caso de estudo
case study

Mudança no sector alimentar: O Pingo Doce

Manuel Portugal Ferreira
(ESTG, IPL)
manuel.portugal@ipleiria.pt

Nuno Rosa Reis
(ESTG, IPL)
nuno.m.reis@ipleiria.pt

João Carvalho Santos
(ESTG, IPL)
joao.santos@estg.ipleiria.pt

globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy

globADVANTAGE

Center of Research in International Business & Strategy

INDEA - *Campus 5*

Rua das Olhalvas

Instituto Politécnico de Leiria

2414 - 016 Leiria

PORTUGAL

Tel. (+351) 244 845 051

Fax. (+351) 244 845 059

E-mail: globadvantage@ipleiria.pt

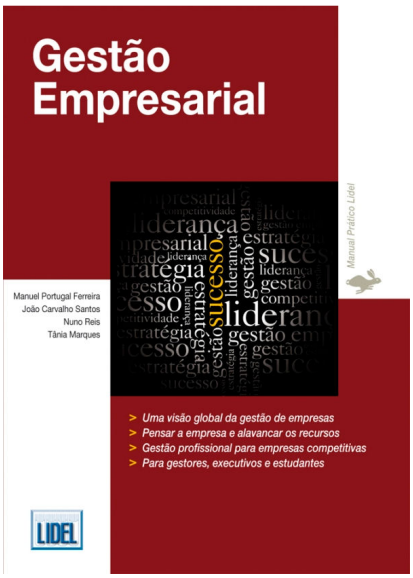
Webpage: www.globadvantage.ipleiria.pt

Como citar este trabalho:

Ferreira, Manuel P., Reis, Nuno R. & Santos, João C. *Mudança no sector alimentar: O Pingo Doce*. Caso de estudo nº 8, globADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy, 2011.

Mais casos em http://www.globadvantage.ipleiria.pt/academy/casos-disponiveis/

Caso desenvolvido para inclusão no livro:
Ferreira, Manuel P., Santos, João C., Reis, Nuno R. & Marques, T. **Gestão empresarial**, 2ª edição, Lidel, Ed. Técnicas, Lisboa.



Mudança no sector alimentar: O *Pingo Doce*

Caso elaborado por Manuel Portugal Ferreira, Nuno Rosa Reis e João Carvalho Santos*.

Introdução

O sector português da distribuição tem passado por uma transformação profunda, com novas ofertas, novos estabelecimentos e cadeias, concentração do sector e alterações nas estratégias das empresas. Estas transformações continuam uma tendência de modernização da distribuição alimentar, por entre as críticas e os receios de os grandes espaços comerciais poderem levar à destruição dos formatos tradicionais do comércio.

Este caso foca a distribuição alimentar e em especial a reestruturação do Pingo Doce, insígnia do grupo Jerónimo Martins. A reestruturação passou pelo crescimento através de aquisições de outras empresas existentes, pela renovação dos estabelecimentos que já detinha, uma nova imagem e uma nova proposta de valor: preços baixos todo o ano. A transformação contrasta com a anterior percepção dos consumidores que viam o Pingo Doce como supermercados caros e pouco convenientes – com localizações frequentemente afastadas do seu público-alvo. O reposicionamento estratégico envolveu a unificação da marca, uma nova política de preços, mudanças substanciais na política de comunicação, nova forma de interface com os fornecedores.

O sector da distribuição em Portugal

A distribuição é um sector de actividade económica que compreende um conjunto de entidades (supermercados, mercearias, lojas de roupa, entre outros) que asseguram a função de intermediação entre produtores e consumidores. Ou seja, através de várias transacções comerciais e operações logísticas colocam produtos ou prestam serviços, acrescentando-lhes valor, nas condições de tempo, lugar e modo mais convenientes para satisfazer as necessidades dos clientes (Tabela 1).

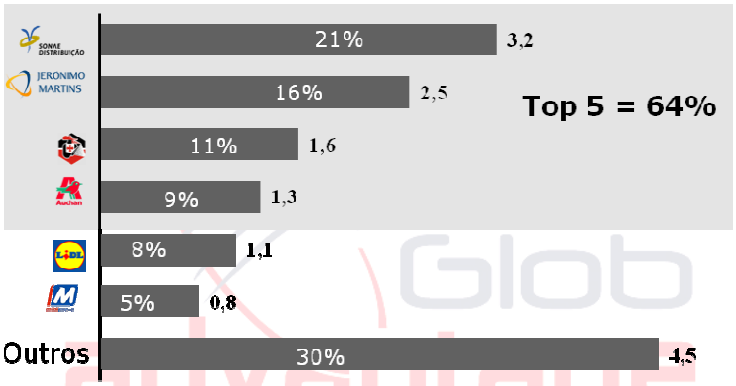
Tabela 1. Funções dos retalhistas

Redução de custos	A utilização do sistema de retalhistas leva a menos contactos entre o produtor e o cliente final, o que faz com que haja uma redução de custos totais.
Diversificação de sortido	O retalhista pode comprar a diversos produtores/grossistas para depois oferecer maior variedade de gama de produtos ao cliente final.
Actividades de marketing	Muitas vezes os retalhistas actuam como substitutos da força de vendas do fabricante levando a cabo actividades de venda pessoal e promoções.
Financiamento	O retalhista pode conceder crédito, quer ao cliente final quer também ao produtor.

Serviços adicionais	O retalhista pode oferecer outros serviços, como por exemplo, a instalação, entrega ou serviços pós-venda.

O sector da distribuição alimentar em Portugal tem um nível de concentração relativamente elevado. A quota de mercado conjunta dos cinco maiores grupos de distribuição alimentar é de 64% (dados de 2007). A concentração aumentou nos últimos anos, em resultado das aquisições da Sonae (adquiriu os hipermercados Carrefour) e da Jerónimo Martins (adquiriu os supermercados Plus) e de novos investimentos. Contudo, este nível de concentração ainda é um dos mais baixos entre os países europeus. A empresa com a maior quota de mercado é a Sonae Distribuição – com os hipermercados Continente e os supermercados Modelo. Em segundo lugar, o grupo Jerónimo Martins com os supermercados Pingo Doce e hipermercados Feira Nova (Figura 1).

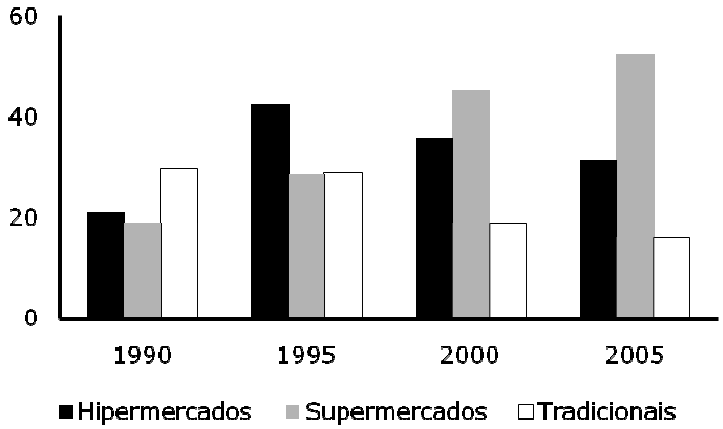
Figura 1. Indemnizações compensatórias atribuídos pelo Estado à RTP



Notas: A negrito o volume de facturação, em milhares de milhões de euros; dados relativos à Sonae não incluem a distribuição especializada: Worten, Vobis, Sport Zone, etc.; Dados referentes a 2007.
Fonte: Adaptado de APED (2009)

A distribuição alimentar em Portugal é caracterizada pela diminuição do peso relativo dos formatos tradicionais e o peso crescente dos super e hipermercados (ver Figura 2). Esta transformação iniciou-se na década de 90, com a emergência da cadeia *Continente*, do grupo *Sonae*. Factores como a grande diversidade e variedade da oferta, alimentar e não alimentar, preços mais baixos que nos espaços tradicionais, promoções, horário alargado, entre outros, levaram ao sucesso deste tipo de cadeia de distribuição. No entanto, o peso dos hipermercados começou a decrescer, compensado pelo aumento do número de supermercados, do surgimento de lojas especializadas e de lojas *discount*.

Figura 2. Quota de mercado no sector do retalho alimentar



Fonte: Adaptado de Palma et al. (2005).

O comércio tradicional tem vindo a perder quota de mercado, nomeadamente pela prática de preços mais elevados e menor sortido da oferta (Tabela 2). Ainda assim, Portugal continua a ser dos países da Europa com maior número de estabelecimentos de comércio tradicional, cerca de 20.300 lojas, quando a média na UE é de cerca de 7.800 (dados da APED - Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição).

Tabela 2. Vantagens e desvantagens do desenvolvimento da distribuição moderna para os consumidores

Vantagens	Desvantagens
• Diversidade de produtos com acesso a novas categorias de produtos • Preço mais acessível do que no comércio tradicional com promoções apelativas • Marcas brancas com preços acessíveis e cada vez mais associadas a qualidade • Flexibilidade de horários • Assistência e apoio ao cliente	• Possível apelo consumo excessivo; • Campanhas publicitárias dispendiosas • Espaços, por vezes, incómodos devido à grande afluência de pessoas • Diminuição do pequeno comércio tradicional

Assim, numa perspectiva global, o volume de negócios da distribuição alimentar moderna tem vindo a aumentar, com o predomínio do grupo Sonae, seguido pelo Pingo Doce e Auchan (Tabela 3).

Tabela 3. Volume de negócios área alimentar

Empresa	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Modelo Continente	3.380	3.222(a)	2.661	2.487	2.315	2.223	n.d.
Pingo Doce	3.112	2.881(b)	2.260	1.948	1.752	1.745	983

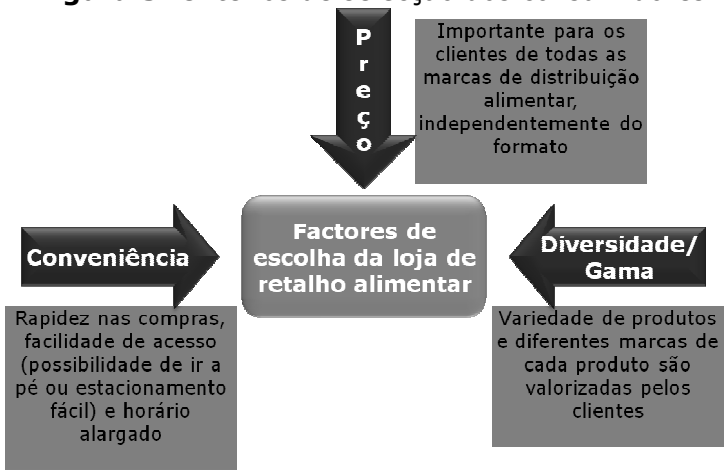
Auchan	1.501	1.434	1.280	1.194	1.145	1.087	1.048
Intermarché	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	1.365	n.d.
Lidl	1.211	1.236	1.123	1.050	972	900	833
Minipreço	897	904	797	705	655	635	593
Carrefour	---	---	---	505	498	506	471
Plus	---	---	---	154	132	97	78
Ponto Fresco	49	47	45(c)	---	---	---	---
Ulmar	---	---	---	45	44	43	43
Apolónia	30	28	23	21	19	n.d.	n.d.
Supermercado Freitas	28	24	21	21	6	n.d.	n.d.
superSOL	16	16	14	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
SamPEDRO	9	10	11	11	11	11	10

Nota: Valores em milhões de euros; (a) aquisição da cadeia Carrefour Portugal; (b) aquisição da cadeia PLUS; (c) aquisição da cadeia Ulmar que passou a designar-se por Ponto Fresco; n.d. – não disponível.
Fonte: Adaptado de APED (2009).

A escolha dos consumidores

Na selecção do tipo de loja em que fazem as suas compras, os consumidores valorizam principalmente o preço, a diversidade da oferta e a conveniência (Figura 3). O crescimento das lojas de discount reflecte exactamente o factor preço. Estas lojas praticam uma política de preços baixos, com uma relação qualidade-preço aceitável, numa oferta assente em marcas menos conhecidas e em espaços onde o nível de serviço é mais reduzido. Assim, não é surpresa que as lojas discount - Lidl, Aldi e Minipreço – venham a conquistar quota de mercado. Hoje, o consumidor parece estar mais sensível ao preço, em resultado da crise económico-financeira no país e na Europa.

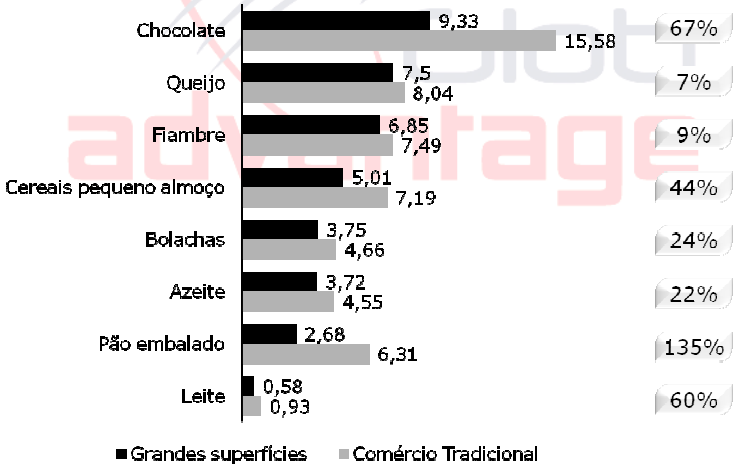
Figura 3. Critérios de selecção dos consumidores



A reacção às discount em Portugal fez-se sentir, com os outros retalhistas a aumentarem a oferta de marcas brancas e outras marcas de menor visibilidade capazes de competir com os preços relativamente mais baixos das discounts. Esta oferta não se limita a produtos indiferenciados, procurados por clientes preocupados exclusivamente com o preço. Várias cadeias de retalho alimentar a operar em Portugal lançaram produtos gourmet e biológicos com marcas próprias (chocolates, geleias, frutas, legumes, carnes, enchidos, leite, queijos, azeite, entre outros), dirigidos a clientes que exigem os melhores produtos, com a melhor qualidade, mas que são, simultaneamente, sensíveis ao preço.

O preço é, portanto, uma variável essencial. Os preços praticados pela distribuição moderna são, em média, inferiores aos do comércio tradicional (ver Figura 4). Os preços inferiores da distribuição moderna justificam-se pela estrutura de custos mais leve das cadeias de distribuição moderna. Os custos mais baixos são conseguidos através de economias de escala no transporte e armazenamento, preços de compra de mercadorias mais vantajosos pela concentração das compras e margens mais reduzidas, compensadas por um maior volume de vendas.

Figura 4. Preços dos formatos modernos de distribuição vs. o comércio tradicional

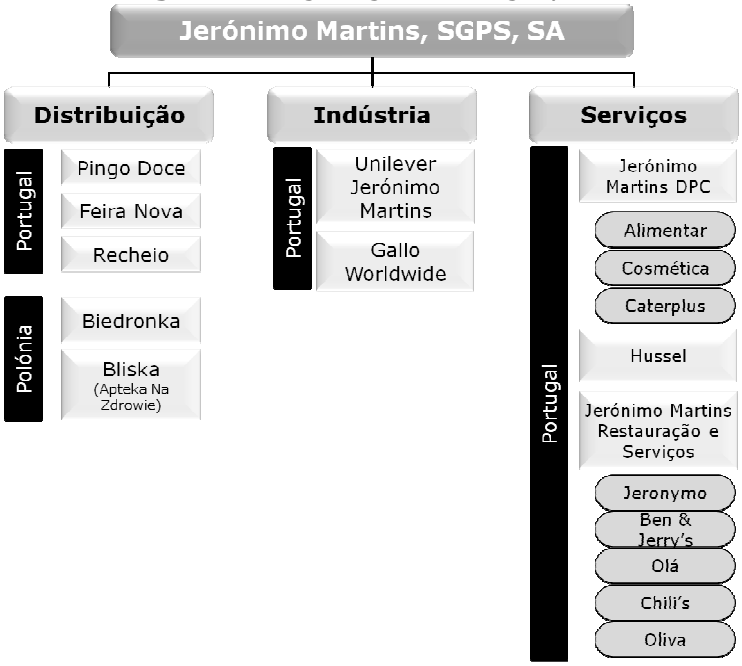


Nota: Em percentagem, a diferença entre o preço no comércio tradicional e o preço nas grandes superfícies (super e hipermercados).
Fonte: Adaptado de APED (2009).

A *Jerónimo Martins* e a marca *Pingo Doce*

A Jerónimo Martins (JM) é a segunda maior empresa de distribuição alimentar a operar em Portugal. Para além da distribuição alimentar, retalhista e grossista, o grupo Jerónimo Martins tem também actividades na área da indústria e dos serviços. Está, ainda, presente no retalho alimentar na Polónia com a cadeia de lojas Biedronka (Figura 5). Em todo o grupo, há mais de 57.000 colaboradores.

Figura 5. Organograma do grupo *JM*



Fonte: Adaptado de Jerónimo Martins (2010).

Cronologia da *Jerónimo Martins*

A JM foi fundada em 1792 por um jovem galego que chegado a Lisboa abre uma loja no Chiado, onde vende produtos de consumo, como velas, vassouras ou recipientes de vidro, para além de alguns alimentos. Ao longo dos séculos XIX e XX diversifica a sua actividade, para áreas industriais. O grupo JM iniciou a sua actividade no sector do retalho alimentar em 1980 com a insígnia do Pingo Doce (supermercados). Em 1983 adquire a Recheio, empresa de cash & carry, para servir clientes de grande consumo. Em 1993, adquiriu os hipermercados Feira Nova.

Face à estrutura do sector e as possibilidades de crescimento, começa a procurar mercados externos. Em 1995 expandiu-se para a Polónia através da aquisição de uma rede de cash & carry existente, que mais tarde acabaria por vender. Em 1997, compra a rede de supermercados Biedronka, que opera com o lema "preços baixos todos os dias".

O grupo JM entrou em outros mercados, destacando-se o Brasil e a Inglaterra, mas devido a um plano de reestruturação financeira em 2001, o grupo alienou negócios fora do âmbito da actividade central. Actualmente, o grupo JM é detentor do Pingo Doce, maior cadeia de supermercados em Portugal, do Feira Nova, apenas com 9 hipermercados e do Recheio, líder do mercado grossista. O grupo continua a apostar no mercado polaco com a insígnia Biedronka (que significa "joaninha" em polaco) líder no retalho alimentar da Polónia.

Missão: Ser a melhor cadeia de supermercados a operar perecíveis em Portugal. Fornecer ao consumidor português uma solução alimentar de qualidade a preços estáveis e competitivos. Cultivar uma relação de confiança e duradoura com os seus clientes.
Posicionamento: O Pingo Doce é a referência de qualidade e inovação no mercado da Distribuição moderna, especialmente no que respeita aos produtos frescos e à Marca Própria. É o supermercado ideal para os consumidores activos que valorizam a qualidade e conveniência a preços estáveis e sempre competitivos.

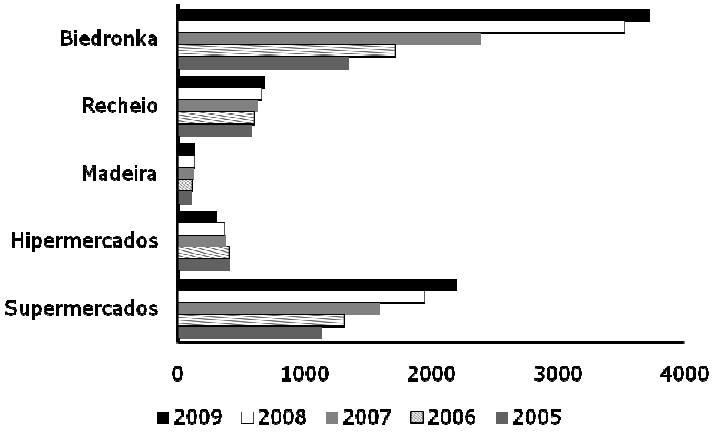
Pingo Doce: Uma marca reposicionada e unificada

O grupo JM enfrentou graves dificuldades no início do século XXI. No ano 2000, os resultados foram negativos e a tendência era piorarem. Para inverter essa tendência, a empresa inicia um plano de reestruturação financeira que incluiu sair dos negócios fora do seu negócio central. Assim, vendeu as participações na Vidago, Melgaço & Pedras Salgadas, a participação no Expresso Atlântico e na OniWay, assim como na cadeia Lillywhites no Reino Unido, nos supermercados Sé no Brasil, nos hipermercados Jumbo e no grossista Eurocash na Polónia.

Os problemas financeiros do grupo eram agravados pelo fraco desempenho do negócio da distribuição alimentar em Portugal. O aumento da concorrência, em número e em agressividade competitiva, levou a uma quebra das vendas dos supermercados Pingo Doce (provocada pela redução do número de clientes e pela diminuição do valor médio de cada compra). Nesta altura, os clientes consideravam o Pingo Doce um supermercado caro, ainda que reconhecessem a qualidade dos produtos frescos.

Encarando o retalho alimentar como fundamental para a recuperação de todo o grupo JM, a Administração tomou a decisão de reestruturar a marca Pingo Doce. Para isso, concentrou a esmagadora maioria da actividade retalhista sob a insígnia Pingo Doce, em detrimento de espaços que anteriormente utilizavam a marca Feira Nova. Procedeu, ainda, ao reposicionamento da marca, utilizando como factores distintivos da concorrência a qualidade dos seus produtos, a marca própria, os produtos frescos e os preços baixos todos os dias, à semelhança do que já era utilizado na Polónia. A reestruturação foi bem sucedida, com um acréscimo visível do volume de vendas dos supermercados Pingo Doce (Figura 6).

Figura 6. Vendas do grupo *JM* no retalho alimentar



Nota: Valores em milhões de euros.
Fonte: Adaptado de Jerónimo Martins (2010).

A JM unificou a maioria do seu negócio no retalho alimentar português sob a marca Pingo Doce. Com isso, esperava conquistar economias ao nível do marketing e aumentar o seu poder concorrencial e notoriedade face às marcas já existentes. Assim, realizou uma transformação de 37 médias superfícies Feira Nova em Pingo Doce, adquirindo ainda a cadeia de supermercados Plus, que passou a operar sob a marca Pingo Doce. Esta unificação permitiu à JM aumentar rapidamente o seu número de lojas (Tabela 4).

Tabela 4. Número de lojas área alimentar

Empresa	2009	2008	2007	2006	2005	2004	2003
Minipreço	506	478	440	384	351	344	341
Pingo Doce	356	334 (a)(b)	223	202	192	178	177
Lidl	223	215	197	182	162	147	142
Intermarché	188	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.	n.d.
Modelo	125	117	114	105	95	92	91
Plus	---	---	65	64	50	31	24
FeiraNova	---	---	46	38	29	28	25
gct / PontoFresco	45	36 (c)	---	---	---	---	---
Continente	39	38 (d)	22	19	n.d.	n.d.	n.d.
Auchan	31	26	19	n.d.	n.d.	16	15
Ulmar	---	---	22	22	22	---	---
E.Leclerc	22	20	19	14	13	12	12

Nota: Dados em unidades de lojas; (a) aquisição das cadeias Plus; (b) a imagem Feira Nova passa a Pingo Doce; (c) aquisição da cadeia Ulmar que passa a designar-se por Ponto Fresco; (d) aquisição da cadeia Carrefour Portugal; n.d. – não disponível.
Fonte: Adaptado de APED (2009).

A escolha da insígnia Pingo Doce para efectuar a unificação foi suportada em vários motivos. Desde logo, a grande notoriedade da marca, superior à notoriedade da marca Feira Nova. Por outro lado, também terá sido explorado o posicionamento que existia (marcado pela qualidade de atendimento e dos produtos, pelo aspecto da loja e pelos produtos frescos) para acrescentar a esses factores a nova política de preços baixos. Assim, a JM reforçou quer o número de lojas, quer a área total dos supermercados Pingo Doce (Tabela 5).

Tabela 5. Número de Lojas e Área de Venda

	2009	**2008**	**2007**	**2006**	**2005**
Pingo Doce	334	334	210	189	179
m²	352.276	350.396	183.770	161.279	149.158
Feira Nova	9	9	46	38	29
m²	82.468	82.653	172.039	150.189	130.684
Madeira	15	15	15	15	15
m²	14.300	14.626	14.626	13.697	13.697
Recheio	35	35	33	33	32
m²	114.410	115.724	109.634	110.005	107.202
Biedronka	1.466	1.359	1.045	905	805
m²	814.493	753.531	536.729	452.952	394.536

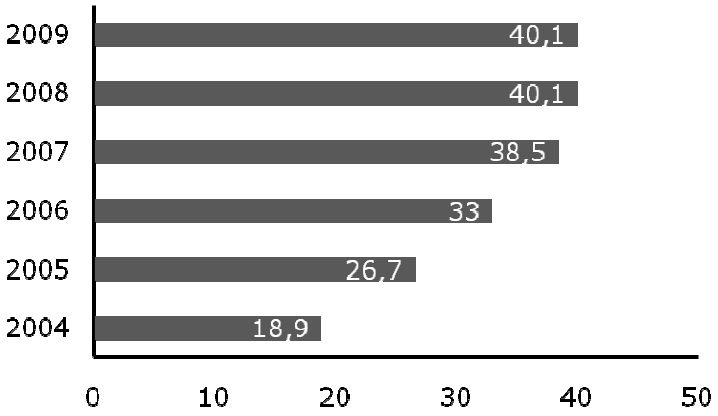
Nota: Em 2008 foi considerada a conversão de 37 lojas Feira Nova para Pingo Doce.
Fonte: Adaptado de Jerónimo Martins (2010).

Para consolidar o reposicionamento da unificada marca Pingo Doce, a JM alterou o logótipo e lançou campanhas publicitárias massivas. Recorrendo a figuras públicas para reforçar a credibilidade da mensagem, as campanhas transmitiam e inculcavam o novo slogan da marca, "Preços baixos todos os dias" e, mais tarde, "Sabe bem pagar tão pouco".

Marca própria e produtos frescos

Um dos pilares do reposicionamento do Pingo Doce foi a sua marca própria. A aposta em marcas brancas não era uma novidade no mercado da distribuição alimentar mas foi forte aposta da JM, dado que permitia reforçar a sua política de preços baixos. Após o reposicionamento, a JM reduziu o sortido dos seus supermercados, ao limitar o número de marcas de cada produto. Em muitos produtos, o Pingo Doce apenas disponibiliza a marca líder de mercado e a sua marca própria. Assim, para além da maior rotação dos produtos, a JM consegue uma maior notoriedade e fidelização à marca Pingo Doce. O foco na marca própria é notório na análise das vendas do Pingo Doce: cerca de 40% das vendas totais são de produtos de marca própria (Figura 7).

Figura 7. Vendas de marca própria Pingo Doce



Nota: Valores em percentagem das vendas totais.
Fonte: Relatórios de contas da JM

Dados os bons resultados obtidos, a aposta em produtos de marca própria continuou e expandiu-se a vários produtos como as refeições prontas (sem conservantes e com poucos dias de validade) e produtos não-alimentares. Também os produtos gourmet são comercializados sob a insígnia Pingo Doce, que disponibiliza azeite de origem demarcada, vinagre de cidra, compotas biológicas, entre dezenas de outros produtos.

Outra vertente do reposicionamento do Pingo Doce são os produtos frescos, aliando a qualidade aos preços baixos. Assim, a JM firmou parcerias de longo com vários produtores de produtos frescos (peixe, carne, fruta, legumes, etc.), procurando eliminar intermediários que aumentam o custo dos produtos. Estas parcerias foram, ainda, utilizadas em diversas campanhas publicitárias, com o intuito de transmitir uma imagem de apoio aos sectores produtivos locais, beneficiando de eventuais sentimentos de patriotismo.

Conclusão

A distribuição em Portugal mudou o seu perfil nos últimos anos. A partir da década de 1990, assistiu-se à diminuição progressiva da importância do comércio tradicional, substituído pelo número e importância crescentes de super e hipermercados. Já no século XXI, ganham destaque as lojas discount, que aproveitam o factor preço para conquistar a sua quota de mercado em relação a super e hipermercados. Paralelamente, assiste-se a uma progressiva concentração do sector, com os cinco principais grupos de distribuição moderna a representarem mais de 60% das vendas do retalho alimentar.

Afectada por estas mudanças no sector da distribuição, a JM conheceu dificuldades. Após atravessar um período negativo, a JM reestruturou o seu negócio de distribuição e reposicionou a marca Pingo Doce. De supermercado premium passou a líder de preços,

seguindo uma política de produtos de qualidade a preços baixos todos os dias, à semelhança do modelo seguido na Polónia. Os preços baixos foram conseguidos através da redução dos custos, com forte utilização da marca própria.

Questões para discussão

1. Analise a estratégia da JM na distribuição alimentar na última década.
2. Como explica a estratégia seguida para a marca Pingo Doce?
3. Ao reposicionar a percepção dos consumidores sobre a relação qualidade-preço da oferta, a JM corre alguns riscos. Explique.
4. Que alternativa teria a JM para crescer no mercado doméstico? Qual a sua opinião sobre a estratégia de crescer por aquisição de empresas já existentes com identidades e imagens definidas na mente dos consumidores?
5. Quais as recomendações que daria para o futuro da JM? Novos mercados estrangeiros? Quais? Porquê?

Bibliografia

APED (2009) *A Evolução da Concentração da Indústria e da Distribuição em Portugal*, Associação Portuguesa de Empresas de Distribuição, Março de 2009.

Dias, P. (2009) *Reposicionamento Estratégico no Retalho*, Tese de Mestrado em Gestão de Empresas, ISCTE.

Palma, F., Pereira, A., Pereira, M. & Barros S. (2005) *O Sector da distribuição: Dinamismo e crescimento*, Espírito Santo Research – Research Sectorial.

Jerónimo Martins (2010) *Relatório e contas consolidadas 2009*.

---

* Com o apoio das alunas Ana Rita Rosa, Cindya Duarte e Sónia Mateus do curso de Gestão, 2010-2011, do Instituto Politécnico de Leiria.

Sobre os autores

Manuel Portugal Ferreira
Doutorado em Business Administration pela David Eccles School of Business, da Universidade de Utah, EUA, MBA pela Universidade Católica de Lisboa e Licenciado em Economia pela Universidade de Coimbra, Portugal. É Professor Coordenador no Instituto Politécnico de Leiria, onde dirige o globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy do qual é fundador. Professor de Estratégia e Gestão Internacional. A sua investigação centra-se, fundamentalmente, na estratégia de empresas multinacionais, internacionalização e aquisições com foco na visão baseada nos recursos**.** Co-autor dos livros 'Ser empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa', 'Casos de estudo: Usar, escrever e estudar', 'Marketing para empreendedores e pequenas empresas', 'Gestão estratégica das organizações públicas', 'Gestão estratégica: Conceitos e casos portugueses' e 'Gestão empresarial'.
E-mail: manuel.portugal@ipleiria.pt

Nuno Rosa Reis
Licenciado em Gestão pelo Instituto Politécnico de Leiria e licenciado em Línguas Estrangeiras Aplicadas pela Universidade Católica Portuguesa. Docente no Instituto Politécnico de Leiria, nas áreas de Estratégia e Empreendedorismo. Investigador no globADVANTAGE. Co-autor dos livros 'Marketing para empreendedores e pequenas empresas' e 'Gestão empresarial'.
E-mail: nuno.m.reis@ipleiria.pt

João Carvalho Santos
Licenciado em Gestão pelo Instituto Politécnico de Leiria e doutorando em Gestão na Faculdade de Economia da Universidade do Porto. Professor das disciplinas de Inovação e Empreendedorismo, Estratégia Empresarial e Gestão Internacional no Instituto Politécnico de Leiria. Membro Associado do centro de investigação globADVANTAGE – Center of Research in International Business & Strategy onde desenvolve investigação nas áreas da Estratégia Empresarial, Empreendedorismo e Negócios Internacionais. Co-autor dos livros 'Ser empreendedor: Pensar, criar e moldar a nova empresa' e 'Gestão empresarial'.
E-mail: joao.santos@estg.ipleiria.pt

globADVANTAGE - Center of Research in International Business & Strategy
E-mail: globadvantage@ipleiria.pt
Webpage: www.globadvantage.ipleiria.pt