produtos Complementares	X				
Total	2				

Quadro 12 - Quadro Resumo: Modelo da Análise Estrutural da Indústria

A ameaça de novos concorrentes é reduzida por via das elevadas barreiras à entrada que se materializam numa indústria com elevadas economias de escalas, fortes necessidades de capital para garantir o acesso ao canal de distribuição, por um lado, na listagem dos produtos nos sortidos das lojas, por outro, na obtenção de visibilidade extra. Consequentemente, existe um acesso dificultado aos canais de distribuição, o retalho, sem os quais a indústria não tem condições de fazer chegar ao consumidor os seus produtos. E elevada probabilidade de existência de retaliação das empresas instaladas.

O Poder negocial dos clientes assume-se como a principal força desta indústria, por via dos excelentes resultados que estão a conseguir obter nas MMD, desde 2007 e que permitiram aos retalhistas ter um nível de informação completo sobre a cadeia de abastecimento. Esta excelente performance criou pressão nas marcas de HDD para serem mais competitivas traduzindo-se num aumento de complexidade de formatos para se tentar manter a competitividade das marcas em todas as insígnias.

Também o grau de concentração dos retalhistas, os reduzidos custos de mudança de marca por via da reduzida diferenciação ajudaram a aumentar o poder negocial dos clientes.

Um último fator que cria pressão aos clientes para aumentarem o seu poder negocial é o fato de os mecanismos que dispõem para melhorarem a sua performance ser através do aumento da rentabilidade.

Na Rivalidade entre concorrentes instalados, o principal fator proporcionador da rivalidade é a forte concentração com quatro empresas multinacionais a controlar a indústria, a qual apresenta uma tendência de estagnação em termos de crescimento.

E, contrariamente às barreiras à entrada, as barreiras à saída são reduzidas dado que se trata de um bem de grande consumo, não será muito difícil alterar toda a empresa para outro bem.

A ameaça de produtos substitutos e o poder negocial dos fornecedores têm pouco impacto no dinamismo da indústria.

No que respeita aos produtos complementares não são uma força extra na medida em que são detidos pelas mesmas empresas que detêm as marcas a operar na indústria de HDD.

Assim, pode-se concluir que o presente estudo responde afirmativamente à questão formulada: o Modelo de Análise Estrutural proposto por Porter (1980), contribui para evidenciar/ explicar o aumento da pressão promocional do mercado HDD em Portugal que se tem vindo a intensificar nos últimos anos?

A pressão promocional aumentou fruto do aumento da pressão e respetivo poder negocial detido pelos retalhistas e da racionalização do comportamento de compra do consumidor. Por outro lado, como se trata de empresas multinacionais existe uma grande pressão para a obtenção dos objetivos de vendas traçados todos os anos, os quais são muito ambiciosos. E caso essas metas não sejam alcançadas, independentemente da performance nacional da marca em termos de quota de mercado, pode existir uma

decisão internacional de deslocalização da empresa, ficando a vender para o país, mas sem estrutura física.

A Unilever é a empresa com melhor eficiência promocional na totalidade dos canais e, simultaneamente, com a menor dependência das vendas promocionais.

No extremo oposto, a Henkel é o concorrente que apresenta maior variação na eficiência promocional e nas vendas promocionais levando a ter a pior performance da indústria, compensando apenas na quota de mercado promocional, na qual consegue estar a recuperar posição face à P&G, que diminuiu a sua quota de mercado promocional, em 2011.

Assim, pode-se questionar se será que a gestão promocional das empresas de HDD está a ser feita do modo mais inteligente numa perspetiva futura?

Limitações

Uma das grandes limitações deste estudo é a falta de informação por insígnia. Dado o retalho em Portugal ser tão concorrencial, especialmente, na relação Continente e Continente Modelo com o Pingo Doce, como seria expectável as empresas detentoras do retalho tentam ao máximo não disponibilizar informação sobre a importância de cada fornecedor para o seu negócio em termos de volume de vendas. A alternativa considerada neste estudo foi a o painel de distribuição da Kantar, o qual apresenta notórias limitações no tratamento dos dados, sendo possível verificar incoerências nos dados disponibilizados.

Também no que respeita ao acesso de informação, o ponto sobre a análise dos poder negocial dos fornecedores apresenta limitações por não existir informação disponível de livre acesso, apenas os departamento de I&D das empresas de HDD detém essa informação. Mas para o objetivo do presente estudo, não é um limite dado que esta força não tem impacto na evolução da pressão promocional.

Por outro lado, existem muitos modelos complementares ao Modelo de Porter que iriam enriquecer as conclusões a retirar sobre a influência da dinâmica da envolvente da indústria no funcionamento desta, especialmente na vertente promocional.

9. Proposta de Desenvolvimentos Futuros

Seria interessante de futuro estudar o impacto do aumento da pressão promocional na rentabilidade e saúde das empresas detentoras das marcas de HDD em Portugal. Segundo Kasualis, Morgan, Griffih & Kenderdine (2009), as promoções que estão a ser praticadas no mercado não estão a ser desenvolvidas com uma perspetiva futura mas sim apenas com uma perspetiva de manter o acesso aos canais de distribuição, nomeadamente, nas questões de visibilidade em linear e visibilidade extra dos formatos promocionais.

Adicionalmente, para além de estudar o impacto, criar uma ferramenta que facilite a criação de um plano promocional que responda às necessidades de cada cliente sem comprometer a dinâmica da empresa no curto e longo prazo e analisar pormenorizadamente o plano promocional de cada marca de modo a evidenciar as suas estratégias promocionais.

Finalmente, seria uma mais valia analisar o processo de negociação entre os retalhistas e os detentores da marca, de forma, a explicar a dependência das marcas da promoção para conseguirem ter acesso ao canal de distribuição que permita alcançar os objetivos de vendas.

Bibliografia

- Aaker, D.A. (1992), *Strategic Market Management*. New York, IX.: John Wiley.
- ACNielsen (2000), *Manual de Estágio de Clientes*. Lisboa, ACNielsen
- Baden-Fuller, C. e J. Stopford. (1992), *Rejuvenating the Mature Business*. London, I.: Routledge.
- Bajpai, D., V.K. Tyagi, (2007), *Laundry Detergents: An Overview*, *Jornal of Oleo Science*, 56(7) pp327-340
- Baker, M. (2003), *The Marketing Book*. Oxford, V.: Elsevier.
- Barry B. e J. R. Evans (1995), *Retail Management*. Upper Saddle River, VI.: Prentice-Hall
- Cox R.e P. Brittain (1996), *Retail Management*. London, III.: Pitman Publishing
- Dias, P. (2009), *Reposicionamento Estratégico no retalho, Uma Aplicação a um caso de estudo – Pingo Doce*, Tese de Mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE
- Farinha, R. (2009), *O impacto das marcas próprias no consumo das famílias*, Tese de Mestrado em Gestão, ISCTE
- Grant, M. R. (2008), “Contemporary Strategy Analysis”, Malden, VI.: Blackwell Publishing
- Hax N e S. Majluf (1991), *The Strategy Concept and Process*. Upper Saddle River, II.: Prentice-Hall
- Hill, L. e R. Jones (1995), *Strategy Management and Integrated Approach*. Boston, IV.: Houghton Mifflin Company.
- INPI (2005), *Estudo da Utilização de PI no setor dos Moldes e Plásticos*.
- Kale, S. e D. Arditi. (2003), *Differentiation, Conformity, and Construction Firm Performance*, *Journal of Management in Engineering*, 19 (2), pp. 52-59.
- Karagiannopoulos, G.D., N. Georgopoulos e K. Nikolopoulos (2005), *Fathoming Porter's Five Forces Model in the Internet Era*, Emerald Group Publishing Limited, 7 (6), pp.66-76.
- Kasulis, J., F. Morgan, D. Griffith e J. Kenderdine (1999), *Managing Trade Promotions in the context of Market Power*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 27(3), pp 320-332.
- Levy M. e B. Weitz (2004), *Retailing Management*. Boston, V.: Edition McGraw Hill

Lynch, R. (2000), *Corporate Strategy*, England, IL: Pearson Education Limited.

Ou, C., S. Chou e Y. Chang (2007), *Using a Strategy-Aligned Fuzzy Competitive Analysis Approach for Market Segment Evaluation and Selection*, Expert Systems with Applications, 36 (1), pp. 527-541.

Porter, M. (2008), The five competitive forces that shape strategy, Harvard Business Review, pp 79 – 93.

Porter, M.. (1985), *Competitive advantage: creating and sustaining superior performance*, New York, I.: Free Press,

Porter, M.. (1980), *Competitive Strategy, Techniques for Analysing Industries and Competitors*, New York, I.: Free Press

Prahalab, C.K. e H. Gary (1990), *The Core Competence of the Corporation*, Harvard Business Review, 68 (3), pp. 79-91.

Rapp, R.R. (2001), *Business Strategy: Ideas for Construction*, Master's Degrees. Leadership and Management in Engineering, pp. 37-42.

Rousseau, J. A. (2008), *Manual de Distribuição*, Estoril, IL: Principia

Rousseau, J. A. (2001), *Dicionário de Distribuição*, Coleção Distribuição Hoje AJE Sociedade Editorial.

Rumelt , R (1991), *How Does Industry Matter?*, Strategic Management Journal, 12(3), pp. 167 – 186.

Stonehouse, G., J. Hamill, D. Campbell e T. Purdie(2000), *Global and Transnational Business*, England, I.: John Wiley and Sons Inc.

Unity Soybean Board (2008), *Surfactants, a market opportunity study update*.

Internet:

www.aped.pt/
www.ariel.pt
www.continente.pt
www.henkel.com
www.ine.pt
www.jeronimomartins.pt
www.jumbo.pt
www.pingodoce.pt
www.pg.com
www.plasticeurope.org
www.pordata.pt
www.rb.com
www.skip.pt

O mercado dos detergentes máquina roupa – a pressão promocional

www.sonae.pt

www.unilever.pt

Anexos

A. Painel de Lares Kantar

A informação para ambos os estudos é recolhida com base num painel de lares. Este painel de lares tem como âmbito Portugal Continental com completa cobertura dos canais de distribuição. O Universo 2011 foi constituído por 3.950.228 lares, tendo como fonte de informação Instituto Nacional de Estatística (“INE”), do qual foi recolhida uma amostra de 4000 lares e foram considerados 1107 pontos de sondagem.

A base de preços é feita por recolha sistemática de EAN em todos os canais.

A metodologia utilizada pela Kantar é:

- Recolha eletrónica da informação dos produtos através da leitura do código de barras
- Cobertura das compras feitas por todos os elementos do lar
- Inclusão de produtos sem código de barras e produtos frescos através de Code Book

B. Cadeias Retalhistas de Livre Serviço

B.1. Supermercados

Segundo o Food Market Institute (“FMI”), um supermercado é uma loja alimentar em livre serviço, com secções de produtos alimentares, de limpeza e higiene que vende anualmente o mínimo de dois milhões de dólares.

Este conceito surge, nos anos 30, da necessidade do distribuidor combinar um elevado volume de vendas e preços reduzidos.

Sendo que os restantes conceitos existentes no mercado resultaram da evolução dos supermercados.

B.2. Hipermercados

A distinção feita entre os supermercados e os hipermercados prende-se com a dimensão métrica da loja. Sendo que este conceito não é uniforme de país para país. Em Portugal, são considerados hipermercados, as lojas alimentares em livre serviço com pelo menos 2000m².

Na base para o crescimento deste tipo de loja esteve a conjugação dos seguintes fatores:

- 1) Política de preços baixos
- 2) Grande diversidade e variedade de oferta
- 3) Facilidades de estacionamento automóvel
- 4) Oferta de sortido alimentar e não alimentar
- 5) Aplicação de fortes técnicas de marketing e merchandising

B.3. Discount

O Discount não é uma nova tipologia de loja, mas sim uma nova filosofia comercial e atitude de gestão. O discount é a “ filosofia de vender tudo barato, a atitude sistemática de redução de custos e eliminação de ineficiências” (Rousseau, 2008, pág 108).

As suas características conceptuais são:

- 1) Áreas de venda de pequena dimensão (400 a 1000 m²)
- 2) Número de referências reduzido, normalmente varia entre as 600 e as 1000 referências.
- 3) Sortido de marca própria, de marcas exclusivas ou de marcas líderes de alimentação geral, higiene e limpeza
- 4) Número reduzido de trabalhadores, que asseguram, simultaneamente, a função de operadores de caixa e de repositores
- 5) Política de preços 20% a 40% mais reduzidos do que nas outras formas de consumo.

Este conceito pretende otimizar a gestão nos seguintes pontos:

- 1) A eliminação absoluta de todas as ações que, nos circuitos comerciais ou nos pontos de venda, em nada contribuem para acrescentar valor aos produtos.
- 2) A implementação das ações ou atividades que acrescentam efetivamente valor aos produtos.
- 3) A preocupação, cada vez maior, com a relação preço/qualidade/serviço
- 4) A aplicação obsessiva de novas tecnologias de informação
- 5) A focagem total no consumidor

Em síntese, pretende-se aumentar vendas, reduzir custos e eliminar quebras e desperdícios no decorrer do processo logístico até à chegada do produto à prateleira sem afetar os níveis de qualidade.

C. Conceitos Genéricos⁷

Campanha – Conjunto planificado de ações promocionais, no âmbito da publicidade, de promoções em pontos de venda ou relações públicas, destinadas a divulgar, durante um certo período de tempo, um produto ou serviço.

Cartão de Fidelidade – Tipo de cartão privado de uma empresa que embora não concedendo crédito nem podendo efetuar pagamentos confere ao seu titular algum tipo de vantagens ou benefícios junto da empresa emitente.

DPH – Secção ou departamento de uma loja onde se apresentam para exposição e vendas os produtos de drogaria e higiene pessoal, no qual está incluído os detergentes máquina para a roupa.

Expositor – Elemento isolado de visibilidade especial constituído por produtos de apresentação visualmente cuidada e temática com objetivos promocionais. São colocados em zonas atrativas do ponto de venda com o intuito de obter vendas adicionais.

Facing – Lado visível do produto exposto no linear, normalmente expresso em unidades de produto ou centímetros.

Folheto - Desdobrável contendo uma mensagem publicitária inserida num meio de informação quer em loja, quer através de meios postais ou digitais.

Gama – Conjunto homogéneo de produtos definidos em função de uma tecnologia ou mercado e subdivido em tipos ou linhas de produtos.

Gestão de categorias – Processo comum a produtores e distribuidores de gestão de uma determinada categoria de produtos como uma unidade estratégica de negócio tendo como objetivo a otimização de sortido, a introdução de novos produtos, a eficácia das promoções e o aumento das margens, tendo como base que o espaço em loja é limitado.

Gôndola – Móveis expositores de produto standard colocados paralelamente entre si ao longo da placa de venda de uma loja e delimitando as respetivas secções e corredores de circulação.

Linear – É o perímetro ou contorno formado pelas faces dianteiras das gôndolas numa loja e cuja função consiste em atrair a atenção do cliente para o produto, oferecê-lo e provocar ato de compra.

⁷ Definições retiradas de Rousseau (2001)

Mailing – Operação de prospeção, venda ou promoção efetuada diretamente, por via postal ou digital, junto dos consumidores. Podendo ser sem destinatário ou personalizado/ dirigido.

Primeiros Preços – Designação genérica para produtos de gama baixa que embora não sendo de marca própria do distribuidor com eles competem em termos de preços.

Referenciamento – A concordância manifestada por uma empresa de distribuição ou organização de compras à proposta comercial de um fornecedor e materializada pela entrada dos produtos desse fornecedor no sortido do distribuidor.

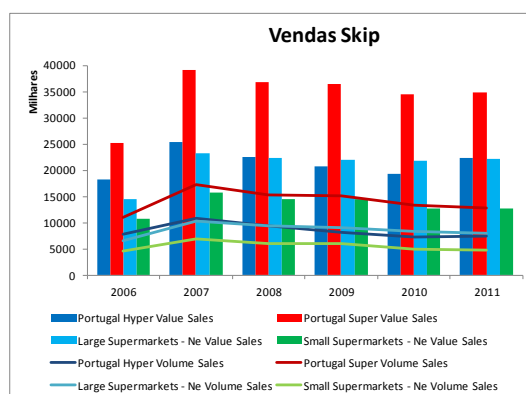
Sortido – O conjunto total de produtos oferecidos por um ponto de venda aos seus clientes.

Topo – A extremidade das gôndolas utilizadas geralmente para a exposição de produtos em promoção.

D. As Principais Marcas

D.1.Skip

Skip apresenta um forte crescimento de 2006 para 2007, no seguimento da tendência do mercado. As vendas em valor de Skip, em 2011, no canal dinâmico, dividem-se em 61% para Supers e 39% para Hipers. E em volume, em 2001, o canal Super representava 62,9% e o canal Hiper 37,1%. A diferença de percentagens entre as vendas em volume e em valor é reflexo das políticas de preço praticadas por cada canal.



Fonte: AC Nielsen

Figura 33 - Vendas Skip

A gama de Skip é constituída por seis variedades:

- **Skip Active Clean**



Figura 34- Gama Skip Active Clean

A Gama Active Clean, também designada por gama regular, está presente na totalidade dos segmentos do mercado, Pó, Líquido diluído, Líquido concentrado, tablets e cápsulas.

- **Skip Sabão Natural**



Figura 35 - Gama Skip Sabão Natural

A Gama de Skip Sabão Natural trata-se de uma gama que se assume como Mid-Tier. Estando presente apenas nos 2 principais segmentos, o Pó e o Líquido diluído.

- **Skip Especialistas**



Figura 36 - Gama Skip Especialistas

A gama de Skip Especialistas é composta por detergentes Líquidos concentrados específicos para 4 tipo diferentes de roupas. O Pequeno e Poderoso Cores, o Skip Cores Escuras, o Skip Lãs e Sedas e o Skip Black Chic. No entanto, o Skip Lãs e Sedas não faz parte da indústria em análise dado que se trata de um LDD.

- **Skip Baby**



Figura 37 - Gama Skip Baby

O Skip Baby é um detergente Líquido Diluído desenvolvido, especialmente, para as roupas de bebé.

- **Skip 2 em 1 Comfort**



Figura 38 - Gama Skip 2em1 Comfort

A Gama Skip 2 em 1 Comfort mistura o poder do detergente roupa Skip com a suavidade do Amaciador Comfort. Esta gama está presente no segmento Pó, Líquido diluído e Líquido concentrado.

- **Skip Naturals**



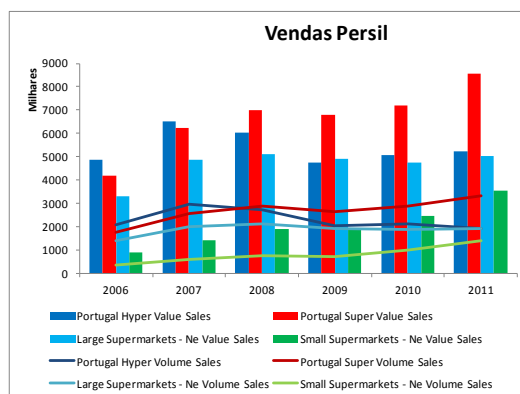
Figura 39 - Gama Skip Naturals

A Gama de Skip Naturals com Flor Branca e Aloe Vera está disponível nos seguintes segmentos: Pó, Líquido diluído, Líquido concentrado e Cápsulas.

D.2. Persil

Persil apresenta uma evolução bastante positiva em Supers, tendo tido uma taxa de crescimento no canal, no período em análise de 105%.

As vendas em valor de Persil, em 2011, no canal dinâmico, dividem-se em 62,1% para Supers e 37,9% para Hipers. E em volume, em 2011, o canal Super representava 63,3% e o canal Hiper 36,6%.



Fonte: AC Nielsen

Figura 40 - Vendas Persil

A gama de Persil é constituída por 4 variedades:

- **Persil Universal**



Figura 41 - Gama Persil Universal

A Gama Universal de Persil assume-se como um detergente premium para qualquer tipo de roupa. Estando presente na totalidade dos segmentos da indústria (Pó, Líquido diluído, Líquido concentrado).

- **Persil Higiene & Pureza**



Figura 42 - Gama Persil Higiene & Pureza

A Gama Higiene & Pureza de Persil está disponível no seguintes segmentos Pó e Líquido diluído.

- **Persil Color**



Figura 43 - Gama Persil Color

Persil desenvolveu um detergente especialista para a roupa de Cor, o qual está disponível nos segmentos Líquido diluído e Líquido concentrado.

- **Persil Sabão Azul&Branco**

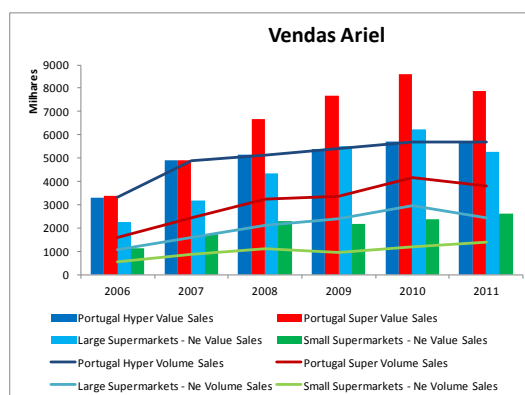


Figura 44 - Gama Persil Sabão Azul&Branco

A gama de Persil Sabão Azul&Branco é a gama Mid-Tier da marca que faz a ilusão ao tradicional sabão português. Estando disponível no segmento Pó e Líquido diluído.

D.3.Ariel

Ariel apresenta uma melhoria das suas vendas, apresentando crescimentos em ambos os canais. No canal Hiper, em valor, o crescimento deu-se com a tendência do mercado de 2006 para 2007, depois apresentando uma tendência de estagnação. No canal Super o crescimento foi mais significativo com uma taxa de crescimento de 58,1%. O crescimento de Ariel em volume acompanhou o crescimento em valor.



Fonte: AC Nielsen

Figura 45 - Vendas Ariel

A gama de Ariel é composta por três variedades:

- **Ariel com Actilift**



Figura 46 - Gama Ariel com Actilift

A Gama Ariel com Actilift, também designado de Ariel Regular, está presente nos segmentos Pó, Líquido diluído e Líquido concentrado.

- **Ariel Sensações**



Figura 47 - Gama Ariel Sensações

A Gama de Ariel Sensações está presente no segmento Pó e Líquido concentrado.

- **Ariel Frescura Atlântica**

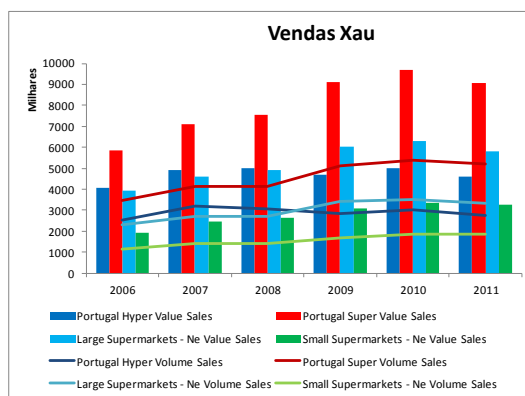


Figura 48 - Gama Ariel Frescura Atlântica

A Gama de Ariel Frescura Atlântica está disponível no segmento Pó e Líquido diluído.

D.4. Xau

À semelhança das marcas anteriores, também as vendas de Xau apresentaram crescimentos significativos, apesar de 2010 para 2011, Xau ter decrescido nos dois canais ainda que com reduzido impacto. Em 2011, 63,4% das vendas em valor foram oriundas do canal Super e 33,6% do canal Hiper.



Fonte: AC Nielsen

Figura 49 - Vendas Xau

A gama de Xau é composta por variedades cinco variedades:

- **Xau Max3 Regular**



Figura 50 - Gama Xau Max3 Regular

A Gama Xau Max3 Regular está disponível nos segmentos Pó e Líquido diluído.

- **Xau Max3 Frescura de Quanto**



Figura 51 - Gama Xau Max3 Frescura Quanto

Esta variedade é resultado da união entre o detergente Xau e o amaciador Quanto. Disponível no formato Líquido diluído.

- **Xau Max3 Colónia de Bebé**



Figura 52 - Gama Xau Max3 Colónia de Bebé

Xau Colónia de Bebé é um especialista para a roupa de bebé. Apenas disponível no segmento Líquido diluído.

- **Xau Max3 Puro Natural**



Figura 53 – Gama Xau Max3 Puro Natural

A variedade Xau Max3 Puro Natural está disponível no segmento Líquido diluído e Líquido concentrado.

- **Xau Max3 Sabão Natural**

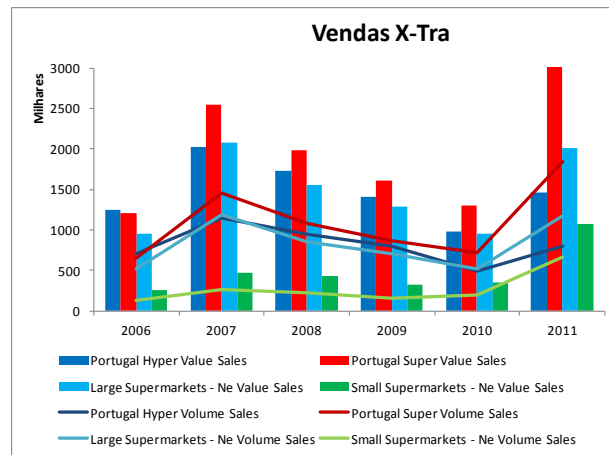


Figura 54 - Gama Xau Max3 Sabão Natural

A Gama de Xau Max3 Sabão Natural está presente no segmento Pó e Líquido diluído.

D.5.X-Tra

X-Tra acompanhou o mercado de 2006 para 2007 e depois entre 2008 e 2010 passou por fortes quedas, tendo conseguido recuperar em 2011 com valores históricos. Estes resultados, em 2011, devem-se a um formato, o X-Tra Pó 90+5D, que era um formato exclusivo, no Pingo Doce, que se revelou um autêntico sucesso de vendas.



Fonte: AC Nielsen

Figura 55 - Vendas X-Tra

A gama de X-Tra é composta por duas variedades:

- **X-Tra Total**



Figura 56 - Gama X-Tra Total

A gama de X-Tra Total está disponível no segmento Pó e Líquido diluído.

- **X-Tra Aloe Vera**

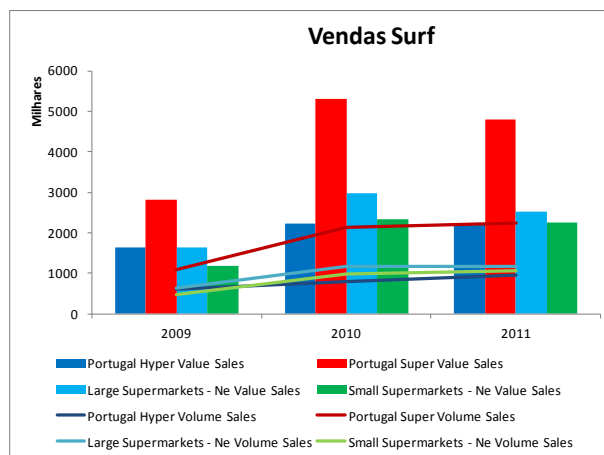


Figura 57 - Gama X-Tra Aloe Vera

A gama de X-Tra Aloe Vera está disponível no segmento Pó e Líquido diluído.

D.6.Surf

Como Surf só foi lançado para o mercado em 2009, não permite fazer uma análise muito profunda, dado que o momento do ciclo de vida do produto é muito diferente das restantes marcas.



Fonte: AC Nielsen

Figura 58 - Vendas Surf

A gama de Surf é constituída por quatro variedades.

- **Surf Tropical**



Figura 59 - Gama Surf Tropical

A gama de Surf Tropical está disponível nos segmentos Pó, Líquido diluído e Líquido Concentrado.

- **Surf Limão**



Figura 60 - Gama Surf Limão

A gama de Surf Limão está disponível nos segmentos Pó, Líquido diluído e Líquido Concentrado.

- **Surf Night Sensations**



Figura 61 - Gama Surf Night Sensations

A gama de Surf Night Sensations como se trata de um especialista para a roupa escura apenas está presente no segmento Líquido concentrado.

- **Surf Frésia e Flor de Lótus**

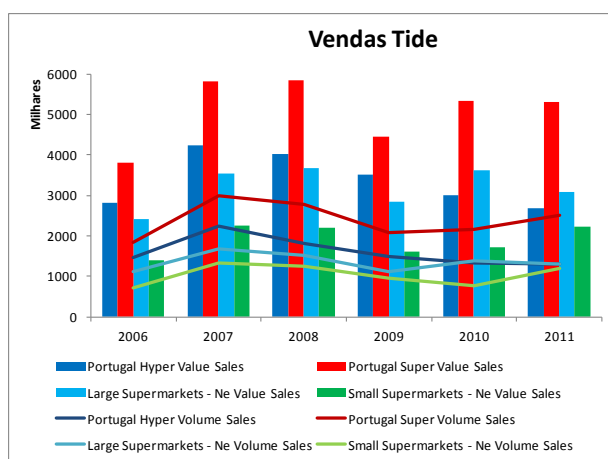


Figura 62 - Gama Surf Frésia e Flor de Lótus

A gama de Surf Frésia e Flor de Lótus apenas está presente no segmento Líquido concentrado.

D.7. Tide

Os anos de 2007 e 2008 foram anos com resultados muito bons. A partir de 2009, os bons resultados no canal Super mantiveram-se, mas no canal Hiper perderam importância para um nível inferior ao de 2006.



Fonte: AC Nielsen

Figura 63 - Vendas Tide

A gama de Tide divide-se em três variedades.

- **Tide Blue**



Figura 64 - Gama Tide Blue

A Gama Tide Blue ou Regular está presente nos segmentos Pó e Líquido diluído.

- **Tide Flower Party**



Figura 65 - Gama Tide Flower Party

A Gama Tide Flower Party está disponível apenas no segmento Líquido diluído.

- **Tide Splash de Lima e Mandarina**



Figura 66 - Gama Tide Splash de Lima e Mandarina

A Gama Tide Splash de Lima e Mandarina está presente nos segmentos Pó e Líquido diluído.

E. As Mudanças no Canal Dinâmico 2007-2008

Em 2007, o gigante SONAE adquire por via de fusão o grupo Carrefour Portugal. Por seu lado, ainda em 2007, o grupo Jerónimo Martins começa as negociações para a aquisição da cadeia Plus, tendo-se vindo a realizar em 2008. Esta fusão permitiu ser a cadeia com o maior número de lojas com dimensão Super. Completando esta estratégia de crescimento em 2009, com a fusão com a cadeia Feira Nova, que permitiu à insígnia Pingo Doce passar a ter lojas Hipers.

Aliado a esta reestruturação do mercado, o crescimento dos Supers também é potenciado pelas restrições legais relacionadas com a abertura de Hipers e com a oposição do comércio tradicional e de pequena dimensão a esta tipologia de loja.

Aproveitando as alterações resultantes da fusão, a insígnia Pingo Doce responde com a consolidação da sua estratégia em três focos principais: o reposicionamento da variável preço, a focalização nos frescos e na marca própria e a redução do sortido. Segundo Luís Palha, CEO da Jerónimo Martins: “ A solução mais direta seria pedir aos fornecedores que baixassem também os seus preços. Mas num mercado muito concorrencial, como é o caso do 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 fácil de executar. Tínhamos produtos nas prateleiras apenas porque o fornecedor nos pagava para os lá ter. “ (Dias (2009), pág 3).

Uma redução de sortido permite uma maior rotação de stocks, diminuindo os custos operacionais e financeiros, e conseguindo um aumento de competitividade, nomeadamente aumentando o nível de benefício ou lucro financeiro. Esta vantagem tem origem por o stock ser vendido antes de ser pago e, consequentemente, melhorar o respetivo benefício comercial. Desta forma, o Pingo Doce revê o seu sortido e diminui mais de 50% as referências disponíveis em loja.

Simultaneamente, em 2007, a Sonae lança para o mercado nas insígnias Continente e Modelo, o cartão de fidelização que veio trazer uma nova dinâmica ao mercado com promoções mais agressivas – 50% desconto em cartão.

Introduziu uma nova mecânica no mercado, na qual os consumidores pagam o preço sem promoção no ato de pagamento e acumulam em cartão para a próxima compra a percentagem de desconto. Tendo como condição só poder usufruir do desconto, no mínimo, no dia seguinte ao ato de compra. Para além das vantagens para o consumidor, comprar o mesmo produto por um preço inferior, a própria insígnia tira vantagens do cartão de fidelização como instrumento de gestão de informação.

O cartão acumula informações sobre as compras dos consumidores, dando origem a uma complexa base de dados. Esta ferramenta potenciou a criação dos mailings do Continente/ Modelo, no qual os consumidores recebem em casa um conjunto de vales de descontos que são personalizados para cada consumidor. Esta personalização visa dar descontos em alguns produtos que fazem parte do cabaz normal de compras do consumidor, para o atrair à loja. Dá, também, descontos em outros

produtos complementares ou até em produtos que o consumidor nunca comprou, como forma de incentivo à experimentação de novos produtos.

Em Junho de 2010, a SONAE volta a revolucionar o mercado com os descontos de 75% em cartão, na qual os consumidores podiam usufruir do desconto de 50% no dia seguinte ao ato de compra e os 25% restantes no mês seguinte ao ato de compra.

Como resposta ao cartão de fidelização da SONAE, o Pingo Doce baixa os preços da sua MMD assumindo o compromisso da qualidade associado a baixo custo. O que origina a que os clientes tenham de ir ao Pingo Doce para adquirir as suas MMD, ou seja, existe um aumento de fidelização para a insígnia, contrariamente às marcas de fabricante que o consumidor pode adquirir em qualquer loja.

Com as fusões a decorrer no seio do grupo, a Jerónimo Martins procede à comunicação da nova identidade conseguindo aumentar a confiança dos consumidores e a sua proximidade com a cadeia Pingo Doce. E como grande resposta estratégica final foi a consolidação para o consumidor da política “*every day low price*” com o lançamento da campanha nos media com o *slogan* “No Pingo Doce, o preço é sempre baixo, na loja toda o ano inteiro”.

F. Influência das Promoções na Performance da Marca

2011	Persil	▲	Skip	▲	Ariel	▲	Tide	▲	X-Tra	▲	Xau	▲	Surf	▲
% MS	9,6	0,8	39,6	1,2	9,4	-0,8	5,5	-0,4	3,2	1,5	9,5	-1,0	4,8	-0,5
PROMO SALES	46,0	2,9	36,3	3,8	44,2	3,7	51,7	-4,6	43,8	7,5	54,6	4,4	16,6	0,0
SOP	12,8	1,3	41,9	4,0	12,1	-0,1	7,5	-2,7	3,8	2,1	14,5	-1,3	2,3	-0,4
SOP/MS	1,3	0,0	1,1	0,1	1,3	0,1	1,4	-0,4	1,2	0,2	1,5	0,0	0,1	-0,4
SOL	17,9	2,0	30,0	2,0	16,0	3,0	9,0	-4,0	7,0	3,0	14,0	-2,0	7,0	-4,0

Fonte: AC Nielsen (H+S)

Quadro 13 - Análise Promocional Marcas

Pela análise do quadro 13, destaca-se que o ano de 2011 foi um ano difícil para Tide e para Surf, em que perderam quota de mercado e presença promocional, com diminuição da percentagem de vendas promocionais e da sua quota de mercado dentro das vendas promocionais.

Por outro lado, destaca-se Skip como a marca com a melhor evolução promocional a conseguir um crescimento em SOP de 4,0%, face a 2010. Do total do mercado de vendas promocionais, Skip consegue uma quota de mercado mais elevada que a quota de mercado total da marca, 41,9% face a 39,6%. O que indica que a marca está a crescer de uma forma pouco saudável, ou seja, o seu crescimento está dependente da pressão promocional. Seguido das marcas da Henkel que também melhoraram a sua

performance promocional com aumentos da percentagem de vendas promocionais e da sua quota de mercado.

Enquanto, Ariel e Xau aumentam a sua percentagem de vendas promocionais face ao total de vendas, mas não foi suficiente e diminuem o seu SOP. Ariel com uma ligeira descida, -0,1%, e Xau com uma queda acentuada de -1,3%.

F.1. Skip

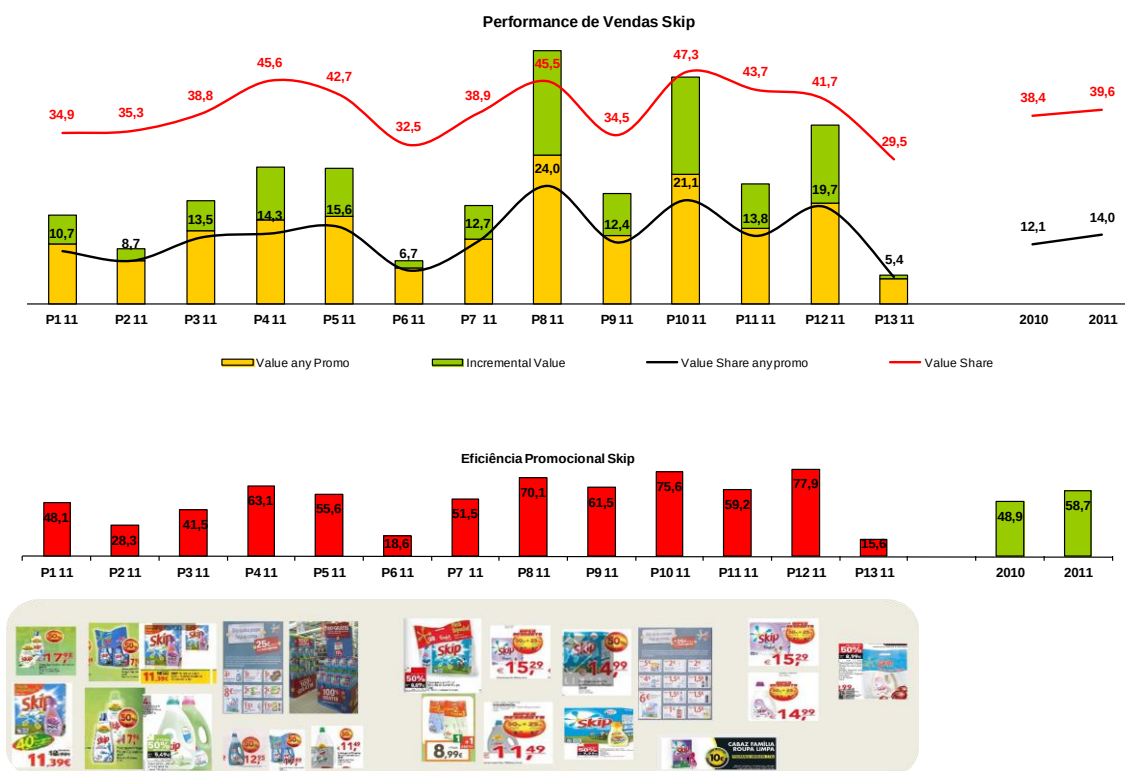


Figura 67 - Performance de Vendas Skip 2011

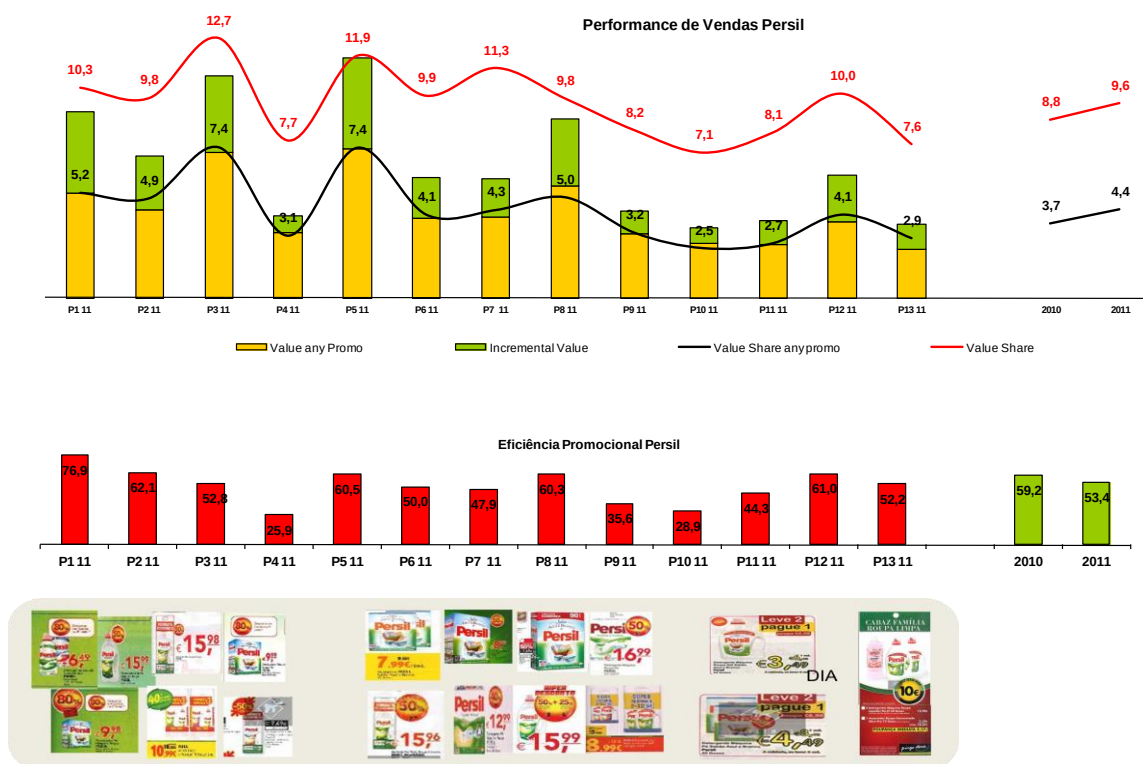
Skip, versus 2010, conseguiu melhorar a sua quota de mercado, assim como a sua quota de mercado promocional, com pico a ocorrer em P8, resultado da forte presença no folheto de 75% da Sonae e em P10 resultado do mailing enviado para os consumidores.

Destaca-se o forte investimento de Skip, desde o P4, através de 2 mailings (em P4 e em P10) e aposta nas promoções de 50% ou mais e preço cortado. O aumento de investimento na SONAE é notório, com Skip a estar presente, todos os meses, nos folhetos da SONAE e, especialmente, a presença com promoções agressivas nos folhetos de 75% (Julho e Novembro). E a participação nos cabazes que Pingo Doce realizou no segundo trimestre de 2011.

O mercado dos detergentes máquina roupa – a pressão promocional

Face a 2010, Skip apresenta uma melhoria de, aproximadamente, 10% na sua eficiência promocional, o que indica que o seu forte investimento está a resultar junto do consumidor e a gerar retorno para a marca.

F.2. Persil



Fonte: AC Nielsen (H+S) e Publinfo

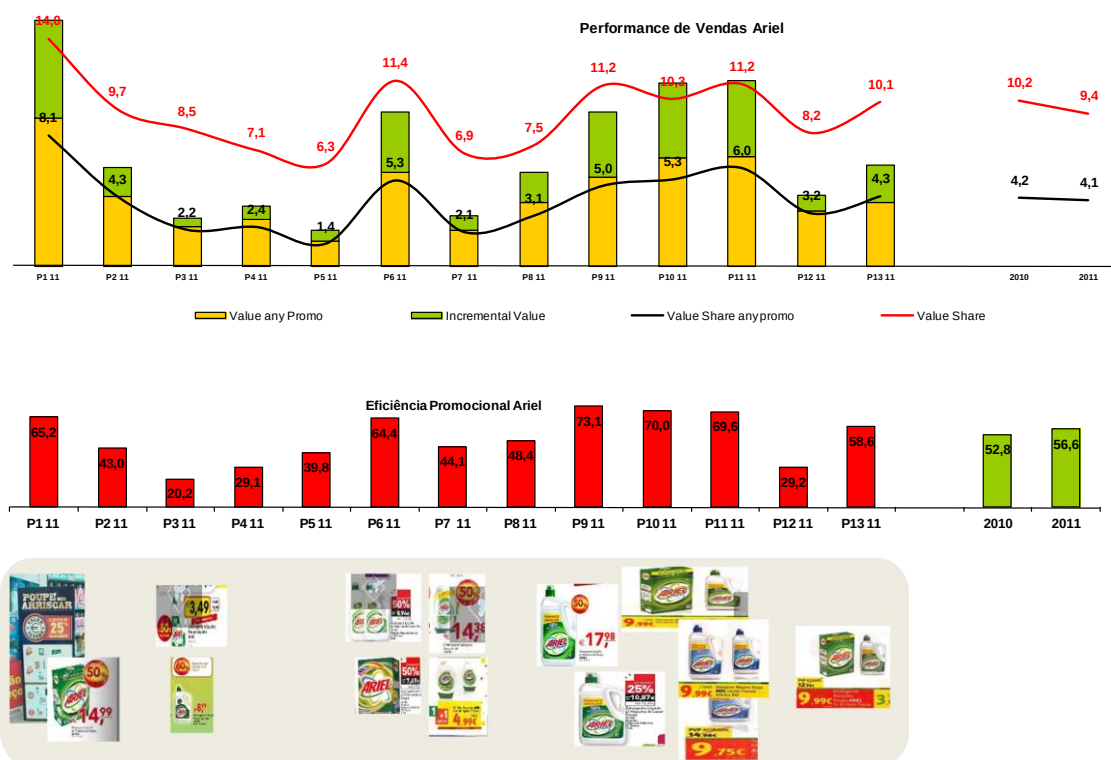
Figura 68 - Performance de Vendas Persil 2011

Persil apresenta uma boa performance até ao P5, depois começa a evidenciar a forte competitividade das promoções de Skip nos folhetos da Sonae. Conseguindo fazer pequenos picos na quota de mercado devido à presença no folheto de 75% de Julho e nos cabazes dos Pingo Doce, em P12 e P13.

À semelhança de Skip, Persil também tem uma forte presença em folhetos todos os meses. Diferencia-se por os folhetos mais fortes não serem apenas SONAE, existe também forte aposta no Jumbo, Intermarché e Minipreço.

A eficiência promocional face a 2011, desce 4,8%, tal como referido supra em consequência da forte pressão promocional de Skip. No entanto, face a 2010 consegue aumentar a quota de mercado e a quota de mercado promocional.

F.3. Ariel



Fonte: AC Nielsen (H+S) e Publinfo

Figura 69 - Performance Vendas Ariel 2011

Ariel apresenta um arranque de ano muito forte em resultado da sua campanha “Poupe sem arriscar”, depois diminui bastante e consegue melhorar no segundo trimestre em resultado da forte presença nos folhetos do Auchan e o suporte promocional do Pingo Doce à marca com os produtos colocados em lugar de destaque com preços muito competitivos e ainda com visibilidade em televisão.

Ao contrário das outras marcas premium, Ariel tem uma menor presença em folheto, principalmente no primeiro trimestre, o que se refletiu nas vendas e na eficiência promocional da marca.

Versus 2010, diminui quota de mercado, mas aumentou eficiência promocional o que evidencia que a marca está a dar sinais que está a ficar mais ativa.

F.4. Xau

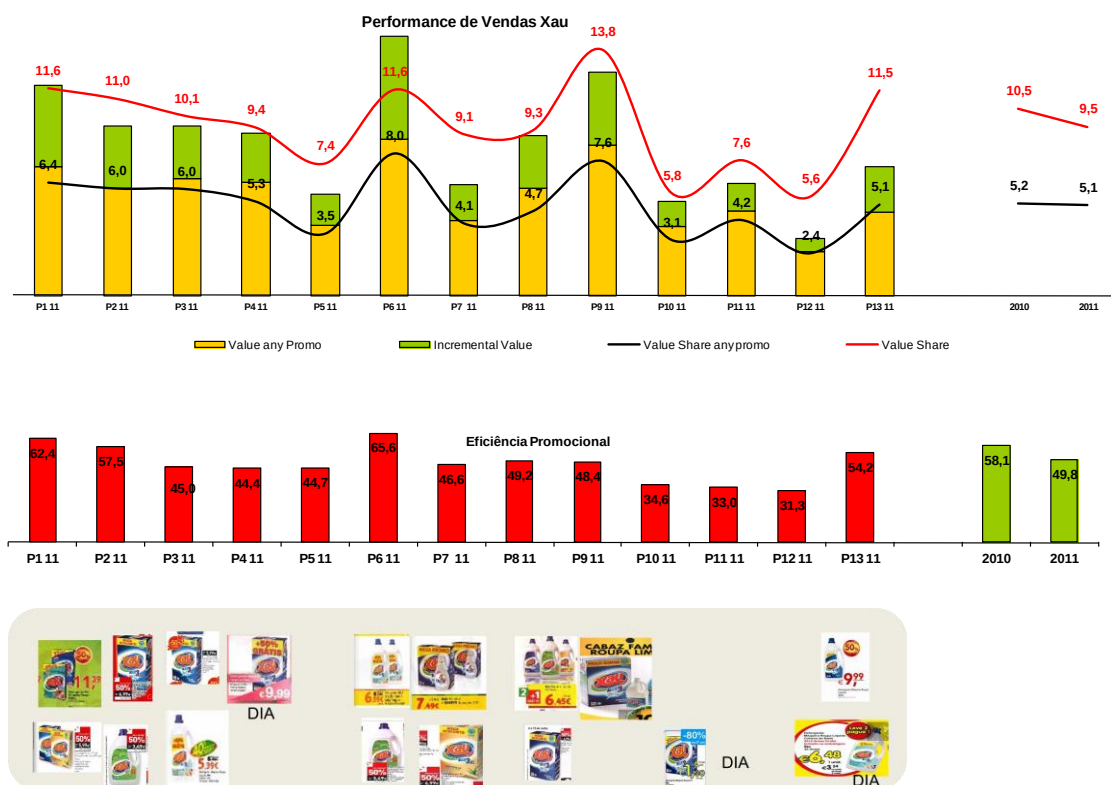
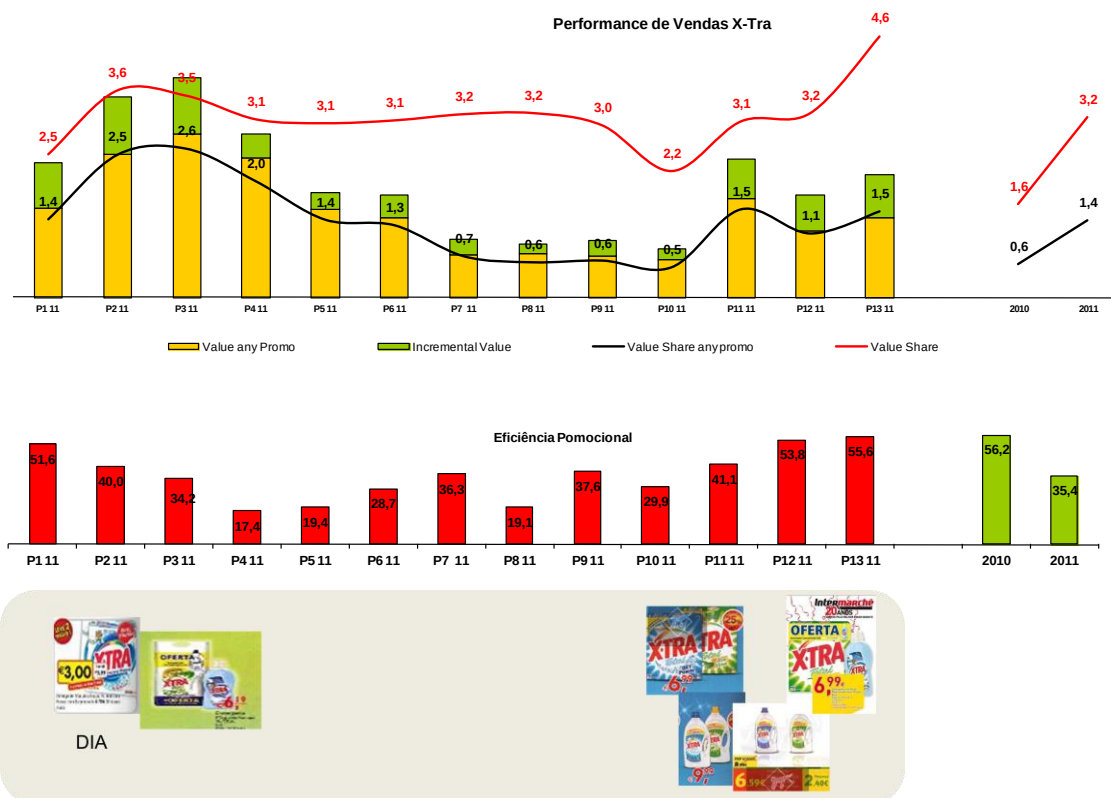


Figura 70 - Performance Vendas Xau 2011

O ano de 2011, para a marca Xau foi um ano muito inconsistente, não sendo possível perceber qual a estratégia do plano promocional. Dando especial destaque à presença de Xau nos folhetos do líder (SONAE) serem quase inexistentes (Janeiro e Dezembro). Sendo que os dois folhetos não foram feitos nos folhetos em que poderia gerar mais retorno. O primeiro folheto foi incluído na feira de limpeza, em que todas as marcas estão presentes com promoções. O segundo foi feito no mês em que os consumidores estão focalizados nas compras de Natal.

Como resultado do ano instável, Xau perde quota de mercado em 1% e, simultaneamente, diminui a sua eficiência promocional em 8,3%.

F.5. X-Tra



Fonte: AC Nielsen (H+S) e Publinfo

Figura 71 - Performance de Vendas X-Tra 2011

X-Tra apresenta um bom início de ano, mas tem de se destacar as vendas históricas obtidas a partir do P11 em resultado da excelente performance de X-Tra 90+5D no Pingo Doce, com destaques especiais em loja e apoio com anúncio em televisão.

Assim, X-Tra aumenta a sua quota de mercado em 1,4, face a 2010, conseguindo uma quota de 3,2%. No entanto, a eficiência promocional diminui drasticamente, 22,8%.

inicial. Em alguns casos, também irá adequar o tipo de detergente ao tipo de roupa que irá colocar a lavar em cada lavagem, ou seja, por exemplo, quando lava roupa de cor, utiliza um detergente para roupa de cor ou quando lava roupa preta optar para um detergente para roupas pretas. Esta situação é de extrema importância quando se trata de lavar a roupa de um bebé, que levou a que exista no mercado uma gama de produtos destinados apenas à lavagem de roupa de bebé. Existindo inclusive uma marca que apenas dispõe de uma gama de detergente roupa para máquina específica para bebés, a “Laborim”.

Noutros casos, pode utilizar como variável de escolha a fragância do detergente, dado valorizar o perfume que fica na sua roupa. Atualmente, o aspeto de cada pessoa é fulcral na sua inserção na sociedade e como esta a vê, ou seja, a roupa em parte é o espelho de cada pessoa. Assim torna-se importante que a roupa tenha um perfume agradável que se adequa ao estilo da pessoa.

Ou, ainda, se pretender gastar o mínimo possível, no momento do ato de compra irá procurar o detergente que apresenta o menor preço, idealmente fazendo o comparativo através do preço por dose. Neste caso, será um consumidor ultra sensível às promoções.

H. Aditivos

LAD	2009	2010	YTD 11
Peso Categoria	7,9%	7,4%	6,6%
Value Sales	19 993 313	19 337 492	17 463 271
Volume Sales	8 623 418	8 926 261	8 784 384
HENKEL	2,4	5,1	5,7
Neutrex	1,5	0,1	0,0
X-Tra	0,9	5,0	5,6
LEVER	0,0	0,0	0,0
P&G	16,8	16,8	14,7
Neoblanc	16,8	16,8	14,7
RECKITT-B	58,1	53,9	52,5
Frend	3,5	3,4	3,4
Vanish	53,3	49,7	48,7
Xau	1,2	0,8	0,4
BAYER	0,2	0,2	0,1
JOHNSON	0,7	0,4	0,4
PRIVATE LABEL	20,9	23,0	27,6
Other Brands	0,9	0,6	0,4

Fonte: AC Nielsen (H+S)

Quadro 14 - Aditivos

O mercado dos detergentes máquina roupa – a pressão promocional

I. Amaciadores

FFI	2009	2010	2011
Peso Categoria	12,0%	12,3%	12,5%
Value Sales	30 335 743	32 107 485	33 073 325
Volume Sales	36 850 961	37 664 716	37 849 116
HENKEL	3,6	2,5	2,2
Vernel	3,2	0,4	0,1
X-tra	0,5	2,1	2,1
LEVER	38,1	38,5	37,7
Confort	38,1	38,5	37,7
RECKITT-B	20,1	17,8	16,6
Quanto	18,0	16,2	15,5
Xau	2,1	1,6	1,1
PRIVATE LABEL	37,5	40,5	41,2
Other Brands	0,6	0,8	2,3

Fonte: AC Nielsen (H+S)

Quadro 15 - Amaciadores