

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE
E ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA



ISCAL

MARKETING: ESTRATÉGIAS DE
SUCESSO EM TEMPOS DE CRISE
ECONÓMICA

Maria João Semedo

Lisboa, Janeiro de 2014

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA
INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E
ADMINISTRAÇÃO DE LISBOA

MARKETING: ESTRATÉGIAS DE
SUCESSO EM TEMPOS DE CRISE
ECONÓMICA

Maria João Semedo

Dissertação submetida ao Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Lisboa para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Gestão e Empreendedorismo, realizada sob a orientação científica de Rui de Carvalho, Assistente do 2º triénio, área de Gestão.

Constituição do Júri:

Presidente _____ Prof. Doutor José Moleiro Martins

Arguente _____ Dr. Hélder Fanha Martins

Vogal _____ Mestre Rui de Carvalho

Lisboa, Janeiro de 2014

Declaração

Declaro ser a autora desta dissertação, que constitui um trabalho original e inédito, que nunca foi submetido (no seu todo ou qualquer das suas partes) a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou outra habilitação. Atesto ainda que todas as citações estão devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio – a utilização de elementos alheios sem referência ao seu autor – constitui uma grave falta de ética, que poderá resultar na anulação da presente dissertação.

“Só conheço uma liberdade, e essa é a liberdade do pensamento”

Antoine de Saint-Exupéry

Agradecimentos

A elaboração de uma dissertação é um processo moroso que exige uma enorme dedicação e empenho. Neste momento, é importante expressar o meu agradecimento a tod@s @s que a tornaram possível.

Agradeço ao meu marido pela compreensão e apoio nos momentos de maior desânimo e frustração, “Samuel Obrigada por tornares possível o impossível”.

Um grande agradecimento à minha mãe e aos meus irmãos e irmãs pela força e confiança demonstradas ao longo deste percurso.

Ao meu colega de mestrado e agora amigo, Gilson, pelo apoio e companheirismo ao longo de todo o processo.

Um agradecimento a família e amigos que me apoiaram e ouviram as minhas lamentações, sempre com boa disposição.

Agradeço ao Professor Rui de Carvalho por ter aceitado ser meu Orientador e pelo apoio prestado.

Resumo

Numa conjuntura de crise financeira e económica em que os mercados internacionais estão gravemente afetados, e se assiste diariamente à falência de empresas por todo o mundo, é crucial desenvolver mecanismos que permitam reverter a tendência.

Este estudo tem como objetivo demonstrar que o marketing constitui um instrumento que, quando devidamente implementado poderá auxiliar as empresas a superar a atual conjuntura económica e alcançar uma vantagem competitiva sustentável. Foram analisados estudos realizados sobre a aplicabilidade de determinadas estratégias de marketing em economias em recessão, e identificaram-se as principais estratégias implementadas. Deste modo, o estudo foi fundamentado na revisão da literatura e na análise do caso de duas empresas portuguesas, Jeronimo Martins Distribuição (Pingo Doce) e a Delta Cafés. Procedeu-se à análise da performance das duas empresas, antes e depois da aplicação de novas estratégias de marketing.

Ficou claro, que a aplicação de estratégias de marketing inovadoras e proactivas tem impacto direto nos resultados positivos das empresas em estudo, comprovando assim o papel decisivo do marketing no sucesso empresarial. Podem ser várias as estratégias aplicadas, não havendo uma fórmula mágica, o sucesso vai depender da aplicabilidade à realidade de cada empresa.

Palavras-chave: marketing, estratégias de marketing, crise económica, empresas.

Abstract

In a financial and economic crisis environment, where international markets are deeply affected and one witnesses companies' bankruptcy daily and everywhere, it is crucial to develop the necessary mechanisms to reverse the situation.

The main objective of the present study is to demonstrate that, when correctly implemented, marketing is an important tool to help companies overcome the adverse economic environment – Furthermore, it gives a sustainable competitive advantage.

Studies about the application of marketing strategies in recessive economies were analysed, and the most effective strategies were identified. In this sense, the present study is based on a literature review, and also on the analysis of two Portuguese companies, Jerónimo Martins Distribuição (Pingo Doce) and Delta Cafés. The performance of both companies, before and after the implementation of new marketing strategies, was analysed.

It was clear that the implementation of innovative and proactivs marketing strategies has a direct impact on the companies' positive results, proving the decisive role of marketing in a company's success. There is no magic formula for all companies, and diverse strategies can be implemented. However, success will depend on the capacity to choose the strategy that is most suitable to the company's reality.

Keywords: marketing, marketing strategies, economic crisis, companies.

Índice

Agradecimentos.....	vi
Resumo.....	vii
Abstrat.....	Erro! Marcador não definido.
Índice.....	ix
Índice de figuras	xi
Lista de Abreviaturas.....	xii
1. Introdução	1
1.1. Motivação para escolha do tema.....	1
1.2. Objeto e objetivos do estudo.....	2
1.3. Abordagem metodológica da investigação.....	2
1.4. Estrutura da dissertação	3
2. A conjuntura económica e financeira.....	4
2.1. Conjuntura económica mundial.....	4
2.2. Conjuntura económica portuguesa.....	6
3. Marketing	10
3.1. Definições, origens e evolução.....	10
3.2. O processo de implementação.....	12
3.3. A política dos 4 P's.....	15
3.4. Estratégias de marketing.....	17
3.4.1. Tipos de estratégias de marketing	19
3.4.2. Seleção e aplicação da estratégia de marketing.....	20
3.5. Plano de Marketing	23
4. Marketing no contexto da crise económica.....	26
4.1. O comportamento de compra do consumidor.....	26
4.2. Principais desafios das empresas em tempos de crise económica	28
4.3. Principais desafios do marketing em tempos de crise económica	31
4.4. O marketing como resposta à crise económica.....	32

4.5. Estratégias de marketing eficazes em tempos de crise económica	35
4.5.1. Alterações ao nível do marketing mix	38
5. Metodologia.....	41
5.1. Tipo de pesquisa.....	41
5.2. Método de investigação	41
5.3. Definição da amostra	42
6. Estudo de caso: Pingo Doce	44
6.1. Apresentação da empresa	44
6.2. Enquadramento do comércio a retalho alimentar em Portugal	45
6.2.1. Produtos de marca própria ou marca do distribuidor.....	45
6.3. Estratégias de marketing durante a crise económica	48
7. Estudo de caso: Delta Cafés	53
7.1. Apresentação da empresa	53
7.2. Enquadramento do mercado de café em Portugal	54
7.3. Estratégias de Marketing durante a crise económica	55
7.3.1. Inovação.....	56
7.3.2. Internacionalização.....	58
8. Análise e discussão dos resultados.....	61
8.1. Marketing mix: avaliação das estratégias aplicadas	61
8.1.1. Produto.....	61
8.1.2. Preço	62
8.1.3. Distribuição.....	64
8.1.4. Promoção/Comunicação.....	65
9. Conclusão, limitações e perspetivas futuras.....	68
Referências Bibliográficas	70

Índice de figuras

Figura 2.1.Evolução PIB 2003 - 2012. a) Portugal; b) Área Euro	7
Figura 2.2. Evolução da Taxa de desemprego (a) e da taxa Emprego (b) em Portugal, na Área do euro e nos EUA 2008 - 2013.	9
Figura 3.1 Análise SWOT.	12
Figura 3.2.Modelo simplificado do processo de marketing.....	13
Figura 3.3. Os 4 P's da política de marketing.	15
Figura 3.4. Processo geral da elaboração de uma estratégia de marketing.....	18
Figura 3.5. Os passos do planeamento estratégico.	23
Figura 4.1. Fatores que influenciam o comportamento do consumidor.	26
Figura 4.2. As quatro estratégias de <i>Ansoff</i>	37
Figura 6.1. Comércio a retalho – importância dos produtos de marca própria em Portugal.....	47
Figura 6.2. Importância do volume de vendas de produtos de marca própria, no total das vendas do retalho alimentar ou com predominância alimentar	47
Figura 7.1 Os valores da Delta	54
Figura 8.1.Evolução da marca própria do Pingo Doce.....	61
Figura 8.2.Evolução da marca própria do Pingo Doce.....	62
Figura 8.3. Vendas do grupo Jerónimo Martins.	63
Figura 8.4. Pingo Doce - Vendas Liquidadas. a) Ano 2011; b) Ano 2012	63
Figura 8.5. Número de lojas Pingo Doce em Portugal.	64

Lista de Abreviaturas

INE - Instituto Nacional de Estatística

FMI - Fundo Monetário Internacional

JM - Jerónimo Martins

PIB - Produto Interno Bruto

I&D - Investigação e Desenvolvimento

1. Introdução

A atual crise, que começou no verão de 2007, foi precipitada pela falência do banco de investimento Lehman Brother (EUA), que teve um efeito dominó levando à quebra de outras grandes instituições financeiras (Blundell-Wignall, Atkinson e Lee, 2008). Esta começou por ser financeira, mas pelo seu enorme impacto, rapidamente se tornou uma crise económica global. No entanto, a crise foi precedida por um longo período de rápido crescimento do crédito, prémios de baixo risco, disponibilidade abundante de liquidez, forte alavancagem, aumento dos preços dos ativos (Comissão europeia, 2009).

Perante esta situação de crise económico-financeira, impõe-se a necessidade de haver uma maior reflexão sobre todas as áreas e fatores que direta ou indiretamente, podem promover a recuperação económica e serem facilitadores da estabilidade económico-social do país. As principais intervenções nesse sentido deverão incidir sobre as empresas, pois são estas os grandes motores do desenvolvimento económico e social de um país.

A globalização e os avanços tecnológicos exigem que as empresas tenham uma grande capacidade de adaptação, para garantir uma maior vantagem competitiva, devido às rápidas alterações na ordem social, económica e ambiental. Portanto, o marketing, como potenciador de estratégias vencedoras e capazes de marcar pela diferença e inovação, desempenha um papel importante neste caminho de mudanças. No entanto, verifica-se que o marketing é frequentemente negligenciado em nome de uma contenção orçamental.

O marketing pode ser definido como «um estado mental corporativo que existe na integração e na coordenação de todas as funções de marketing, as quais, por sua vez, fundem-se com todas as outras funções corporativas para obter o objetivo básico de produzir lucros no longo prazo» (Holley *et al* 2005:4). As empresas precisam definir as suas próprias atividades e estratégias de marketing.

1.1. Motivação para escolha do tema

A crise económica portuguesa e a crescente dificuldade das empresas para se manterem no mercado foi a principal motivação para a escolha do tema: “Marketing: Estratégias de sucesso em tempos de crise económica”. Veja-se que, de acordo com dados apresentados pelo Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2011, o número de empresas em Portugal decresceu 2,8%. Deste modo, considera-se essencial investigar e analisar as capacidades do marketing para apoiar os processos de inovação e revitalização empresarial.

1.2. Objeto e objetivos do estudo

Este trabalho visa apresentar um estudo sobre como a implementação/adaptação de estratégias de marketing, em tempos de crise económica, pode favorecer a competitividade das empresas no mercado. Procurar-se-á apresentar casos de reconhecido sucesso, em que a aplicação de estratégias de marketing inovadoras se revelou um fator determinante para o reforço da vantagem competitiva.

Este estudo, também pretende ser um contributo para a investigação em marketing, particularmente, a importância do investimento e da aplicação do marketing como instrumento de sucesso empresarial. Deste modo, a investigação incide sobre duas grandes empresas portuguesas que sentiram necessidade de reformular as suas estratégias de marketing, de modo a manter a sua competitividade.

Não obstante o seu enfoque, na avaliação de grandes empresas, este estudo procura do mesmo modo, apresentar o conjunto de conceções teóricas que vem sendo desenvolvidas. Estas conceções podem auxiliar a reformulação das estratégias de marketing, também no caso de pequenas e médias empresas, no contexto económico em análise. Do mesmo modo, será essencial analisar a conjuntura económica mundial, dando ênfase à situação portuguesa.

Assim, o objetivo geral deste estudo é identificar as estratégias de marketing adotadas pelas empresas em tempos de crise económica e que se traduziram em sucesso. Para tal, foram definidos os seguintes objetivos específicos:

- Analisar a conjuntura económica mundial e portuguesa;
- Apresentar o processo de marketing;
- Explorar o conceito e aplicação de estratégias de marketing;
- Identificar as principais estratégias utilizadas em tempos de crise económica;
- Apresentar através da metodologia estudo de caso: duas empresas portuguesas, focando as estratégias de marketing implementadas e os seus resultados;
- Evidenciar a importância do marketing no sucesso empresarial.

1.3. Abordagem metodológica da investigação

Trata-se de uma investigação do tipo qualitativo, sendo inicialmente utilizada a pesquisa bibliográfica e análise documental para o enquadramento teórico e análise das

empresas em estudo. Optou-se pela utilização da metodologia estudo de caso para atingir os objetivos propostos.

1.4. Estrutura da dissertação

A dissertação está dividida em nove capítulos. O capítulo I é destinado à Introdução, em que é enquadrado o tema, a motivação para a sua escolha e são apresentados os objetivos.

No capítulo II, apresenta-se um enquadramento sobre a conjuntura económica internacional e nacional.

No capítulo III pretende-se apresentar as principais teorias desenvolvidas sobre os principais conceitos, marketing e estratégias de marketing, assim como analisar o processo de seleção e aplicação de estratégias de marketing.

Com o capítulo IV, descrevem-se efeitos da crise sobre o comportamento dos consumidores, assim como o seu impacto sobre as empresas. Finalmente, argumenta-se como as estratégias de marketing podem ser usadas em resposta à crise, nomeadamente os principais ajustes que podem ser feitos, ao nível do mix de marketing.

O capítulo V, visa apresentar a metodologia utilizada na realização da investigação.

Nos capítulos VI e VII é apresentada a parte prática da investigação, na qual se apresentam os estudos de caso: Pingo Doce e Delta cafés. Assim como são descritas as principais estratégias de marketing utilizadas por ambas as empresas, como forma de reagir à crise económica que atingiu o país.

No capítulo VIII, pretende-se apresentar os resultados da investigação. Ou seja, os principais resultados nas empresas, da aplicação das estratégias de marketing descritas. Evidenciando-se a importância do marketing no combate à crise económica, questão fundamental deste estudo.

Por fim, no capítulo IX resumem-se as principais conclusões desta investigação, com análise das limitações do estudo e sugestões de investigações futuras.

2. A conjuntura económica e financeira

Com este capítulo pretende-se apresentar um breve enquadramento macroeconómico, com especial enfoque na conjuntura económica portuguesa, nomeadamente dados relativos à atividade económica, à evolução do PIB e níveis de desemprego.

2.1. Conjuntura económica mundial

Muitos acreditam que esta é a pior crise financeira desde a Grande Depressão de 1929, embora ainda muito menos grave. Assim, importa fazer uma breve análise sobre as suas origens, causas e consequências.

No que respeita ao início da crise, alguns estudos efetuados revelam que poderá marcar-se como início, o ano de 2001, com a orientação da Reserva Federal Americana, para investimentos no setor imobiliário. Adotando uma política de taxas de juro muito baixas e de redução das despesas financeiras, aliciaram os intermediários financeiros e imobiliários a incitar um maior número de clientes a investir em imóveis. Este facilitismo levou a que, muitas famílias pobres fizessem grandes empréstimos para aquisição de imóveis. Foi assim criado, o sistema das apelidadas hipotecas *subprimes*, (empréstimos hipotecários de alto risco e de taxa variável concedidos a famílias com baixos recursos). Na realidade, estes financiamentos de casas eram muitas vezes conjugados com a emissão de cartões de crédito. De salientar, que os empréstimos foram concedidos, com prestações inicialmente baixas, mas que aumentavam de forma acentuada, tornando insustentável o cumprimento por parte das famílias. Com o aumento das taxas de juros, em 2005, por parte Reserva Federal Americana de forma a reduzir inflação, as famílias começaram a ter maiores dificuldades no pagamento das suas prestações bancárias, fazendo com que muitas delas tivessem que devolver as casas às instituições credoras (bancos, fundos de investimentos, etc.). Este cenário resultou na falta de liquidez dos bancos, tornando impossível seu refinanciamento, fazendo balançar o sistema bancário internacional, a partir de agosto de 2007 (Blundell-Wignall, [et. al.], 2008).

A falência do Lehman Brothers, em 15 de setembro de 2008, dificultou a obtenção de novos capitais pelos bancos, na medida em que provocou uma crise de confiança geral no sistema financeiro. Segundo alguns autores, este acontecimento constituiu o ponto mais agudo da crise. Mas não foram apenas os bancos de investimentos que sentiram o impacto da crise, instituições financeiras não-bancárias, fundos de investimento, seguradoras e bancos universais, apresentaram também prejuízos avultados. Deste modo, a crise do crédito hipotecário provocou uma crise de confiança geral no sistema

financeiro e falta de liquidez bancária (Ibid.). Perante este cenário, foi então necessário que se aplicassem grandes injeções de capital público nos bancos e garantias para emissões de novas dívidas (Farhi e Cintra, 2008).

As projeções do FMI, divulgadas no final de 2012, apresentam um crescimento da economia mundial de 3,3% em 2012, contra os 3,8% registados em 2011. O crescimento global, em 2012, foi bastante condicionado por um conjunto de fatores, tais como: a incerteza política; as restrições orçamentais; o aumento de impostos (nomeadamente nos Estados Unidos); o abrandamento do crescimento das economias emergentes e em desenvolvimento. A estes fatores acrescem os efeitos do elevado desemprego, a lenta consolidação fiscal, os baixos níveis de consumo e a confiança das empresas (Ibid.).

Desde o princípio da crise económica mundial, em 2007, o Fundo Monetário Internacional (FMI) tem tido um papel mais ativo junto dos seus 188 países membros, procurando sugerir soluções e empreender reformas no sistema económico-financeiro (FMI, 2012).

No ano de 2012, a economia mundial ficou marcada, por um lado, pelo desenvolvimento das economias emergentes e em desenvolvimento que foram o principal motor do crescimento global, mesmo afetadas pelo declínio do mercado financeiro; por outro lado, as economias avançadas foram fortemente atingidas, registando uma desaceleração considerável.

A crise americana expôs as dificuldades de sustentabilidade e a fragilidade das políticas fiscais dos países na Europa e no mundo. No caso europeu, a crise foi causada principalmente pela dificuldade de alguns países em fazer face aos graves problemas das respetivas dívidas soberanas. Para contornar esta dificuldade, grande parte dos países passou a estar sujeito a um conjunto de medidas de austeridade, com importantes cortes nas despesas do Estado, nomeadamente no investimento público e nos benefícios sociais, de modo a controlar o défice e a dívida pública. Por conseguinte, estas medidas penalizaram de forma acentuada o crescimento económico. Conforme dados do INE, em resultado das frágeis condições financeiras e da política orçamental mais restritiva, a economia da Zona Euro registou uma contração de 0,4% em 2012, enquanto que em 2011, tinha-se verificado um crescimento de 1,4%. Esta conjuntura económica teve impactos muito negativos, nomeadamente ao nível do emprego na Zona Euro. A taxa de desemprego foi de 11,2%, com destaque para os 23,8% na Grécia e os 24,9% em Espanha. Por sua vez, este elevado índice de desemprego e a consequente diminuição do poder económico das famílias, no ano de 2012, resultou na

diminuição dos níveis de consumo e do indicador de confiança dos consumidores (INE, Dez. 2012).

De um modo geral, o ano de 2012 ficou marcado pela crise das dívidas soberanas, a redução das despesas dos Estados, o aumento de impostos, a debilidade e volatilidade do sistema financeiro e o aumento da taxa de desemprego (Ibid.).

Uma análise dos dados existentes para o corrente ano de 2013 demonstra que na área euro, o Produto Interno Bruto (PIB), em termos reais continua a registar uma variação negativa, com uma variação homóloga de -1,0% no 1º trimestre de 2013 (-0,9% no trimestre anterior). Em abril, o indicador de confiança dos consumidores¹ da Área Euro voltou a recuperar, enquanto o indicador de sentimento económico² se agravou ligeiramente (INE, Mai. 2013).

Em suma, a existência de uma economia globalizada, contribuiu para que rapidamente este fenómeno se alastresse às restantes economias, culminando em graves processos recessivos e no abrandamento do crescimento económico de um largo número de países.

2.2. Conjuntura económica portuguesa

Como já referido, a crise iniciada nos EUA alastrou-se pelo mundo, com um impacto particularmente severo na Europa. Portugal foi também fortemente afetado pela crise, cujo impacto foi ainda mais severo, pois o país já apresentava grandes fragilidades na sua estrutura económico-financeira. O forte impacto da crise em Portugal, fez com que o país fosse sujeito a partir de 2011, e com uma duração prevista de 3 anos, a um exigente Programa de Assistência Económica e Financeira por parte dos seus credores internacionais, nomeadamente o FMI, a Comissão Europeia e o Banco Central Europeu.

Portugal vive hoje uma situação de crise económica e social que se agrava continuamente. O agravamento do desemprego, do qual resulta o empobrecimento da população, torna-se numa das principais consequências da atual situação económica. Assim, será fundamental promover políticas públicas que possam contrariar a tendência verificada nos últimos anos, promovendo a recuperação económica, financeira e social do país.

¹ O Índice de Confiança do Consumidor indica a sensação do consumidor em relação à sua situação económica pessoal e do país no curto e médio prazo, o que influencia diretamente o seu comportamento atual de consumo.

² O indicador de sentimento económico mede a confiança e as expectativas de consumidores e empresas quanto à economia.

Para um melhor entendimento da atual situação da economia portuguesa, importa analisar os dados que se seguem.

De acordo com o Boletim de Inverno do Banco de Portugal, a atividade económica no país recuou 3% em 2012, após uma redução de 1,7% em 2011. Estes resultados traduzem, não só os impactos da crise mundial, mas também o resultado do ajustamento da economia portuguesa, através do Programa de Assistência Económica e Financeira a que o país está sujeito. Este processo de ajustamento traduziu-se numa redução significativa da procura interna pública (-4,5%) e privada (-5,5%). Para esta redução da procura interna, contribuiu também a forte redução do investimento (-14,4%). No entanto, enquanto as exportações têm registado um crescimento (+4,1%), as importações têm registado uma diminuição (-6,9%), permitindo assim que a procura externa líquida compense, de alguma forma, a retração da procura interna, situação que se deverá manter em 2013 (Banco Portugal, 2012).

Como se pode constatar pela evolução do PIB (Figura 2.1 a), o saldo global, em Portugal, tem sido negativo, o que de fato demonstra a crise que o país atravessa.

Na Zona Euro (Figura 2.1 b), verifica-se a mesma tendência de queda, embora de forma menos acentuada.

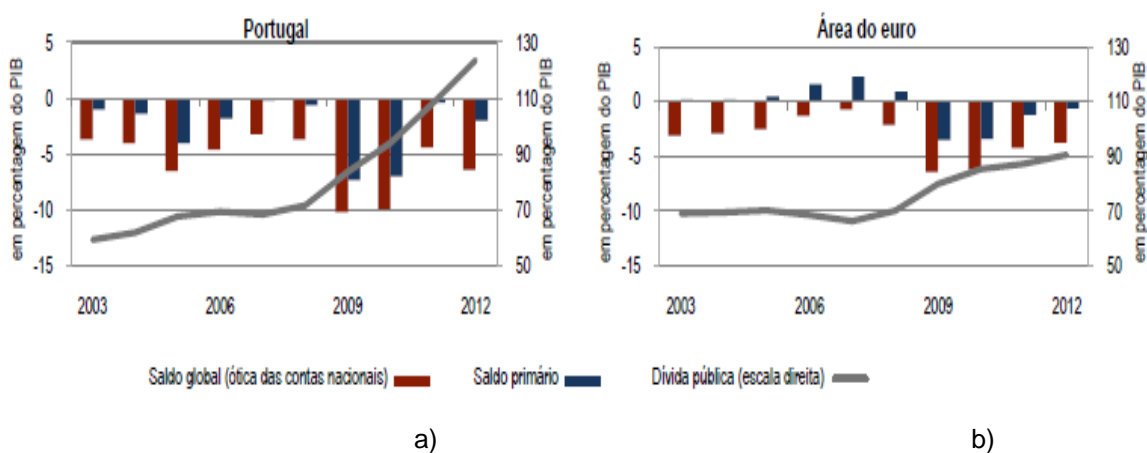


Figura 2.1. Evolução PIB 2003 - 2012. a) Portugal; b) Área Euro

Fonte: Banco de Portugal INE (2013:45)

Perante o corte nas remunerações diretas, nos subsídios e o aumento dos impostos diretos e indiretos, o rendimento disponível das famílias tem vindo a reduzir de forma significativa. Consequentemente verifica-se uma queda acentuada do nível da confiança dos consumidores e dos vários agentes económicos, queda esta, que é também intensificada pela falta de perspetivas de melhoria no curto e médio prazo da situação financeira do país e das famílias (INE, Dez. 2012).

Relativamente ao índice de consumo, de acordo com a informação do INE, no 3º trimestre de 2012, o consumo privado das famílias residentes registou uma diminuição homóloga mais acentuada relativamente ao trimestre anterior, passando de uma taxa de -5,7% no 2º trimestre para -5,9%. A redução mais intensa do consumo privado esteve sobretudo associada ao comportamento do consumo corrente não alimentar e de serviços (INE, Agos. 2012).

Apesar da manutenção, durante o ano de 2012, das taxas de juro Euribor em mínimos nunca antes vistos, o acesso ao crédito bancário foi dificultado, com os bancos a exigirem maiores garantias, contribuindo assim para a diminuição do consumo público e do consumo privado (INE, Dez. 2012).

Em 2011, o número de empresas em Portugal decresceu 2,8%, estando em atividade 1 136 697 unidades empresariais, das quais 97,8% pertenciam ao setor não financeiro, 67,7% eram empresas individuais e 99,9% correspondiam a micro, pequenas e médias empresas. Nesse ano, as 1 136 697 empresas em atividade tinham 3 850 591 pessoas ao serviço, e com um volume de negócios gerado de 389 814,1 milhões de euros. As grandes empresas geraram um volume de negócios de 143 169,9 milhões de euros, representando um acréscimo de 2,0% face ao ano anterior. Por outro lado, o volume de negócios gerado pelas micro, pequenas e médias empresas representou 53,4% do valor total e decresceu 5,3% face ao ano anterior. No setor não financeiro, o número de PME decresceu 2,8% face a 2010 (INE, Mar. 2013).

Durante o ano 2012, segundo o Instituto Informador Comercial, o número de falências quase quadruplicou em Portugal, tendo atingido mais de 6.200 empresas dos mais diversos sectores de atividade. Assistiu-se assim, a um aumento significativo do desemprego, atingindo no quarto trimestre de 2012 mais de 920 mil pessoas (INE, Dez. 2012). No 1º trimestre de 2013, a taxa de desemprego em Portugal situava-se em 17,7%. Análise da Figura 2.2 a), permite constatar que a taxa de desemprego em Portugal tem apresentado nos últimos anos um aumento contínuo, e muito superior ao verificado na Área do Euro.

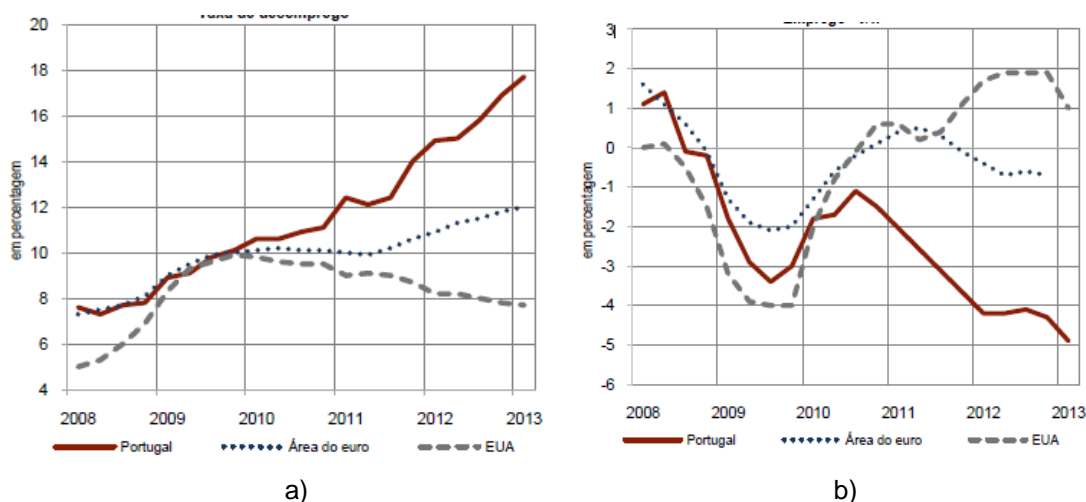


Figura 2.2. Evolução da Taxa de desemprego (a) e da taxa Emprego (b) em Portugal, na Área do euro e nos EUA 2008 - 2013.

Fonte: Banco de Portugal (2013:23)

Relativamente ao nível de emprego (Figura 2.2 b), constata-se que tanto na Área do euro como em Portugal, a tendência de queda registada a partir do 1º semestre 2008, foi contrariada com um crescimento entre o 2º semestre de 2009 e o 1º de 2010. A partir do 2º semestre de 2010 enquanto que na Área do Euro o crescimento se mantinha, em Portugal voltou a haver queda na taxa de emprego (Banco de Portugal, 2013).

A atual crise tem tido efeitos devastadores no crescimento e desenvolvimento do país, no entanto, muitos analistas acreditam que as crises económicas podem também ter resultados positivos sobre as empresas, que são obrigadas a adaptar-se às novas necessidades e desejos dos clientes, na medida em que demonstram aos empresários a importância de ouvir os seus clientes, organizar melhor a sua comercialização e de tomar decisões estratégicas que promovam a rentabilidade e eficiência (Bija e Lile, 2009).

3. Marketing

Neste capítulo apresenta-se o enquadramento teórico do tema que é objeto da investigação. Assim abordam-se os conceitos de marketing e estratégias de marketing.

3.1. Definições, origens e evolução

A definição de marketing não é única e pode assumir diferentes facetas, pelo que seguidamente apresentam-se várias definições.

O marketing pode ser visto como «um conjunto de valores e crenças que impulsiona uma organização em direção a um compromisso fundamental de atender às necessidades dos clientes, como o caminho para uma rentabilidade sustentada» (Webster, 1997 apud Hooley, Saunders e Piercy, 2005:5)³. Por sua vez, Hooley [et. al.] (2005) indicam que, estrategicamente o marketing procura criar respostas eficazes e que permitam, definir segmentos de mercado e desenvolver e posicionar ofertas de produtos para esses mercados-alvo.

Para Kotler (2000:30) «[m]arketing é um processo social por meio do qual pessoas e grupos de pessoas obtêm aquilo de que necessitam e o que desejam com a criação, oferta e livre negociação de produtos e serviços de valor com os outros». Complementarmente, Caetano e Rasquilha (2010:2) também defendem a ideia do marketing como processo, referindo que «o marketing é um processo contínuo de desenvolvimento e troca de ideias, bens e serviços que visa satisfazer as necessidades dos clientes e organizações, utilizando para o efeito as políticas de preços, comunicação e distribuição».

Na perspetiva de Casielles e Gutierrez (2005), o marketing é um processo social, através do qual grupos e indivíduos obtêm o que necessitam e desejam, mediante a criação, oferta e livre intercâmbio de produtos e serviços que outros valorizam.

No que se refere às origens do marketing, segundo Lindon, Lendrevie, Levy, Dionisio e Rodrigues (2010), o conceito de marketing surgiu como disciplina por volta de 1900. O marketing tem vindo a transformar-se ao longo das décadas, comparativamente à evolução das sociedades. Os autores referem, que a evolução de marketing passou por três grandes fases:

³ WEBSTER, F. E. The future role of marketing in the organization. In: LEHMANN, D. R.; JOCZ, K. E. **Reflections on the futures of marketing**. Cambridge: MA-MSI, 1997.

Fase da produção

Esta fase decorreu até meados da década de 20. Este período marcado pela revolução industrial e que termina com a crise de 1929 caracteriza-se pela excessiva preocupação das empresas com os processos de produção, ou seja, uma maior orientação para a produção. O que significa que a procura era maior que a oferta, portanto tudo o que se produzia era vendido (Ibid.).

Fase de vendas

Esta 2ª fase decorreu de 1930 a 1950. Devido às dificuldades económicas trazidas pela crise de 1929, verificou-se a acumulação da produção, ou seja, os consumidores possuíam menor poder de compra. Tornando-se assim necessário, organizar o serviço de vendas, de modo a escoar a produção. Surgem aqui as primeiras preocupações com a promoção e distribuição de produtos. Esta necessidade de levar os produtos aos consumidores, de forma mais eficiente, levou a que as empresas passassem a dar particular atenção às vendas (Ibid.).

Fase orientada para o mercado - Marketing

Conhecida também como a fase do marketing propriamente dito, que decorre após os anos 50. O fim da segunda guerra mundial trouxe o crescimento industrial e um panorama económico e social mais otimista. O desenvolvimento tecnológico veio aumentar a eficiência da produção e permitir uma maior variedade na oferta. A concorrência tornou-se bastante forte e as empresas começaram a preocupar-se com as necessidades e preferências dos consumidores. Deste modo, implementou-se o conceito de Marketing (Ibid.).

«Surge assim o conceito de marketing onde se combina uma integração funcional (cujo objetivo é aumentar os lucros de uma empresa) com a satisfação das necessidades e preferências dos consumidores» (Ibid.:15).

As funções do marketing foram-se alargando e transformando numa direção de marketing, colocada no mesmo plano que as direções de produção, de finanças e de recursos humanos. O cliente passou a estar no centro das atenções e surgiram as primeiras parcerias e a integração de estratégias, por forma a conquistar e fidelizar os clientes. «Os estudos de mercado, a gestão de produtos, a profissionalização das equipas comerciais, a comunicação nas suas diferentes vertentes passam a fazer parte do dia-a-dia dos gestores das empresas» (Ibid.:26). Nos últimos anos tem-se verificado a crescente importância da direção de marketing, inclusive na gestão das empresas, que estão mais conscientes da necessidade de atribuir maiores verbas a esta área.

Lindon [et al.] (2010:28) referem ainda, que nas últimas décadas várias organizações têm adaptado metodologias de marketing. Por exemplo: os partidos políticos (marketing eleitoral); as organizações sociais e religiosas usam os instrumentos de marketing para tentar obter donativos ou para atrair atenção dos fiéis, no caso das igrejas. Os poderes públicos, as coletividades locais e os serviços públicos também começaram a recorrer ao marketing, através de campanhas governamentais; segurança rodoviária; proteção do ambiente e fomento o turismo, entre outros. Daí a definição mais ampla sugerida pelos autores, «[o] marketing é o conjunto dos métodos e dos meios de que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos» Lindon [et. al.] (2010: 28).

3.2. O processo de implementação

A compreensão do processo de implementação de marketing é tarefa essencial para construir um programa que seja capaz de responder às adversidades do mercado. Este processo implica a realização de uma análise completa da situação da empresa. Uma das ferramentas mais utilizada é a análise *SWOT*⁴, conforme representa a Figura 3.1.

	Pontos fortes Habilidades internas que podem ajudar a empresa a atingir seus objetivos	Pontos fracos Limitações internas que podem afetar a capacidade da empresa de atingir seus objetivos
Interno		
	Oportunidades Fatores externos que a empresa pode ser capaz de explorar a seu favor	Ameaças Tendências ou fatores externos desfavoráveis que podem apresentar desafios ao desempenho da empresa
Externo		
	Positivo	Negativo

Figura 3.1 Análise SWOT.

Fonte: Kotler e Armstrong (2008:44)

A análise SWOT pressupõe uma análise do ambiente interno e externo das empresas, permitindo assim que as empresas conheçam o mercado e o ambiente de marketing, de modo a adequar os seus pontos fortes às oportunidades externas ao mesmo tempo que eliminam ou superam as ameaças (Kotler e Armstrong, 2008).

Relativamente às etapas do processo de marketing, é sugerido o modelo abaixo representado (Figura 3.2) (Ibid.).

⁴ SWOT (Termo em inglês) - **S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunities, and **T**hreats que em português significa, pontos fortes, pontos fracos, oportunidades e ameaças.

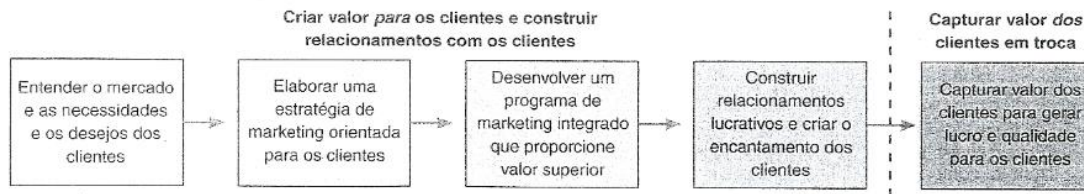


Figura 3.2. Modelo simplificado do processo de marketing.

Fonte: Kotler e Armstrong (2008:4).

O modelo é constituído por cinco passos:

1º. Entendimento do mercado e das necessidades dos clientes

No primeiro passo, os profissionais de Marketing devem entender as necessidades e os desejos dos clientes, assim como o mercado no qual atuam.

O mercado «é o conjunto de compradores reais e potenciais de um produto. Esses compradores compartilham de um desejo ou necessidades específicas que podem ser meio de trocas e relacionamentos» (Ibid:6).

O autor defende que o conceito mais básico por detrás do marketing é o das necessidades humanas. Estas incluem necessidades físicas básicas, de alimentação, vestuário, abrigo e segurança; necessidades sociais de pertencer a um grupo e de afeto e necessidades individuais de conhecimento e de expressão das próprias ideias e sentimentos. Assim, é com base nessa premissa que se deve desenvolver a relação com mercados e clientes. Na medida em que as necessidades dos clientes são satisfeitas por uma oferta de mercado, ou seja, através de uma oferta diversificada de produtos, serviços, informações e atividades.

Os clientes criam expectativas em relação à satisfação que várias ofertas proporcionam e fazem a sua escolha de acordo com essas expectativas. Quando ficam satisfeitos, os clientes voltam a comprar e disseminam positivamente a experiência. Por sua vez, o cliente insatisfeito muda para a concorrência e tem tendência a depreciar o produto/serviço perante os outros.

2º. Elaboração de uma estratégia de marketing orientada para o cliente

O autor defende que para a elaboração de uma estratégia de marketing vencedora, os profissionais de marketing devem responder a duas questões essenciais:

Quais os clientes que vamos servir (qual o mercado alvo)?;

Como podemos servir melhor esses clientes?.

Primeiro a empresa deve decidir quem são os clientes, dividindo o mercado em segmentos e selecionando aqueles em que se irá focar. Não é possível servir bem

todos os clientes e de todos os modos, daí a importância de definir o grupo ao qual a empresa se pretende dedicar.

Seguidamente, a empresa deve decidir como vai servir os seus clientes, ou seja, como se diferenciara no mercado (quais os benefícios que promete proporcionar aos clientes para a satisfação das suas necessidades).

3º. Preparação de um programa e plano de marketing integrado

Estando definido o segmento de mercado e o seu posicionamento no mercado, a empresa deve desenvolver um programa de marketing, que realmente proporcione o valor pretendido para os clientes-alvo. Este programa terá como objetivo a aplicação da estratégia de marketing. Nesta fase a empresa deve definir o mix de marketing, isto é, o os seus meios de ação que irá utilizar para implementar a sua estratégia.

O mix de marketing é então desenvolvido da seguinte forma: a empresa deve criar uma oferta de mercado (produto ou serviço) que satisfaça as necessidades; deve decidir quanto irá cobrar pela oferta (preço) e como irá distribuir a oferta aos clientes alvo (distribuição). Por fim, deve comunicar aos clientes a sua oferta e persuadi-los a realizar a transação de compra (promoção).

4º. Construir relacionamentos lucrativos com o cliente

Os autores acreditam que este passo constitui o conceito mais importante do marketing moderno. A gestão de relacionamento com o cliente «é o processo geral de construir e manter relacionamentos lucrativos com o cliente entregando-lhe valor superior e satisfação» (Ibid.:10). Esta área dedica-se a aspetos como adquirir, manter e desenvolver clientes.

Na perspetiva de Kotler e Armstrong (2008) para criar relacionamentos sólidos com o cliente é necessário criar valor para ele. Os clientes satisfeitos têm maior probabilidade de serem clientes fiéis.

Os relacionamentos podem ser criados por meio de comunicação, promoções de vendas, serviços de apoio e atendimento a clientes, programas de fidelidade e retenção de clientes, entre outros.

5º. Capturar valor dos clientes

Este fator envolve valor em troca, sob forma de vendas atuais e futuras, participação de mercado e lucros. Uma boa gestão de relacionamento com o cliente pode ajudar as empresas a aumentarem a participação do cliente. Por exemplo, através da oferta de

maior variedade de produtos aos clientes atuais; e fomento das vendas cruzadas, com o intuito de negociar mais produtos e serviços com os clientes existentes.

De salientar que as empresas não querem apenas ter clientes lucrativos, mas torná-los fiéis ao longo do tempo e, assim, receber uma participação ainda maior das suas compras.

3.3. A política dos 4 P's

Durante muito tempo, o preço foi a variável determinante do poder de decisão do consumidor. A oferta era igual e os parâmetros de preços eram bastante semelhantes e o consumidor não tinha muita opção de escolha. Entretanto, com as constantes mudanças do contexto externo e a percepção do consumidor sobre o seu poder de decisão, as organizações perceberam a necessidade de mudar as suas estratégias e atender a este novo perfil de consumidor. Desta forma, fatores como inovação e diferenciação começaram a tornar-se essenciais no mercado e as organizações que não adaptarem as suas estruturas podem ficar fora do mercado (Oliveira e Simonetti:9).

As quatro grandes políticas de marketing, Produto, Preço, Distribuição e Promoção/Comunicação – foram definidas por McCarthy em 1958. A Figura 3.3 representa as ferramentas de marketing específicas para cada P.

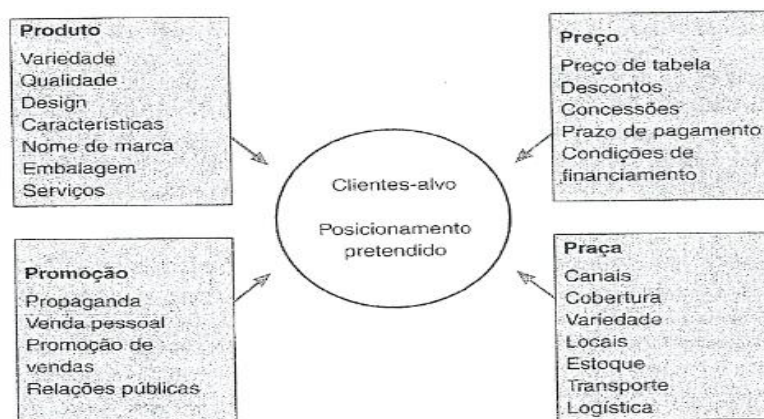


Figura 3.3. Os 4 P's da política de marketing.

Fonte: Kotler e Armstrong (2008:42)

Vários autores têm vindo a explorar este conceito. Sanchez e Cantarero (2003) referem que o marketing pode controlar estas variáveis e combiná-las, originando o marketing Mix, onde as quatro variáveis devem ajustar-se ao mercado, permitindo às empresas atingir o sucesso e o crescimento desejado. O mix de marketing constitui assim um conjunto de ferramentas táticas da empresa para estabelecer um forte posicionamento nos mercados-alvo (Kotler e Armstrong, 2008).

Produto

O produto é a oferta que a empresa apresenta ao mercado, ou seja, significa a combinação dos bens e serviços que oferece. O produto é um elemento-chave da oferta ao mercado. O planeamento do mix de marketing inicia-se com a formulação de uma oferta que proporcione valor aos clientes-alvo. Essa oferta torna-se na base sobre a qual a empresa constrói relacionamentos lucrativos com os clientes (Kotler e Armstrong, 2008). Conforme Sanchez e Cantarero (2003) os produtos e serviços de uma empresa devem ser revistos periodicamente. Deste modo, é possível que sejam tomadas decisões ao nível do lançamento de novos produtos, modificação ou eliminação dos atuais.

Preço

O preço diz respeito à quantia em dinheiro que os clientes têm que pagar para obter um produto (Kotler e Armstrong, 2008). Sanchez e Cantarero (2003) referem que o ideal para qualquer empresa é fixar um preço que consiga ao mesmo tempo, uma maior rentabilidade do capital investido e a maior quota de mercado. Assim, se o produto tiver concorrentes no mercado deverá ser fixado um preço que o torne competitivo. Kotler e Keller (2006) afirmam que o marketing não deve permitir que a variável preço seja determinante no processo de decisão da compra. É necessário que o preço seja apresentado como uma proposta de valor do produto e não como o custo do produto.

Distribuição

Tem como objetivo a disponibilização do produto ao cliente. Pelo que, é fundamental supervisionar o relacionamento entre os envolvidos no processo, ou seja, fabricantes, revendedores, distribuidores, transportadores entre outros. Kotler e Armstrong (2008) referem que a cadeia de distribuição pode variar de acordo com a estratégia da organização.

Promoção/Comunicação

Kotler e Armstrong (2008) definem promoção como «a combinação de propaganda, promoção de vendas, relações públicas, venda pessoal e marketing direto». São ferramentas de marketing usadas pelas organizações, como um canal de comunicação com o cliente. Deste modo, torna-se necessário que o gestor entenda como funciona um canal de comunicação. É através da comunicação em marketing, que o gestor identifica o público-alvo, estabelece a comunicação, elabora a mensagem e escolhe a forma de transmitir essa mensagem. Na perspetiva de Sanchez e Cantarero (2003:43) a comunicação «é a ação de dar a conhecer uma mensagem à totalidade ou a um

segmento do mercado, através dos meios de comunicação, com o fim de o informar e persuadir a consumir o nosso produto ou serviço». Os gestores devem estar atentos para atingir a eficácia na comunicação.

Assim sendo, para ter um programa eficaz deve-se combinar todos os elementos de marketing num programa integrado desenvolvido, de modo a alcançar os objetivos da empresa por meio da entrega de valor aos consumidores.

3.4. Estratégias de marketing

Historicamente a origem do conceito estratégia encontra-se no campo militar. A palavra vem do grego antigo *stratègós*, significa exército, liderança ou comando, tendo significado inicialmente "a arte do general".

Estratégias são «ações que têm em conta o produto, o preço, a distribuição e a comunicação permitirão à empresa desenvolver-se, com vista a aproveitar oportunidades anteriormente diagnosticadas» (Rodrigues, 2004).

Na perspetiva de Oliveira (1999 apud Lima, Sapiro, Vilhena e Gangana, 2005:102) estratégia é

um conjunto de linhas administrativas básicas que especifica a posição da empresa diante dos seus produtos e mercados, as direções em que ela procura desenvolver-se ou transformar-se, os instrumentos competitivos que ela utilizará, os meios através dos quais entrará em novos mercados, a maneira pela qual configurará seus recursos, as potencialidades que procurará explorar e, inversamente, as fraquezas que procurará evitar.

Em termos empresariais, a estratégia representa a definição do caminho mais adequado a seguir para alcançar a situação desejada.

Sanchez e Cantarero (2003:291) apresentam uma definição bastante ampla deste conceito, referindo-se à estratégia como

o meio através do qual a organização pode sustentar a sua continuidade e, ao mesmo tempo, facilitar a sua adaptação a um ambiente em contínua transformação, adquirindo uma vantagem competitiva que permite um contínuo crescimento e desenvolvimento.

Deste modo, o objetivo da estratégia é criar uma vantagem competitiva. Criar uma estratégia pressupõe, definir um plano de como a organização irá utilizar seus pontos fortes e capacidades para atender as necessidades e desejos do mercado (Ferrell [et. al.], 2000). Partilhando esta ideia, Kotler e Keller (2006), indicam que a estratégia é um plano de como as empresas podem atingir os objetivos a que se propõem, pelo que

deve ser delineada de acordo com os objetivos de cada empresa. Cada uma deve estabelecer a sua própria estratégia para atingir as suas metas.

A estratégia de marketing define o modo como as marcas, os produtos, os canais de distribuição e as mensagens e suportes de comunicação devem ser desenvolvidos e usados de forma a conseguir o sucesso (Fisk, 2009).

O desenvolvimento de uma estratégia de marketing inicia-se normalmente com a definição do ponto onde a empresa se encontra. Assim, requer uma análise interna acerca dos produtos e capacidades que a empresa dispõe e de deve fazer uso desses recursos para aumentar as vendas (Ibid.).

Como referido anteriormente, os principais meios de ação do marketing são: o produto, o preço, a distribuição e a comunicação. Apelida-se estratégia de marketing à combinação coerente destes diferentes meios de ação, com vista a atingir os objetivos fixados pela organização (Lindon [et al.], 2010). A figura, abaixo representada, exemplifica todo o processo de elaboração de uma estratégia de marketing na perspetiva destes autores.



Figura 3.4. Processo geral da elaboração de uma estratégia de marketing.

Fonte: Lindon [et al.] (2010:443)

Deste modo, Lindon [et al.] (2010) referem que para elaborar uma estratégia de marketing é preciso responder às seguintes questões:

- Quais os objetivos de marketing (vendas, quota de mercado)?
- Quais os concorrentes atuais?
- Quais os segmentos de mercado a atacar e nestes segmentos quais os alvos de marketing (publico a conquistar e fidelizar)?
- Qual o posicionamento a reter?
- Qual o marketing mix, ou seja, quais os meios a utilizar: o produto, o preço, distribuição e comunicação?

Ferrell [et. al.] (2000) indicam que, na estratégia de marketing é definida a forma como a empresa irá satisfazer as necessidades e desejos dos seus clientes.

Martins (2010) refere que os conceitos de estratégia global e estratégia de marketing estão interligados podendo-se mesmo afirmar que se sobrepõem. Na realidade, o conceito de marketing deve ser entendido como uma ferramenta, que procura definir quais as necessidades do consumidor, e posteriormente encontrar capacidades na empresa que as satisfaçam. Se isso for conseguido, a estratégia de Marketing vai ao encontro dos fatores que guiam a missão e objetivos da empresa.

No fundo, a estratégia de marketing pode ser entendida como um departamento funcional de determinado planeamento estratégico global.

3.4.1. Tipos de estratégias de marketing

Muitos autores têm abordado nos seus estudos diversas estratégias de marketing, verificando-se algumas ideias convergentes. Neste caso em concreto, será utilizada a abordagem de Michael Porter, que tem servido de base para a maior parte das restantes abordagens que se seguiram.

Em 1980, Michael Porter, lançou o livro "*Competitive Strategy*" identificando três estratégias genéricas que podem ser usadas individualmente ou em conjunto para criar uma posição sustentável a longo prazo (Hooley [et al.] 2005).

A primeira é a estratégia de **Liderança pelos custos**, na qual a empresa procura reduzir ao mínimo os custos de produção para poder praticar preços mais baixos e mais aliciantes para o consumidor (Ibid.). Na perspetiva de Sanchez e Cantarero (2003), este tipo de estratégia proporciona uma vantagem competitiva, dado que a empresa consegue obter uma maior margem de lucro que resulta da venda dos seus produtos ou serviços. Este tipo de estratégia tem como principais vantagens: o acesso mais

favorável às matérias-primas; maior flexibilidade do preço do produto ou serviço; maior volume e presença no mercado.

A estratégia de **Diferenciação** baseia-se na oferta, por parte da empresa, de produtos/serviços com características/qualidades distintas dos da concorrência, para tal vai investir mais em imagem, tecnologia, pesquisa e desenvolvimento (Hooley [et al.], 2005). Sobre este tipo de estratégia Sanchez e Cantarero (2003), argumentam que a empresa presume que o cliente está disposto a pagar um preço superior por um produto diferente. Cria-se mais valor acrescentado, já que o produto oferecido é de maior qualidade. A diferenciação proporciona uma vantagem competitiva, dado que o comprador torna-se menos sensível ao preço do produto ou serviço e por isso mais leal. As principais vantagens deste tipo de estratégia são: isolamento contra a rivalidade competitiva; maior lealdade dos seus clientes; menor sensibilidade do cliente ao preço. Sendo que a principal desvantagem é o facto de que conseguir diferenciação, pode implicar altos custos em atividade, como investigação e desenvolvimento (I&D) e materiais de alta qualidade (Ibid.).

Na estratégia de **Foco**, a oferta está orientada para um segmento de mercado. A escolha de um alvo restrito vai permitir atender às necessidades específicas de um determinado grupo e oferecer algo único ao mesmo (Hooley [et al.] 2005). Esta estratégia baseia-se na especialização num nicho de mercado que se pode atender com mais eficiência ou eficácia do que os concorrentes. A principal vantagem é a especialização, e a capacidade de servir um grupo de mercado que pela sua reduzida dimensão não se torna atraente para os concorrentes (Sanchez e Cantarero, 2003).

A implementação de qualquer uma destas estratégias acarreta riscos, pelo que para os minimizar, a empresa deverá estar convenientemente preparada e com objetivos bem definidos.

3.4.2. Seleção e aplicação da estratégia de marketing

A principal tarefa do marketing é garantir o crescimento lucrativo para a empresa. Neste sentido, deve identificar, avaliar e selecionar as oportunidades de mercado e formular estratégias para explorá-las (Kotler e Armstrong, 2008).

Existe uma variedade de fatores que as empresas devem observar para selecionar e desenvolver uma estratégia de marketing, como por exemplo, as características da empresa e do ambiente que a envolve (Ferrell [et. al.], 2000).

A estratégia de marketing favorável será aquela que os concorrentes não conseguirão copiar ou que apenas poderá ser copiada a longo prazo. O que dá à empresa uma

vantagem competitiva sustentável durante um longo período de tempo. Por vantagem competitiva entende-se: «uma competência específica e durável que cria, através da sua adaptação ao mercado, condições para uma concorrência imperfeita e que conduz a uma rentabilidade superior» (Lindon [et al.], 2010:440).

Lima [et. al.] (2010) indicam que, para a definição de estratégias de marketing é necessária a definição de estratégias específicas para mercados-alvo, o desenvolvimento do mix de marketing e a definição do orçamento de marketing. Os autores apontam ainda, um conjunto de questões que os gestores devem ter em atenção para a definição da estratégia geral de marketing, nomeadamente:

- Em que mercado ou indústria está a competir?
- Quem são os clientes-alvo?
- Como se posicionará a organização ou marca?
- Porque devem os clientes comprar os seus produtos em vez dos do concorrente?
- Quais as principais modificações a serem realizadas?

Da sua análise sobre a formulação da estratégia de marketing, Rodrigues (2004) aponta dois fundamentos essenciais:

- Identificação do mercado para conduzir as pesquisas, de modo a identificar os potenciais consumidores;
- Criação do mix de marketing, onde se define o produto, o preço, a distribuição e a comunicação o que irá permitir atingir o mercado alvo.

A autora refere ainda, que a definição de uma estratégia de marketing deve ser adequada ao mercado a atingir, de forma a proporcionar à empresa uma maior capacidade de penetração e conhecimento desse mercado. Neste sentido, o processo de definição de uma estratégia de marketing deverá começar por uma análise correta da situação interna e externa da empresa. A análise interna, deverá incidir sobre os recursos financeiros disponíveis, capacidade de produção, eficácia dos serviços comerciais, consumidores, quotas de mercado, imagem de marca, relação qualidade-preço, distribuição, fornecedores e concorrentes. Por seu lado, a análise externa tem como objetivo a caracterização do meio envolvente onde a empresa atua. Para tal, é necessário analisar a dimensão, a tendência e estrutura do mercado, os hábitos de compra e de consumo. Assim como todas as variáveis que a empresa não controla mas que de alguma forma podem afetar a sua atividade (Ibid.).

Rodrigues (2004) refere ainda, que é importante ter em conta que a aplicação da estratégia de marketing irá depender, de factos como: a capacidade dos responsáveis

pela sua aplicação, da qualidade dos métodos de planificação e do controlo e organização da empresa.

Sobre este assunto, Sanchez e Cantarero (2003:303) referem alguns requisitos fundamentais para a aplicação de uma estratégia de marketing:

- A direção deve assumir um compromisso claro com a aplicação da estratégia e deve participar no seu desenvolvimento, controlo e avaliação;
- Estabelecer uma estrutura organizacional apropriada para dar continuidade à aplicação da estratégia;
- O plano estratégico deve ser comunicado a toda a empresa, devendo envolver-se os recursos humanos, atribuindo-lhes responsabilidades;
- Deverá fazer-se regularmente um controlo das atividades inerentes à aplicação da estratégia e avaliar a sua evolução.

Segundo Holley [et al.] (2005) as empresas devem ter a capacidade de entender o mercado e estar em aprendizagem contínua, de modo a ter capacidade de empreender as estratégias necessárias para criar uma forte posição competitiva.

O desenvolvimento de uma estratégia de marketing implica que as capacidades da empresa correspondam ao ambiente do mercado competitivo no qual ela opera, não apenas na atualidade, mas também no futuro próximo (Ibid.).

Chinowsky (2001, *apud* Martins, 2010:12)⁵ reconhece uma nova tendência nas estratégias de Marketing adotadas pelas empresas na atualidade. Segundo o autor, esta tendência passa por elaborar uma estratégia baseada na escolha seletiva dos clientes; em planos de marketing inovadores; na procura sedenta por novos mercados; na procura por obtenção de novos talentos para os quadros da empresa; e orientação dos planos de marketing para obter resultados a longo prazo.

Silva e Portela (2009) também consideram que a diferenciação se assume como essencial na estratégia de marketing. Para que se concretize, a empresa deve concentrar esforços, no sentido, de alcançar um desempenho superior numa área valorizada pelo consumidor e por grande parte do mercado. Uma empresa deverá esforçar-se para ser líder em serviços, em qualidade, em estilo, em tecnologia, atendimento.

⁵ CHINOWSKI.S. (2001) Construction Management Practices Are Slowly Changing. "*Leadership Manage. Eng.*, 1(2), 17–22.

A estratégia preocupa-se principalmente com eficácia. Para que seja eficaz a estratégia deve estar em consonância com as necessidades e exigências dos clientes e com os recursos e capacidades da empresa (Ibid.).

Constata-se assim, que as empresas precisam desenvolver novas estratégias, atendendo às constantes transformações que se verificam na sociedade. Existem diversas estratégias que poderão ser adotadas, dependendo o seu sucesso de uma atitude proactiva e inovadora na seleção e aplicação das mesmas.

3.5. Plano de Marketing

Com a estratégia de marketing definida, a empresa deve construir um programa de marketing integrado, enquadrando os quatro elementos do mix de marketing, que vão transformar a estratégia de marketing em valor real para os clientes (Kotler e Armstrong, 2008).

Cada empresa deve definir um plano estratégico que permita a sua sobrevivência e crescimento a longo prazo, atendendo às suas oportunidades, recursos e objetivos específicos. O plano estratégico define assim, a missão e os objetivos gerais da empresa (Ibid.).

Na figura seguinte Figura 3.5 encontram-se representados os passos segundo os quais, na perspectiva de Kotler e Armstrong, (2008), a empresa deverá organizar o seu planeamento estratégico.

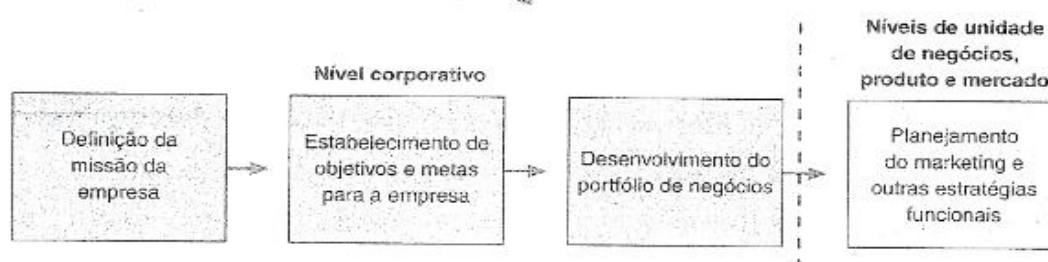


Figura 3.5. Os passos do planeamento estratégico.

Fonte: Kotler et Armstrong (2008:31)

Num primeira fase, é definida a missão da empresa, que seguidamente deve ser transformada em objetivos detalhados que vão orientar a sua ação. O passo seguinte é a decisão sobre o melhor portefólio de negócios e produtos para a empresa. Segue-se o desenvolvimento do plano de marketing. Cada unidade de negócio e produto deverá desenvolver os seus planos de departamento, que vão servir de apoio ao plano geral da empresa. O plano de marketing vai definir as oportunidades de marketing específicas nas unidades de negócios, produto e mercado, pelo que deve ser coerente com o plano

estratégico da empresa. Para tal, as estratégias e programas de marketing devem ser desenvolvidos para apoiar os objetivos e metas definidos para a empresa (Ibid.).

O plano de marketing «é um documento escrito que resume o que o profissional de marketing sabe sobre o mercado e que indica como a empresa planeja alcançar seus objetivos» (Kotler e Keller, 2006:58).

Construir um plano de marketing implica decidir quais as estratégias de marketing que vão apoiar a empresa na concretização dos seus objetivos estratégicos gerais (Ibid.). Deste modo, o plano de marketing consiste no planeamento de todas as ações e objetivos e os recursos necessários para atingir os objetivos. O que permite o controlo eficaz dos desvios relativos aos objetivos definidos e realização dos ajustes necessários (Sanchez e Cantarero, 2003).

Ferrel [et. al.] (2000) consideram que o plano de marketing deve atender aos seguintes propósitos:

1. Explicar a situação atual e futura da organização o que inclui uma análise ambiental, análise SWOT e análise de desempenho da empresa;
2. Especificar os resultados esperados (metas e objetivos);
3. Descrever as ações específicas que devem ser adotadas;
4. Identificar os recursos que serão necessários à implementação das ações;
5. Permitir monitorizar as ações e os seus resultados.

Na visão de Kotler (2003), o plano de marketing é composto por seis passos, que a seguir se descrevem: análise situacional, objetivos, estratégia, táticas, orçamento e controlo.

1. Análise situacional: a empresa deve analisar as forças macroeconómicas, políticas, legais, socioculturais e tecnológicas e os atores (empresa, concorrentes, distribuidores e fornecedores). Nesta fase deve ser realizada a análise SWOT, abrangendo os pontos fortes, pontos fracos, ameaças e oportunidades;
2. Objetivos: com base na análise situacional deve-se fixar metas e elaborar cronogramas para a sua consecução. A empresa estabelece objetivos relativamente aos stakeholders⁶, à reputação, à tecnologia e a outros assuntos relevantes;

⁶ O termo Stakeholder refere-se a qualquer pessoa ou organização que tenha interesse, ou seja afetado pelo projeto (as partes interessadas).

3. Estratégia: devem ser escolhidas as ações mais eficazes para a consecução dos objetivos;
4. Táticas: a estratégia deve ser descrita quanto aos 4P's, ações, prazos e responsáveis, com vista a execução do plano;
5. As ações e atividades planeadas envolvem custos, pelo que se deve avaliar as verbas necessárias à realização das metas;
6. Controlo: a empresa deve programar revisões periódicas. Se o desempenho não for satisfatório, a empresa deve analisar os seus objetivos, estratégias para corrigir a situação.

Para ser eficaz, a estratégia de marketing deve ser adequada aos níveis de recursos financeiros da empresa. Neste sentido, as empresas devem destinar os recursos financeiros necessários à implementação dos planos de marketing (Ferrell [et. al.], 2000).

4. Marketing no contexto da crise económica

Os consumidores perante a perspectiva de tempos difíceis e até possivelmente de perda de emprego vão cortar nas despesas e adaptam os seus comportamentos de compra e hábitos, de forma a fazerem face às novas condições económicas. Portanto, as empresas devem ser capazes de mudar as suas estratégias, a fim de atender às novas preferências dos clientes. Deste modo, o marketing deve ser visto como uma ferramenta que permite ajustar a oferta às novas necessidades do mercado.

4.1. O comportamento de compra do consumidor

O comportamento de compra do consumidor «refere-se ao comportamento de compra dos consumidores finais – indivíduos e famílias que compram bens e serviços para consumo pessoal» (Kotler e Armstrong, 2008: 111).

Perante as diversas decisões de compra possíveis, é essencial para o marketing compreender o quê, onde e quando compram os consumidores. Para tal, os profissionais de marketing têm que descobrir como os diversos estímulos são transformados em determinadas reações. Os estímulos de marketing são constituídos pelos 4Ps e os outros estímulos que incluem os ambientes económico, tecnológico, político e cultural do comprador. Segundo os autores, todos estes elementos vão penetrar, no que apelidam de caixa-preta do consumidor e vão ser transformados em ações como: escolha do produto, escolha da marca, escolha do revendedor, frequência e volume de compra (Ibid.).

Existem ainda, um conjunto de fatores que podem influenciar o comportamento do consumidor, como se pode observar na figura seguinte. Fatores esses, que constituem as características culturais, sociais, pessoais e psicológicas do comprador.

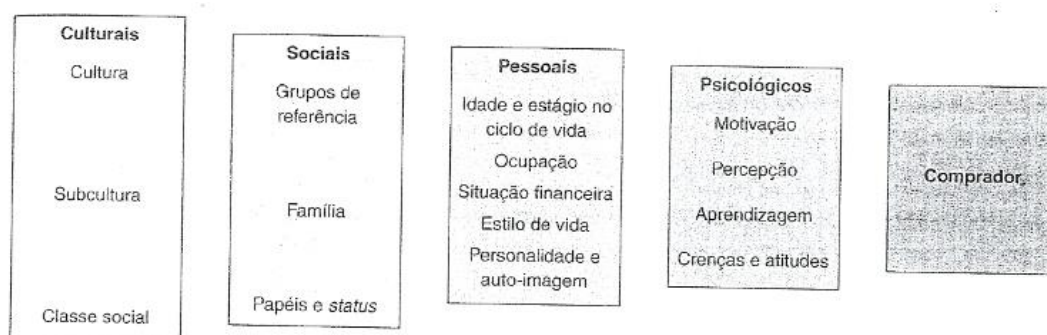


Figura 4.1. Fatores que influenciam o comportamento do consumidor.

Fonte: Kotler e Armstrong (2008:113)

Os profissionais de marketing não podem controlar esses fatores, mas devem levá-los em conta na sua abordagem, de modo a serem capazes de produzir uma oferta mais apreciada do que a da concorrência (Ibid.).

Kotler e Caslione (2009) apresentam três possíveis comportamentos dos consumidores, durante períodos recessivos:

- Mudam para produtos e marcas de preço mais baixo.;
- Reduzem ou adiam compras opcionais como automóveis, mobiliário, eletrodomésticos e férias dispendiosas;
- Cortam nas distâncias de condução e começam a comprar a fornecedores mais perto de casa ou do trabalho. Passarão mais tempo a comer refeições em casa e procuram entretenimento doméstico, através da televisão e da internet.

Complementarmente a esta ideia, Ang [et. al.] (2000), também constataram nos seus estudos, que as crises económicas afetam os consumidores tanto psicologicamente, como economicamente, verificando-se geralmente os seguintes comportamentos:

- Sentem-se menos seguros nos seus empregos;
- Demonstram maior preocupação com as questões financeiras;
- Mudam a sua forma de fazer compras, apresentando maior preocupação com a forma como gastam o seu dinheiro;
- Reduzem o consumo e o desperdício;
- A tomada de decisão é mais cuidadosa;
- Procuram mais informações sobre os produtos;
- Compram para satisfazer as necessidades, em vez de luxos;
- Mudam para marcas mais baratas e produtos genéricos.

Os consumidores também adaptam o seu comportamento de compra e hábitos, de forma a serem capazes de se ajustar à mudança e as condições económicas. Se os compradores mudam o seu comportamento de compra, como efeito da crise financeira, as empresas têm de mudar as suas estratégias, a fim de atender aos clientes e às suas novas preferências (Ibid.).

Perriman, Fowdar e Baguant, (2010) constataram nos seus estudos, que com a crise económica, aspetos como a perceção de risco e o medo de compra, tornaram-se mais importantes para os consumidores. Referem também que os consumidores estão com medo do futuro e que a recessão aumentou o desejo das pessoas pela simplicidade,

obrigando-as a questionar as suas crenças e atitudes. Os autores indicam que, de um modo geral, os consumidores estão a aprender a viver sem produtos caros.

Constata-se assim, que a crise financeira global teve um impacto sobre os padrões de gastos dos consumidores, influenciando os seus comportamentos emocional e mental. Pelo que as empresas devem identificar e entender a forma como os consumidores vão reagir às difíceis condições económicas, de modo a adaptarem a sua resposta.

4.2. Principais desafios das empresas em tempos de crise económica

As empresas reagem de maneiras diferentes durante os períodos de crise económica. Por exemplo, algumas são forçadas a fechar e outras a alterar a sua capacidade de produção por causa da redução da procura. Perante mudanças no mercado, as empresas devem reagir através de medidas adequadas para ajustar seu comportamento empresarial, assim como os consumidores adaptam o seu comportamento de consumo. As medidas mais conhecidas geralmente, incluem redução de custos, corte na produção, redução dos investimentos, entrada em mercados estrangeiros (Koksal et Ozgul, 2007). Porém, para serem bem-sucedidas no mercado, as empresas têm de usar estratégias proactivas (Nistorescu e Puiu, 2009). Desvalorizar o ambiente instável pode conduzir a estratégias que não defendem a empresa das suas vulnerabilidades, e não permitem que possa tirar vantagem das oportunidades que daí surjam (Kotler e Caslione, 2009).

Kotler e Caslione (2009:31) refletem sobre a turbulência nos negócios, que definem como «as mudanças imprevisíveis e rápidas nos ambientes externos ou internos de uma organização que influencia o seu desempenho». Segundo os autores, uma das piores respostas das empresas à turbulência e à recessão é a implementação de cortes generalizados nos custos. A redução dos orçamentos de marketing e do desenvolvimento de novos produtos enfraquece a recuperação a curto prazo, assim como põe em causa o futuro a longo prazo. Cortar nestas áreas é deixar espaço para que os concorrentes possam anunciar e tenham mais oportunidades de conquistar uma maior quota de mercado (Ibid.).

Os autores referem ainda, que perante a recessão económica há três grandes erros que as empresas devem evitar:

- Expandir-se para atrair novos clientes antes de ter assegurado a sua base;

- Realizar cortes no marketing. A redução nas despesas de marketing vai permitir que os concorrentes mais agressivos, que não cortam os seus orçamentos, tenham margem para roubar clientes importantes;
- Negligenciar os factos óbvios. Tendo em conta que os clientes e os *stakeholders* têm acesso à informação e sabem quando as empresas estão com problemas, o melhor é mantê-los sempre atualizados.

Na perspetiva dos autores, a ausência de investimento no desenvolvimento de produtos constitui outro desafio, na medida em que pode impedir a criação de valor futuro para a empresa. Dado que limita o potencial crescimento e desacelera a inovação, conferindo uma vantagem aos concorrentes. As empresas que continuarem a investir em I&D e no desenvolvimento de produtos em tempos difíceis, têm mais possibilidades de acumular receitas e prosperar. Os autores reforçam a ideia de que

[p]rosperar numa economia em turbulência requer mais do que apenas sorte ou instinto, requer uma nova mentalidade, um planeamento rigoroso, as estratégias corretas e que os líderes de negócios tenham a coragem de ir contra a corrente da tradição (Kotler e Caslione, 2009:90).

De acordo com (Koksal et Ozgul, 2007), uma crise económica requer que sejam feitas algumas mudanças na comercialização, nas estratégias e particularmente nos quatro principais elementos do mix de marketing. Em termos de estratégia geral, as empresas precisam retirar-se dos mercados em que não são os principais atores e concentrar os seus recursos sobre aqueles em que são mais fortes.

No estudo efetuado por Cupman (2009) concluiu-se que habitualmente as empresas reagem a uma recessão de uma das seguintes maneiras: tentam continuar de forma normal (passiva), ou procuram baixar os preços ou ainda cortar nos custos. Veja-se cada uma destas situações:

A abordagem passiva

Em períodos recessivos, este tipo de abordagem é perigosa, pois mostra a indiferença aos mercados voláteis, negligenciando o fato dos clientes estarem mais propensos a mudar para concorrentes com ofertas mais atraentes. A contração da procura é significativa numa recessão, sendo uma constante a luta entre os vários concorrentes para manter ou aumentar a sua base de clientes. Ou seja, verifica-se um aumento substancial das pressões competitivas. Perante este cenário, para muitas empresas não é possível simplesmente esperar a tempestade passar, a maioria das empresas é obrigada a reagir de alguma forma.

A redução de preços

Um colapso na procura pode levar a guerras de preços. A redução dos preços é, portanto, uma reação comum a pressões recessivas. Como a procura diminui, muitos fabricantes optam por esta medida. A redução de preços é a estratégia mais fácil de curto prazo para melhorar as vendas. Torna-se por vezes, uma tentativa desesperada das empresas para gerar vendas e conseguirem competir com a concorrência. No entanto, esta abordagem pode reduzir as margens de lucro para níveis desastrosamente baixos, pondo em causa inclusivamente a viabilidade da própria empresa.

Corte de custos

Em geral, ao sofrer uma recessão as empresas deparam-se com uma redução nos lucros. Confrontadas com a redução das margens de lucro, muitas empresas são forçadas a cortar nos custos numa tentativa de economizar o dinheiro. As pressões financeiras forçam as empresas a cortar custos em uma ampla gama de investimentos, não só em fecho de fábricas, mas também em valores intangíveis, como o marketing e I&D. Quando a economia está em recessão, verifica-se que gastos, tais como promoção, vendas e despesas de pesquisa de mercado são cortados em primeiro lugar porque não mostram resultados tangíveis e imediatos.

Kotler e Caslione (2009) apontam alguns exemplos de cortes que as empresas podem levar a cabo para reduzir os seus custos e conservar capital:

- Face à queda da procura, devem procurar reduzir a produção e encomendar menos bens aos seus fornecedores de forma a não criar stocks;
- Reduzir o nível de investimentos de capital;
- Adiar o desenvolvimento de novos produtos e suspender os grandes projetos.

Assim como a redução de preços, a redução de custos pode também ser um movimento fatal, especialmente se os custos cortados reduzirem significativamente os fatores capazes de manter a empresa competitiva (Ibid.).

Há uma clara necessidade de estratégias de marketing proactivas, que possam ser sustentadas ao longo dos períodos turbulentos, e que levem à rentabilidade em vez de resultados deficitários (Ibid.).

4.3. Principais desafios do marketing em tempos de crise económica

Como já foi referido, em tempos de adversidade, as necessidades e os comportamentos dos mercados e dos seus fornecedores mudam rapidamente. Normalmente, as empresas reagem, adotando medidas de curto prazo, nomeadamente cortes no orçamento de marketing e publicidade. No entanto, soluções de curto prazo nem sempre têm sucesso a longo prazo. As organizações cujas estratégias deixam de considerar o longo prazo devem ser cautelosas para não agir com pressa e comprometer a sua prosperidade futura (Cupman, 2009).

A análise do estudo efetuado por Cupman (2009) demonstra que o desafio mais comum enfrentado pelos profissionais de marketing, numa recessão, são os constrangimentos orçamentais. As equipas de marketing são reduzidas e veem os seus orçamentos reduzidos, o que resulta no declínio significativo na atividade de marketing. Neste estudo a autora comparou ainda, os resultados de empresas que aumentaram, mantiveram e reduziram gastos com o marketing durante uma recessão, e constatou que as empresas que cortaram gastos com marketing durante a recessão alcançaram piores resultados após a recessão. No entanto, aquelas que haviam investido em marketing atingiram lucros superiores durante a recuperação. Com efeito, uma empresa que aumenta seu investimento em marketing durante uma recessão tem a oportunidade de roubar quota de mercado, enquanto os seus rivais estão fracos. Se os concorrentes estão a diminuir o seu orçamento de marketing, a organização que impulsionou a sua comercialização vai ganhar quota de mercado e voz no mercado, e vai acabar numa posição mais forte não só durante a recessão, mas também quando a economia estabilizar. De salientar, que com base num estudo apresentado por Kieth Roberts (2003 *apud* Koksall e Ozgul, 2007)⁷, também verificaram que as organizações que não reduzem as verbas destinadas ao marketing, aumentaram os seus lucros e ganharam quota de mercado, muito mais rápido, no período pós a recessão do que as empresas que cortaram nestes custos.

Uma dificuldade adicional constatada é a velocidade da crise e o ritmo acelerado das mudanças (incluindo a falta de tempo para responder em conformidade e a mudança de um longo prazo para o curto prazo). Ao que se acrescenta a incerteza e volatilidade dos mercados e resulta em clientes instáveis com uma alta propensão para mudar de fornecedores. Em tempos de crise económica, o ambiente muda rapidamente, assim

⁷ Roberts, K. (2003), "What strategic investment should you make during a recession to gain competition", *Strategy & Leadership*, Vol. 31 No. 4, pp. 31-9.

como as necessidades dos clientes. A capacidade de ter uma atitude proactiva e de adaptação às mudanças é fundamental para que as empresas prosperem.

No entanto, é importante analisar o orçamento de marketing e decidir o que pode ser cortado dentro das várias atividades de marketing, que não prejudique as vendas (Kotler e Caslione, 2009). Veja-se alguns exemplos:

Estudos de mercado: é importante que sejam feitos alguns estudos de mercado para compreender o comportamento dos consumidores. No entanto, podem decidir cancelar alguns estudos de mercado, anteriormente previstos cujos resultados seriam uteis apenas em períodos normais;

Produtos: deve ser reexaminada toda a linha de produtos. É preciso decidir que produtos devem ser retirados por gerarem pouco lucro;

Introdução de novos produtos: a introdução de alguns novos produtos pode ter de ser suspensa, por não ser a melhor altura para o seu lançamento. Deve-se apostar em produtos que respondam ao problema concreto dos clientes - procura por preços mais baixos ou pela melhor relação preço/qualidade;

Publicidade: devem ser cancelados os anúncios da empresa que não trazem informação nova e que não respondam às principais preocupações dos consumidores em tempos de crise económica. As despesas com publicidade em mercados fracos devem ser cortadas. O capital deve ser usado para expandir a quota de mercado da empresa nos mercados em que é mais forte;

Fixação de preços: as empresas vão se sentir fortemente pressionadas para reduzir os preços, principalmente se for o caminho seguido pela concorrência. Normalmente o melhor é optar por não cortar os preços, mas sim oferecer benefícios adicionais. Embora os cortes nos preços geralmente resultem, também podem danificar a imagem do produto, pois os consumidores podem considerar que o preço original não refletia a qualidade da marca;

Distribuição: muitas empresas operam através de intermediários que transportam e vendem os seus produtos aos seus próprios clientes. As empresas devem fazer um esforço para motivar estas equipas externas a promover os seus produtos.

4.4. O marketing como resposta à crise económica

Para uma empresa estar preparada para a turbulência externa que pode destruir um negócio, deve aumentar a sua capacidade de resiliência a todos os níveis, especialmente no marketing e vendas (Kotler e Caslione, 2009). Resiliência é «a

qualidade de ser capaz de regressar a uma forma ou posição inicial depois de ter sido dobrado, pressionado ou esticado; nos negócios, significa ser capaz de voltar à forma original ou recuperar do embate» (Ibid.:129). Os profissionais de marketing precisam dominar a capacidade de resiliência, se quiserem mobilizar o mercado. Criando uma capacidade interna de estar continuamente a reinventar modelos de negócios e estratégias de marketing. De modo a que, se possam adaptar rapidamente, quando as circunstâncias do mercado se alterarem (Ibid.).

Há uma infinidade de fatores que influenciam a adequação de uma determinada estratégia de marketing para uma empresa particular, incluindo o objetivo global da estratégia, o nível de recursos humanos e financeiros para implementar a estratégia, o âmbito geográfico a ser considerado e a elasticidade da procura no mercado. Comum a todas as estratégias é a necessidade de algum tipo de retorno, na medida em que, cada estratégia deve proporcionar um retorno sobre o investimento (Kotler e Caslione, 2009).

No âmbito de marketing, no início de uma crise, os responsáveis são aconselhados a considerar as seguintes etapas (Kotler e Caslione, 2009):

- Abandonar segmentos de consumidores deficitários;
- Abandonar localizações geográficas deficitárias;
- Desistir de produtos deficitários;
- Reduzir os preços ou promover marcas com preços mais baixos;
- Reduzir ou descontinuar anúncios e promoções que não estão a gerar os resultados esperados.

Kotler e Caslione (2009) apontam oito fatores que os profissionais de marketing devem ter em conta ao criar as suas estratégias de marketing para períodos de turbulência:

1. Proteger a sua quota de mercado nos principais segmentos. A primeira prioridade deve ser proteger os segmentos principais e estar pronto para reagir, perante as pressões da concorrência que procura conquistar os seus clientes mais lucrativos.
2. Tentar conquistar agressivamente maior quota de mercado de concorrentes, cujos segmentos principais sejam próximos dos seus;
3. Atualizar o seu conhecimento sobre os consumidores, atendendo às mudanças das suas necessidades e desejos;
4. Aumentar ou pelo menos manter o orçamento de marketing;
5. Concentrar-se na base que está segura. Em períodos recessivos, os consumidores precisam sentir segurança nos produtos que compram;
6. Abandonar rapidamente os programas que não estão a resultar;

7. Ponderar os descontos nas melhores e principais marcas. No entanto, quando se faz grandes descontos em algum produto, corre-se o risco do mercado desvalorizá-lo.
8. Salvar os fortes e livrar-se dos fracos. Em tempos de recessão é importante que as empresas fortaleçam as suas marcas e produtos mais fortes, em detrimento dos que apresentam resultados positivos.

A Tabela 4.1, abaixo representada, resume as ações que podem ser levadas a cabo pelas empresas, com o objetivo de reforçar a ação de marketing na sustentabilidade da empresa.

Tabela 4.1. Lista de comportamentos estratégicos em tempos de caos para o marketing.

Cortar/adiar	Outsource	Aumentar/acelerar
Programas de marketing que não estão a resultar	Serviços de apoio ao marketing	O orçamento global de marketing
Programas de publicidade que não estão a resultar	Serviços de apoio às promoções	O orçamento de estudos de mercado
Produtos e serviços fracos		O orçamento de publicidade
A introdução de produtos e serviços não essenciais		O orçamento de promoções
Planos de desconto nas marcas principais		A focalização nos segmentos principais
Promoções e publicidade não essenciais		Novos ganhos de cota de mercado nos segmentos principais
		O desenvolvimento de novos produtos e serviços, com marcas separadas para clientes sensíveis ao preço
		O alinhamento das propostas preço/qualidade
		Programas de fidelização dos clientes
		A introdução de novos produtos e serviços altamente inovadores
		Comunicações de marketing personalizadas para as principais contas
		Comunicação de marketing para os parceiros do canal de distribuição

Fonte: Adaptado de Kotler e Caslione (2009:181)

As empresas mais rentáveis numa altura de recessão são normalmente aquelas que delineiam e executam estratégias de marketing com sucesso, no entanto, a determinação de que estratégia de marketing adotar não é uma tarefa fácil. Sendo um

erro comum as empresas presumirem que a única maneira de avançar é reduzir preços, negligenciando os outros elementos vitais do mix de marketing. A capacidade de diagnosticar um problema na empresa, muito antes da área financeira constitui um dos pontos fortes do marketing. Com a assistência da pesquisa de mercado, o marketing pode identificar numa empresa as suas forças, fraquezas, oportunidades e ameaças antes da recessão e permitir a consolidação da sua oferta, tornando-se cada vez mais competitivo, desenvolvendo estratégias de marketing pró-ativas que lhe permitirão sobreviver e prosperar em tempos de adversidade. Em suma, com o atual clima de instabilidade, o mundo esta a transformar-se rapidamente, pelo que os clientes mudam os seus interesses, emergem novos canais de comunicação, novos concorrentes, os governos impõe nova legislação e regulamentação. As empresas devem estar preparadas e decidir se mantem a mesma estratégia de marketing ou preparam uma nova. Pelo que devem rever as políticas e ferramentas de marketing (Kotler e Caslione, 2009).

4.5. Estratégias de marketing eficazes em tempos de crise económica

Uma empresa pode sobreviver e até mesmo prosperar num contexto económico desfavorável, desenvolvendo um plano de marketing eficaz. Os profissionais de marketing devem ser proativos e reunir um conjunto de ferramentas estratégicas de marketing na sua comercialização. Permitindo assim, que suas empresas se mantenham à frente das mudanças do mercado e da evolução, de tal maneira que não só sobrevivam, mas que também prosperem (Cupman, 2009). Rao [et al.] (*apud* Koksai e Ozgul, 2007)⁸ referem que entrar em mercados estrangeiros rentáveis é uma opção estratégica importante, especialmente para as empresas adversamente afetadas por recessões no seu mercado.

No estudo efetuado por Cupman (2009) são apontadas algumas estratégias que podem ter sucesso em tempos de crise económica:

Estratégia de preços eficaz

Determinar o preço de um produto é uma das decisões mais difíceis que a gestão tem de fazer. Se o preço de um produto for muito alto, então a empresa vai perder para a concorrência, se o preço for muito baixo, corre o risco de perder dinheiro e denegrir o produto, colocando-o abaixo de produtos comparativos no mercado;

⁸ Rao, C.P., Erramilli, M.K. and Ganesh, G.K. (1988), "Impact of domestic recession on export marketing behavior", *International Marketing Review*, Vol. 7 No. 2, pp. 54-65

Redução de preços

Muitas empresas podem escolher a opção de redução de preços, a fim de estimular as vendas e manter-se competitiva contra os seus rivais que também estão a reduzir os preços. No entanto, é crucial que esta redução de preços tenha um efeito mínimo sobre as margens, na medida em que, não é possível ser rentável a médio e longo prazo, se os preços são reduzidos sem considerar a margem de lucro. As empresas que procuram uma estratégia de preços baixos devem, portanto, ser cautelosas para não denegrir a sua marca no longo prazo. Assim, uma estratégia de preços baixos pode ser bem sucedido no curto prazo para impulsionar as vendas, mas não é eficaz a médio e longo prazo para se atingir lucros sustentáveis e manutenção da saúde da marca.

Aumento de preços

O aumento de preços permite que as empresas aumentem o fluxo de caixa, mas deve se ter algum rigor, dado que a longo prazo pode ter consequências fatais. O sucesso de tal estratégia depende, portanto, de quão forte é a marca e de quanto as pessoas precisam do produto – quanto mais forte a marca, mais as pessoas precisam do produto, pelo que nestes casos, o mais provável é que o aumento de preços seja eficaz.

Apresentação de preços

Particularmente numa crise, os clientes precisam de garantias de que estão a obter valor para o seu dinheiro e as empresas devem procurar novas formas de tornar seus produtos ainda mais atrativos.

Na visão de Ansoff (1957 *apud* Cupman, 2009)⁹ em tempos de crise, as empresas podem adotar uma de quatro estratégias de marketing em relação ao produto: comercializar produtos existentes para mercados existentes; comercializar novos produtos para os mercados existentes; comercializar produtos existentes para novos mercados e comercializar novos produtos para novos mercados (Figura 4.2).

⁹ ANSOFF, I. (1957); Strategies for Diversification; Harvard Business Review Vol. 35, Issue 5, Sep-Oct, pp113-124

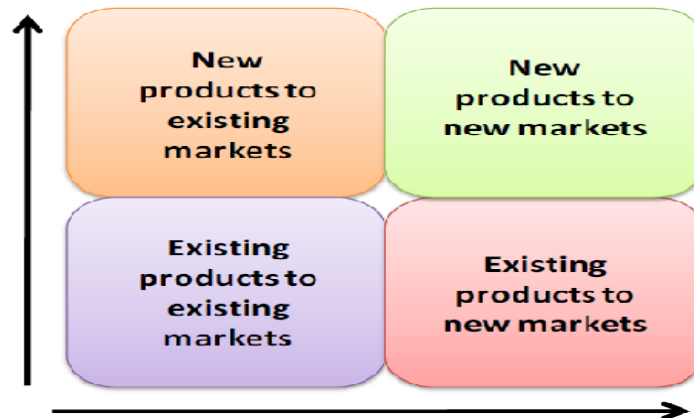


Figura 4.2. As quatro estratégias de *Ansoff*

Fonte: Cupman (2009:9)

Produtos existentes para mercados existentes

Como já referido, durante tempos de crise económica, os clientes mudam os seus hábitos e tornam-se mais suscetíveis a mudar para a concorrência. Neste sentido, as empresas devem, em primeiro lugar concentrar-se em manter os seus clientes. Por outro lado, de forma a valorizar os produtos existentes, as empresas devem considerar a exploração de novos canais do mercado. Esta estratégia apresenta vantagens adicionais, uma vez que pode dar a conhecer aos potenciais novos clientes a oferta da empresa.

Produtos existentes em novos mercados

Muitas empresas têm receio da mudança, correndo assim, o risco de estagnar. Durante uma crise económica, as empresas tentam manter a sua posição e roubar a quota de mercado à concorrência. No entanto, entrar em novos mercados, nos quais, os produtos existentes podem ser vendidos, pode revelar uma boa estratégia. Na medida em que, muitas vezes em períodos recessivos, surgem novas oportunidades em novos sectores e em outras áreas geográficas. Para tal, as empresas devem estar devidamente organizadas e dispor de recursos que lhes permitam esse investimento, cujo retorno pode ser considerável, permitindo-lhe prosperar num período recessivo.

Novos produtos em mercados existentes

A necessidade de inovar para sobreviver, é muitas vezes essencial para o sucesso nos negócios, na medida em que, inovar significa fazer as coisas de forma diferente. Toda a empresa precisa inovar para manter uma vantagem competitiva, o que torna-se mais importante em mercados turbulentos. Neste sentido, as empresas não devem manter apenas a preocupação de melhorar os produtos existentes, dado que a recessão pode ser uma oportunidade para a descoberta de novos produtos. No entanto, o

desenvolvimento de produtos pode ser um processo caro e demorado, mas há meios de obter maior eficiência neste processo, através do desenvolvimento de novos produtos por meio da substituição. Os produtos substitutos permitem às empresas contornar as barreiras à entrada, fazendo com que a estratégia de novo produto seja mais fácil, mais rápida e mais barata de implementar numa recessão.

Novos produtos para novos mercados

Este último quadrante da matriz de Ansoff diz respeito à procura das empresas por novas oportunidades em novos mercados. É uma estratégia muito arriscada, especialmente numa recessão, dado que é necessário um investimento considerável (numa época em que a maioria das empresas quer economizar), e os novos produtos levam algum tempo a crescer. Mas por exemplo, em tempos de recessão, a aquisição pode ser bastante lucrativa, atendendo que existem vendedores em dificuldades que pela pressão aceitam vender ativos valiosos a preços baixos.

As estratégias aqui apresentadas constituem apenas, indicadores de possíveis caminhos a seguir, no entanto, é importante ter em conta que o que pode ser eficaz para uma organização, pode ser totalmente ineficaz para outra. Há uma infinidade de fatores, que influenciam a adequação de uma determinada estratégia de marketing para uma empresa particular, incluindo, o objetivo global da estratégia; o nível de recursos humanos e financeiros para implementar a estratégia; o âmbito geográfico a ser considerado; o mercado, entre outros (Cupman, 2009).

É importante salientar, que as estratégias de marketing não são exclusivas para tempos de recessão económica. Por exemplo, estratégias de preços, tais como descontos e ofertas especiais para incentivar os clientes a comprar, são também utilizados em tempos de expansão (Kotler e Caslione, 2009).

4.5.1. Alterações ao nível do marketing mix

Como mencionado anteriormente, em períodos recessivos existem um conjunto de alterações que as empresas podem fazer nas suas ferramentas essenciais de comercialização. Perante uma economia deficitária é preciso mudar o mercado e ajustar o mix de marketing, de forma a ajustar ao novo comportamento dos consumidores. Estudos efetuados por alguns autores, Hurzova (2009); Kotler e Armstrong (2008); Ferrell [et. al.], (2000); Ang [et al.] (2000) apontam alguns exemplos das alterações possíveis, ao nível de cada um dos P's.

Produto

Como já vimos em pontos anteriores, o produto (ou serviço) é a base de todas as atividades empresariais. A maioria das empresas não vende apenas um produto, mas vários produtos. Enquanto as empresas estão a vender um produto, os consumidores por sua vez estão a comprar uma solução ou valor. Neste sentido, cabe à empresa não apenas oferecer a solução ou o valor para o cliente, mas procurar fazê-lo de uma maneira melhor do que os concorrentes. Para tal, a empresa pode diferenciar os produtos de várias maneiras, por exemplo, no design de produto, na disponibilidade de produtos, na qualidade e nos preços (Kotler, 1999 apud Hurzona, 2009)¹⁰.

Uma das medidas mais importantes a tomar, é a decisão sobre a marca. As marcas têm um grande poder, dado que, transmitem uma mensagem de qualidade e confiança ao mercado (Kotler e Armstrong, 2008). Hurzona (2009) refere que vários estudos já provaram que, durante uma crise financeira, os clientes procuram reduzir o consumo de desperdício, comprar apenas para satisfazer as necessidades e mudar para marcas mais baratas. Deste modo, segundo esta perspetiva, não é uma boa altura para a introdução de novas marcas; por outro lado, as empresas fortes têm a oportunidade de fortalecer a sua linha de produtos, a fim de travar futuros concorrentes. Isto pode ser feito com os produtos da chamada marca branca, assegurando aos clientes produtos de boa qualidade a um menor preço.

Preço

O preço deve refletir a relação entre a oferta e a procura. Além disso, o preço é a ferramenta de comercialização mais fácil e mais barata de ser alterada. Enquanto o produto pode levar meses para ser alterado, o preço pode ser alterado diretamente (Ferrell [et. al.], 2000). Para a fixação dos preços, uma organização pode adotar uma série de estratégias de preços. As estratégias de fixação do preço são baseadas nos objetivos que a empresa deseja alcançar. O preço é um fator importante para os consumidores, especialmente durante crises económicas, pelo que as empresas são forçadas a fazer mudanças radicais nas suas decisões de preço (Shama, 1978 apud Hurzona, 2009)¹¹.

Ang [et al.] (2000) sugerem duas estratégias diferentes ao nível da definição dos preços, durante uma recessão: cobrar o mesmo preço para uma maior qualidade, ou cobrar um preço mais baixo para a mesma qualidade. A primeira estratégia deve ser

¹⁰ Kotler, P. (1999) *Kotlers Marknadsföring*, Liber Ekonomi, Malmö

¹¹ Shama, A. (1978). Management and consumers in an era of stagflation. *Journal of Marketing*, July, pp. 43-52.

concentrar-se em manter a qualidade do produto, mesmo que isso signifique uma perda dos clientes com menores recursos para os concorrentes. Depois da recuperação económica será, por outro lado, mais fácil estender a linha de produtos e aumentar os preços. A segunda estratégia deve ajudar a empresa a manter ou aumentar a sua quota de mercado, por meio de preços baixos. Por isso, as empresas devem concentrar-se em diferentes ofertas e descontos em vez de cortes de preços permanentes. As empresas devem ainda usar descontos e promoções, como forma de seduzir os clientes, assim como, manter o orçamento em publicidade.

Praça/Distribuição

Refere-se ao início da comercialização, inclui o transporte, a distribuição e o armazenamento, e constitui uma fase importante para os comerciantes atraírem clientes (Hurzona, 2009).

Durante períodos de crise económica, a definição dos locais de distribuição é uma decisão importante, na medida em que, torna-se fundamental que a empresa invista em locais que realmente dão lucro. Deste modo, devem retirar-se dos mercados em que são mais fracos, a fim de fortalecer os mercados em que são líderes. Para tal, as empresas devem fazer um balanço que lhes permita consolidar as suas atividades (Ang [et al.], 2000). Dependendo do mercado em que se opera, também poderá ser uma boa altura para fusões e aquisições, que permitam afastar a concorrência e aumentar a quota de mercado.

Promoção/Comunicação

Em tempos recessivos é fundamental não cortar nos custos promocionais. Como já mencionado, nesta altura, os consumidores estão mais preocupados em obter informações sobre os produtos, na medida em que, as decisões de compra são mais pensadas. Deste modo, investir em publicidade é uma forma de atrair os clientes para os melhores produtos, desde que a comunicação se faça de forma eficaz. (Ang [et al.], 2000).

5. Metodologia

A investigação científica corresponde a uma atividade que permite obter conhecimentos científicos, ou seja, conhecimentos objetivos, sistemáticos, claros, organizados e averiguáveis. O sujeito que desenvolve esta atividade é o investigador (Vilelas, 2009).

Este capítulo tem por objetivo abordar os aspetos metodológicos utilizados no desenvolvimento da investigação. A metodologia «é a descrição precisa do problema, dos métodos, das técnicas, dos instrumentos de pesquisa, dos materiais e dos equipamentos utilizados no trabalho» (Sarmiento, 2013:131).

5.1. Tipo de pesquisa

Na elaboração deste estudo, optou-se pela utilização da abordagem qualitativa, que melhor se enquadra no tema. Este tipo de abordagem tem sido frequentemente utilizado em estudos focados na compreensão da vida humana, em campos como sociologia, antropologia, psicologia, e outras ciências sociais (Yin, 2010). A investigação qualitativa «é uma forma de estudo da sociedade que se centra no modo como as pessoas interpretam e dão sentido às suas experiências e ao mundo em que elas vivem» (Vilelas, 2009:105). Trata-se de um tipo de abordagem na qual não existem regras metodológicas fixas e totalmente definidas, mas estratégias e abordagem de recolha de dados, que muitas vezes são confundidas como ausência de metodologia. As pesquisas qualitativas são normalmente dirigidas para a descoberta, a identificação, a descrição aprofundada e a organização de explicações (Ibid.).

Neste estudo, a recolha de dados baseou-se na análise documental, que pode ser definida como «uma operação ou um conjunto de operações visando representar o conteúdo de um documento sob uma forma diferente da original, a fim de facilitar, num estado ulterior, a sua consulta e referência» (Bardin 2011:47). Assim, a elaboração desta dissertação teve por base um processo de seleção e revisão de literatura, relacionada com o tema em análise.

5.2. Método de investigação

Na perspetiva de Vilelas (2009) a investigação se desenrola em três momentos distintos; num primeiro momento o investigador ordena e sistematiza as suas preocupações, formula as suas perguntas e organiza os conhecimentos que constituem o seu ponto de partida, revendo o que já se conhece sobre o problema em estudo. Ou seja, constitui o momento em que o investigador define o que quer saber e sobre que

fatos. Num segundo momento deve definir os métodos científicos que permitem confrontar a teoria e os fatos. O terceiro e último momento diz respeito à fase em que aborda os procedimentos concretos que permitem recolher e organizar as informações necessárias. Dentro do método científico pode-se optar por abordagens quantitativas ou qualitativas, embora haja autores que discordem desta dicotomia.

«O estudo de caso é uma investigação empírica que investiga um fenómeno contemporâneo em profundidade e em seu contexto de vida real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não estão claramente evidentes» (YIN, 2010: 39). Portanto, uma vez que, os estudos de caso enquadram-se numa abordagem qualitativa, optou-se pela sua utilização. Segundo Yin (2010) é um método de pesquisa abrangente, que envolve a lógica do planeamento, as técnicas de coleta de dados e abordagens para análise dos referidos dados. Como estratégia de pesquisa, os estudos de caso podem ser estudos exploratórios, estudos descritivos e estudos explanatórios, dependendo do tipo de questão da pesquisa.

Este método tem sido alvo de muitas críticas que referem que não tem objetividade e rigor suficientes, para ser considerado um método credível de investigação (Vilelas, 2009). Yin (2010) contrapõe dizendo que estas questões podem estar presentes em qualquer outro método de investigação, no caso de o investigador não ter experiência ou saber necessário para realizar o estudo, assim não são questões inerentes ao estudo de caso. Em termos de aplicabilidade, o estudo de caso, pode ser usado para testar hipóteses como, por exemplo, para testar a fiabilidade de teorias, ultrapassando assim a ideia, erradamente difundida, de que se trata de um mero contar de histórias (Vilelas, 2009).

No caso em concreto, após a exposição de um conjunto de teorias sobre o tema, procurou-se demonstrar em termos práticos, (casos estudados) como a aplicação de algumas dessas teorias, constituiu efetivamente casos de sucesso.

5.3. Definição da amostra

Perante o contexto atual económico do país, decidiu-se que o enfoque deste estudo seria a análise das estratégias de superação da crise económica, levadas a cabo por empresas portuguesas através do marketing. Assim, o objeto principal da análise são as estratégias de marketing.

Um estudo de caso pode envolver situações de um caso, assim como de casos múltiplos (Vilelas, 2009). Nesta dissertação, a opção pelo estudo de casos múltiplos. A lógica que suporta o estudo de casos múltiplos é que permite que a teoria seja

confrontada com os resultados de cada caso, de modo semelhante (Yin, 2010). No estudo de casos múltiplos a amostra não se baseia na incidência dos fenómenos, mas sim no interesse do caso em relação ao fenómeno estudado e às variáveis relevantes (Vilelas, 2009). Assim, nesta pesquisa procura-se estudar profundamente mais do que uma empresa, pois as evidências resultantes de casos múltiplos são consideradas mais convincentes e o estudo é visto de forma mais robusta. Faz-se também, comparações entre as empresas estudadas, pois o enfoque comparativo enriquece a pesquisa qualitativa (YIN, 2010).

Neste sentido, a escolha das empresas Pingo Doce e Delta Cafés para a realização deste estudo deveu-se essencialmente a duas razões; primeiramente o fato de serem empresas portuguesas, considerando-se essencial que este trabalho focasse o exemplo de empresas nacionais que com o seu trabalho procuram apoiar o desenvolvimento do país; por outro lado o fato de serem empresas conhecidas pela qualidade e inovação dos seus produtos e que são atualmente reconhecidas pelo sucesso das suas marcas e também estratégias de marketing inovadoras. Também, de modo a apresentar realidades de diferentes sectores de atividade, optou-se por escolher uma empresa de distribuição alimentar (retalho), o Pingo Doce e uma outra de torrefacção e comercialização de café (transformação) Delta Cafés.

6. Estudo de caso: Pingo Doce

Neste capítulo é apresentado o estudo de caso da empresa Pingo Doce, nomeadamente, as principais alterações efetuadas ao nível de marketing da empresa. Apresenta-se também um enquadramento sobre o comércio a retalho em Portugal, o seu surgimento e evolução.

6.1. Apresentação da empresa

O Pingo Doce é uma empresa de distribuição alimentar, pertencente ao Grupo Jerónimo Martins, criada em 1980 numa estratégia de exploração do segmento de supermercados. A Jerónimo Martins é um Grupo internacional com sede em Portugal, que atua no ramo alimentar, nos sectores da Distribuição, da Indústria e dos Serviços. A sua principal atividade é a Distribuição Alimentar, através das cadeias de supermercados Pingo Doce e *cash & carry* (Recheio) em Portugal e de lojas alimentares de proximidade (Biedronka) na Polónia. De acordo com os dados apresentados no relatório de contas 2012, o grupo Jerónimo Martins, tem 2.821 lojas, das quais 372 são lojas Pingo Doce.

Missão

A empresa Pingo Doce define como 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 assume-se como uma referência de qualidade e inovação no mercado da distribuição moderna, especialmente no que respeita aos produtos frescos e à marca própria. Afirmando que constitui o supermercado ideal para os consumidores que valorizam a qualidade e conveniência a preços estáveis e sempre competitivos.

Proposta de valor

Caracterizada pela satisfação das necessidades relevantes do cliente-alvo, através de:

- Uma grande variedade de produtos perecíveis de qualidade superior a outros produtos alimentares e à marca própria inovadora;
- Um preço estável e competitivo e mantendo uma ótima relação qualidade-preço;

- Um ambiente de compra agradável com a garantia de elevada segurança alimentar e de um bom serviço ao cliente, de modo a manter uma relação duradoura e de confiança com os clientes.

6.2. Enquadramento do comércio a retalho alimentar em Portugal

Por comércio a retalho entende-se a revenda realizada em estabelecimentos, feiras e mercados, ao domicílio, por correspondência, em venda ambulante, entre outras, e que se destina diretamente a consumidores finais, essencialmente indivíduos, mas também empresas ou instituições (INE, 2012).

Segundo o Relatório estatísticas do comércio de 2011, publicado pelo INE, nesse ano existiam em Portugal mais de 156 mil empresas a realizar comércio retalhista, as quais empregaram 451,6 mil pessoas e dinamizaram um volume de negócios de 45 855 milhões de euros. Os produtos de alimentação, bebidas e tabaco originaram a maior parcela de volume de negócios do setor (31,2%), correspondendo-lhe um montante de 14 285 milhões de euros. Em termos de distribuição geográfica, os dados apurados referem que dos 1 603 estabelecimentos dedicados ao comércio a retalho alimentar registados em 2011 havia uma forte concentração nas regiões de Lisboa (29,9%), do Norte (29,1%) e do Centro (22,8%), correspondente naturalmente à concentração da população residente (Ibid.).

A análise dos dados de 2012 indica que no quarto trimestre, as vendas no comércio a retalho diminuíram 7,2% em termos homólogos (diminuição de 6,6% no trimestre anterior). De um modo geral, no ano 2012, o índice de Volume de Negócios no Comércio a Retalho diminuiu 6,7% (variação de -6,8% em 2011) (INE, Dez. 2012).

6.2.1. Produtos de marca própria ou marca do distribuidor

Os produtos de marca própria ou marca do distribuidor são utilizados para identificar artigos comercializados apenas nos seus estabelecimentos, o que constitui uma alternativa à marca de fabricante e permite oferecer preços mais competitivos ou uma relação qualidade/preço mais vantajosa. Assim, são abrangidas quer as marcas com designação equivalente à insígnia do distribuidor, quer as marcas com designação distinta e própria, mas geradas em exclusivo para determinado grupo económico (INE, 2012).

Com a comercialização de produtos de marca própria, os distribuidores pretenderam oferecer um produto básico, aproveitando a notoriedade do líder, a um preço mais baixo preço, não havendo necessidade de investir em inovação; comunicação e nas próprias

embalagens. Com esta estratégia, verificaram que as diferenças de preço nestes produtos eram significativas, variando entre os 30% e os 50% quando comparadas com as marcas líderes e que essa diferença era valorizada pelos consumidores (Kotler, 2000).

Até o início da década de 90, as marcas próprias não concorriam com os produtos de marcas tradicionais, por serem considerados de qualidade inferior. Os consumidores associavam-nas a produtos genéricos, vistos como substitutos similares baratos, cuja principal diferença se referia ao preço e à baixa qualidade. No entanto, com o aumento da concorrência entre os supermercados, a venda de produtos de marca própria passou a ser feita como uma estratégia para aumentar a quota de mercado (Farinha, 2009). Complementarmente Dias (2009) refere, que durante muito tempo, os produtos de marca própria foram conhecidos como produtos de marca branca, e estavam ligados a produtos de fraca qualidade devido ao seu baixo preço. O seu posicionamento era direcionado às classes com menor poder de compra, servindo também, como uma forma dos fornecedores escoarem produtos de qualidade inferior. Atualmente, este conceito mudou, passando-se evidenciar a mais-valia da marca do distribuidor, que garante um produto com um padrão de qualidade idêntico aos das marcas mais vendidas do segmento por um preço mais baixo.

Na perspetiva de Dias (2009), a garantia de produtos, com qualidade a um preço inferior, é conseguido através de acordos de consumos mínimos entre o fornecedor e o distribuidor, que permitem que o fornecedor possa escoar regularmente os seus produtos, com custos de stock e de distribuição mais baixos, e não ter gastos significativos na promoção e marketing da marca, dado que há uma comunicação simultânea da sua insígnia e das marcas dos seus produtos. A redução destes custos é, posteriormente, refletida no preço final que os consumidores vão pagar pelos produtos.

A crise económica constitui um dos fatores que mais contribuiu para o aumento do consumo das marcas próprias. Este fator está diretamente relacionado com o impacto que a crise está a ter nos hábitos de consumo dos portugueses (indicador já analisado anteriormente). Perante a degradação da económica portuguesa, os consumidores estão a optar por alternativas de consumo mais económicas, comprando produtos de marca própria (Farinha, 2009).

Os produtos de marca própria começaram a ser utilizados como estratégia dos supermercados, na Europa, por volta dos anos 70 (Publio e Paula, 2003). Em Portugal foi a cadeia Pão-de-Açúcar, em 1984, que apresentou os primeiros produtos designados de “marca branca”. Esta foi posteriormente substituída por marcas das

insígnias Pão-de-Açúcar e Minipreço. Em 1990 o Euromarché aderiu também a esta estratégia com o lançamento de produtos da sua marca (Farinha, 2009).

No ano de 2011, segundo o relatório Estatísticas do Comércio do INE, as marcas próprias evidenciaram um forte dinamismo. Analisando a Figura 6.1, abaixo representada, os dados evidenciam que a larga maioria das unidades dedicadas ao retalho alimentar (93,6%) comercializavam produtos desta natureza.

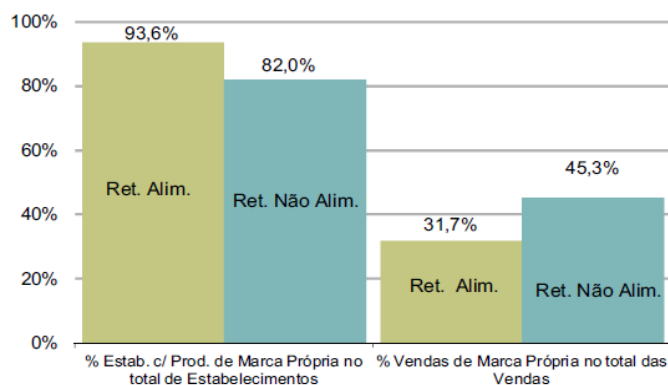


Figura 6.1. Comércio a retalho – importância dos produtos de marca própria em Portugal
Fonte: INE, 2012:37

No retalho não alimentar verificou-se a adesão aos produtos de marca própria em 82% dos estabelecimentos. Neste segmento de comércio, a representatividade dos produtos de marca própria foi bastante importante, captando 45,3% das vendas globais e 59,3% das vendas das unidades comerciais aderentes.

A Figura 6.2 representa a distribuição do volume de vendas de produtos de marca própria pelo país.

NUTS II	Estabelecimentos que comercializam produtos de Marca Própria		Vendas a retalho de produtos de Marca Própria		
	Número	% no total de estabelecimentos	10 ³ €	% no total de volume de vendas	% no total do volume de vendas dos estabelecimentos que comercializam marca própria
Portugal	1 501	93,6	3 461 681	31,7	32,6
Continente	1 465	94,3	3 320 787	31,7	32,5
Norte	450	96,4	1 032 400	32,0	32,6
Centro	325	88,8	710 344	30,3	31,9
Lisboa	460	96,0	1 089 677	32,5	32,9
Alentejo	143	94,1	265 932	30,8	32,2
Algarve	87	97,8	222 434	32,0	32,2
R.A. Açores	15	51,7	68 462	34,0	36,7
R.A. Madeira	21	100,0	72 431	32,7	32,7

Figura 6.2. Importância do volume de vendas de produtos de marca própria, no total das vendas do retalho alimentar ou com predominância alimentar

Fonte: INE (2012:69).

Constata-se que é na região de Lisboa que se encontra o maior número de estabelecimentos que comercializam produtos de marca própria, o que representa 96.4% dos estabelecimentos da região. De salientar, que dos 21 estabelecimentos identificados na Região Autónoma da Madeira, 100% comercializa produtos desta natureza. Face ao volume de vendas global, as marcas próprias foram responsáveis por 31,7% das vendas do retalho alimentar e por 32,6% das vendas dos estabelecimentos que as comercializam.

Os dados comprovam assim, a importância destes produtos no sector do comércio a retalho em Portugal.

6.3. Estratégias de marketing durante a crise económica

O contínuo abrandamento do crescimento da economia mundial refletiu-se também no sector Alimentar. Verificou-se uma queda da confiança dos consumidores e uma consequente contração do consumo, cujos fatores determinantes foram os efeitos das medidas de consolidação orçamental e fiscal adotadas em diversos países. Situação, que culminou no aumento do desemprego e redução do rendimento disponível e uma constante incerteza da estabilidade do sistema financeiro.

Os sinais de degradação da economia portuguesa obrigaram todo o grupo Jerónimo Martins a adaptar continuamente as suas estratégias de marketing e a sua imagem frente ao consumidor. No ano de 2001, a insígnia Pingo Doce posicionava-se como supermercado qualitativo. As campanhas de comunicação evidenciavam uma imagem de sofisticação e qualidade de vida. No entanto, com a entrada dos *discounts* em Portugal, o volume de vendas do Pingo Doce começou a cair. Neste contexto, o Grupo Jerónimo Martins redefiniu a sua nova estratégia, cuja execução teve o início entre 2001 e 2002. O reposicionamento estratégico foi centrado na variável preço, tendo-se migrado para uma filosofia “*Preços Sempre Baixos*”, com as campanhas que passaram a focar-se na comunicação de preços baixos todos os dias. Desde então, a companhia tem procurado manter a política de preços baixos.

Com a análise dos Relatórios de Contas de 2011 e 2012, constata-se que a companhia tem procurado manter o foco na inovação enquanto abordagem comum a todos os seus pilares estratégicos – Percíveis, Marca Própria, Comunicação e Take Away, através dos quais desenvolveram um conjunto de estratégias.

Principais estratégias em 2011

Para o ano de 2011, o Pingo Doce, estabeleceu como prioridade estratégica manter o crescimento da quota de mercado. Assim, procurou manter o enfoque na estabilização

dos preços. Para tal, implementou um processo de aumento de eficiência com impacto essencialmente ao nível das operações do marketing e da comunicação.

Estratégia comunicação

No âmbito da Comunicação, a companhia iniciou o ano de 2011 com uma campanha inovadora, na qual decidiram não refletir o aumento do IVA de 21% para 23%, nos preços praticados.

No início do segundo semestre foi lançada a campanha “Compare e Comprove”, com o objetivo de reforçar a imagem de *“preços baixos, todos os dias”*. Esta campanha foi desenvolvida tendo por base os vários cabazes familiares apresentados, em que se reforçaram os conceitos de proximidade e poupança imediata no ato da compra. Esta estratégia foi seguida pela Companhia em virtude das medidas de austeridade implementadas e da redução do poder de compra das famílias portuguesas.

Estratégia perecíveis

Ao nível dos Perecíveis, foram implementados e consolidados, ao longo de 2011, vários projetos visando o reforço da sua qualidade e o envolvimento da produção nacional, ao nível de carne, peixe e legumes, com o suporte adequado de campanhas televisivas.

Destaca-se o investimento efetuado na carne de porco Pingo Doce, um projeto de criação de marca num mercado onde tradicionalmente não existe diferenciação. Consolidaram o projeto da vitela nacional, que conta com mais de 700 produtores nacionais a produzir para o Pingo Doce. Desenvolveram também, um projeto de diferenciação do borrego nacional, um produto com maior qualidade e que acreditavam que ia ao encontro da preferência do consumidor português. Na categoria de peixe fresco, consolidou-se a relação com as frotas nacionais, com um acordo que abrange 63 barcos e protege a estabilidade da oferta através da garantia de escoamento.

Estratégia Marca Própria

No início de 2011, verificando que os consumidores demonstravam uma preferência crescente por produtos de marca própria e por produtos de preço mais baixo, fortaleceram o desenvolvimento de projetos que complementaram o sortido e que, sobretudo, contribuíram para o reforço do capital da marca Pingo Doce. Um dos exemplos do investimento em marca própria foi o lançamento das cápsulas de café expresso Pingo Doce. Considerado pela empresa um produto diferente e com uma boa relação qualidade e preço.

A empresa considera que a estratégia de marca própria beneficiou da perceção e da confiança que os consumidores demonstram em relação à qualidade dos produtos e

aos preços competitivos da insígnia, com a respetiva quota no total das vendas a aumentar de 38,6% para 41,4%. Outros exemplos de inovação ao nível da marca própria são os produtos Pura Vida e os iogurtes para bebé à base de leite de transição e sem adição de açúcar.

Estratégia de preços

A companhia manteve a estratégia de “preços baixos, todos os dias”, procurando com as várias campanhas reforçar o posicionamento de preço baixo junto do consumidor.

Estrategia *Take Away*

Apresentou um forte crescimento, tendo por base a apresentação de soluções alimentares mais baratas, com especial enfoque no “Menu Domingo”. Esta oferta apenas foi possível pela vantagem competitiva que as cozinhas centrais do Pingo Doce representam.

Principais estratégias em 2012

Tal como previam as projeções financeiras, o ano de 2012, ficou marcado pela desaceleração da economia global. Num contexto económico desafiante, o Pingo Doce, estabeleceu como principal objetivo, para o ano de 2012, crescer e registar um desempenho de vendas melhor do que o mercado.

Decorrente da implementação de medidas adicionais de austeridade em Portugal, no ano de 2012 e com as consequentes alterações no comportamento de compra dos consumidores, resultantes do cada vez menor rendimento disponível, o Pingo Doce decidiu implementar um programa de promoções competitivo, que permitisse um significativo volume de poupança imediata para os consumidores. Atendendo à cada vez maior a sensibilidade aos preços e às campanhas promocionais, esta iniciativa tinha como objetivo a possibilidade das famílias reduzirem as suas despesas em supermercado.

Estrategia de comunicação

Ao nível da Comunicação, em Fevereiro de 2012 foi remodelado o sítio de internet do Pingo Doce (www.pingodoce.pt) com uma nova imagem e maior interatividade com o utilizador, tendo maior diversidade de possibilidades de pesquisa, o que originou um crescimento significativo das visualizações, dando maior notoriedade à marca.

Ainda a este nível, a empresa considera que o mês de Maio, representou uma enorme alteração da sua forma de comunicar, sendo um mês em que iniciaram um conjunto de campanhas inovadoras sob o lema “Poupe Metade” e “Aproveite”.

Estratégia Marca Própria

Em 2012 foram incluídos novos produtos no sortido da Marca Própria, integrados num programa consistente com a preocupação de promover hábitos de alimentação saudáveis.

Estratégia de preço

Com o enfoque em reforçar o seu posicionamento de preço, no primeiro trimestre, foram ainda criados vários Cabazes Família “Compare & Comprove”, com o objetivo de transmitir ao cliente a percepção de poupança imediata no ato da compra e garantir produtos de qualidade mais baratos.

Como já mencionado, no mês de Maio de 2012 teve início uma ação focada no consumidor (desconto de 50% em todos os produtos por um dia) em que segundo a empresa, as vendas nesse dia foram equivalentes às registadas em média durante uma semana. Esta campanha teve uma forte adesão por parte dos consumidores e foi fundamental no reforço da percepção de preço da marca. De acordo com os estudos sobre os consumidores, posteriormente efetuados pela empresa, constatou-se que esta campanha foi bem aceite pelos clientes, permitindo um impacto positivo nas vendas. Posteriormente foram introduzidas várias campanhas de descontos de 50% em categorias específicas, nomeadamente no Peixe e na Carne, e foram criadas ações de dinamização de vendas principalmente associadas aos Frescos que constituem a base da alimentação dos consumidores. Desta forma, para além da estratégia de “preços baixos, todos os dias” foi reforçado o posicionamento de preço baixo junto do consumidor. O Pingo Doce tentou assim associar aos preços sempre baixos uma atividade promocional de forma a conferir maior atratividade num período em que o consumidor apresenta maior preocupação com o preço no ato de compra.

Ainda com o objetivo de intensificar uma imagem de poupança, junto dos consumidores, foi estabelecida em 2012 uma parceria com a gasolinera BP, com ações cruzadas e descontos significativos em combustível num período de constante subida dos preços dos combustíveis.

Outras Estratégias

Ainda na estrutura de custos foi implementada a medida de permitir apenas a utilização de meios de pagamento eletrónicos nas lojas Pingo Doce, para compras superiores a 20€. Uma medida que, segundo a empresa, permitiu suportar o investimento em preço e reforçar a competitividade no mercado.

A empresa faz um balanço bastante positivo do conjunto de estratégias implementadas, na medida em que constataram que houve um acréscimo do número de clientes nucleares para quem o Pingo Doce é a loja principal. Assim como se tem verificado nos últimos anos o crescimento dos volumes vendidos, o que revela a força competitiva da insígnia e reflete o sucesso no alcance do grande objetivo estratégico de aumento de quota de mercado.

7. Estudo de caso: Delta Cafés

Neste capítulo é apresentado o estudo de caso da empresa Delta Cafés, nomeadamente o posicionamento decidido pela empresa para responder à crise económica que Portugal atravessa. Inclui também um enquadramento do mercado de café em Portugal.

7.1. Apresentação da empresa

A Delta Cafés é uma empresa portuguesa criada em 1961 por Rui Nabeiro. Este empreendedor iniciou a atividade na vila alentejana de Campo Maior, num pequeno armazém com 50 metros quadrados e sem grandes recursos. A partir da segunda metade dos anos 70, a estrutura comercial consolidou-se, procurando adaptar-se às novas exigências do mercado. É neste contexto que surge em 1984 a separação da atividade comercial, assegurada pela empresa Manuel Rui Azinhais Nabeiro Lda, da atividade industrial, desenvolvida pela Novadelta SA, primeira empresa certificada neste sector, em 1994. Numa lógica de adaptação da Delta Cafés ao mercado, em 1998 deu-se a reengenharia do Grupo Nabeiro/Delta Cafés, originando a criação de 22 empresas, organizadas por áreas estratégicas para o reforço da atividade principal do grupo. Atualmente, a Nabeirogest SGPS SA constituída por 27 empresas e duas Associações.

A Delta Cafés SGPS é a *sub-holding* do grupo constituída por uma dezena de empresas que se dedicam à importação, torrefacção e comercialização de café.

Missão

A missão da Delta Cafés, ao longo dos tempos, tem sido corresponder às exigências reais dos clientes/mercados com vista à satisfação total e fidelização dos consumidores através de um modelo de negócio responsável assente na criação e partilha de valor com as partes interessadas.

Os valores

Desde a fundação, a Delta Cafés estabeleceu valores sólidos e princípios humanos que se refletiram na criação de uma “Marca de Rosto Humano”, baseada na autenticidade das suas relações com todas as partes interessadas.

Ao longo da sua cadeia de valor, representada na Figura 7.1, a empresa assume que procura implementar os valores que defende, através das práticas, políticas e princípios.

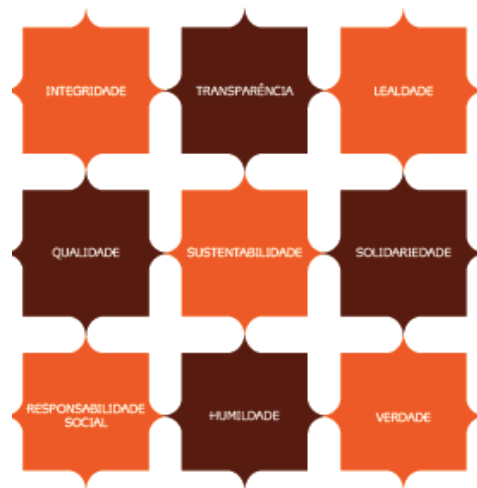


Figura 7.1 Os valores da Delta

Fonte: Delta (2009:10)

Princípios orientadores do negócio:

- Desenvolvimento Sustentável;
- Integridade Normativa e Transparência;
- “Um Cliente, um Amigo”;
- Comunicação;
- Inovação Responsável, Excelência e Liderança;
- Qualidade, Saúde e Segurança;
- Sustentabilidade nas Origens;
- Responsabilidade Ambiental.

7.2. Enquadramento do mercado de café em Portugal

Num estudo efetuado pela Hostel Vending, em colaboração com a Associação Industrial e Comercial do Café (AICC), foram revelados os dados estatísticos relativos ao ano de 2011, no âmbito das exportações, importações, principais marcas do setor nacional do café e hábitos de consumo do café. Segundo o relatório, cerca de 76% dos portugueses continuam a beber café fora de casa, com o consumo doméstico a registar uma ligeira, mas consistente, subida nos dois últimos anos, em que passou de 20% para 24 (Hostel Vending, 2011).

De acordo com os dados da AICC, existem 16 fabricantes de relevo no atual mercado nacional de café, que, no total, detêm 40 marcas em comercialização, representando 85% do mercado. Os restantes 15% estão distribuídos por 15 empresas, cada qual com um volume de mercado reduzido.

No que respeita às Exportações de Café, os estudos demonstram que as vendas de café para o exterior tem vindo a subir desde 2005. Em relação aos países de destino das exportações portuguesas, em primeiro lugar surge a Espanha, seguida da Alemanha, França, Angola, Países Baixos, Ucrânia, Reino Unido, Rússia, Luxemburgo e Estados Unidos.

Quanto às fontes de importações de café, encontra-se o Vietname, com 8,7 toneladas importadas, seguido do Uganda, com 6,4 toneladas, e, por fim, do Brasil, com 6,2 toneladas.

A análise sobre o consumo do café, revelou que 80% do consumo total de café é feito em locais de convívio, como os restaurantes, os bares, os snacks, os cafés, os hotéis (Canal Horeca). Habitualmente os portugueses consomem café fora de casa, mas tem vindo a observar-se uma alteração nessa tendência, uma vez que o consumo doméstico tem aumentado. O mercado das cápsulas é o principal impulsionador desta mudança. Contudo, a AICC refere que com a quebra verificada no mercado nacional desde 2009, agravada pela subida do IVA na restauração para 23%, a exportação é "a única alternativa sustentável" para as empresas do sector.

No mercado português, baseado em dados disponibilizados pelas consultoras Nielsen e GfK, a Nescafé Dolce Gusto e a Delta Q, partilhariam a liderança do mercado português, mas com algumas diferenças.

Num estudo realizado pelo Centro de Avaliação da Satisfação do Consumidor intitulado "Escolha do Consumidor", um projeto de análise de mercado que avalia e distingue marcas/empresas que recolhem as preferências dos portugueses, foram distinguidas no sector do café, as marcas Delta Cafés e a Dolce Gusto da Nestlé. A Delta evidenciou-se dos seus concorrentes, no que respeita aos critérios mais valorizados pelos consumidores, o sabor e o aroma, atestando um nível de satisfação e aceitabilidade de 82,4% (Azevedo, 2012).

7.3. Estratégias de Marketing durante a crise económica

No atual contexto económico mundial, a empresa tem procurado garantir a sua vantagem competitiva e estabilidade no mercado. A sua estratégia comercial assenta em dois aspetos fulcrais: Inovação e mercados internacionais, conforme foi possível analisar pelo Relatório de Sustentabilidade 2011 da empresa.

7.3.1. Inovação

A Delta Cafés tem vindo a adotar uma estratégia de inovação, de carácter ativo, o que exige um considerável esforço e envolvimento de todo o Grupo. Assim, para a prossecução desta estratégia, a Delta apostou na capacidade de design das máquinas de café e embalagens, na qualidade dos seus recursos e no investimento contínuo em novos métodos de produção, de modo a poder garantir melhorias nos produtos e nos processos existentes, e consequentemente elevando a qualidade do produto e aumentando a produtividade.

As inovações geradas na empresa são, muitas vezes, resultado de uma assimilação de conhecimentos resultantes da aprendizagem ao longo do processo produtivo, da utilização dos produtos e também da interação entre a empresa e os consumidores. No entanto, ao longo dos últimos dois anos aumentou o seu investimento em I&D, com uma equipa dedicada exclusivamente a atividades de endogeneização e desenvolvimento de competências tecnológicas no interior da empresa. Deste modo, procuram a inovação constante na conceção de produtos que satisfaçam as necessidades das diversas partes interessadas. De salientar:

- A personalização das saquetas de açúcar, tanto ao nível dos clientes, como também como uma forma de comunicação institucional, através de campanhas a nível regional e nacional;
- Personalização de chávenas e outros produtos complementares, de modo a valorizar o serviço dos clientes;
- Mudanças significativas no design ou na embalagem de bens ou serviços.

No relatório em análise, o administrador Rui Miguel Nabeiro, refere que a imagem de autenticidade a que está associada a empresa, permitiu estabelecer uma relação sólida e de confiança com os colaboradores, fornecedores, clientes e consumidores.

O grupo considera que prossegue continuamente a inovação, através da criação de novos produtos, acrescentando valor à marca e ao seu portfólio. De salientar, a entrada da Delta Cafés, em Novembro de 2007, no mercado das cápsulas, com a marca Delta Q.

Projeto Delta Q

Verificando-se uma quebra acentuada ao nível das vendas do café em grão, motivada pela crise verificada no setor da restauração, a empresa pretendeu lançar um produto nacional num segmento restrito, até então dominado por poucas marcas. Decorrente de muitos estudos de mercado, da observação e análise dos produtos oferecidos pela

concorrência e a pedido de inúmeros clientes, a Delta Cafés desenvolveu um formato inovador de cápsulas para serem utilizadas em máquinas de café expresso criadas exclusivamente para a Delta. Para que tal fosse possível, estabeleceram diversas parcerias com os fornecedores de equipamentos e processos tecnológicos, permitindo o desenvolvimento de uma máquina industrial de embalagem de café em cápsulas e a criação de uma máquina de extração de café expresso, procurando igualmente, garantir a reconhecida qualidade e aromas que caracterizam o sabor da Delta.

Com o sucesso do produto, em Novembro de 2008 a Delta abriu a sua primeira loja própria no *Atrium* Saldanha, em Lisboa. Seguiu-se a abertura de uma loja no Porto em 2011, uma nova loja na Avenida da Liberdade. As lojas foram criadas para ser um espaço de convívio, onde é apresentado todo o portfólio de produtos e abrange também produtos relacionados com o consumo de café, como chocolates ou biscoitos.

A estratégia da Delta Q passou, sem dúvida, por aproveitar a sólida posição já conquistada pela marca principal. Aproveitando também a sua vasta rede de distribuição, a Delta Q procurou garantir a acessibilidade dos seus produtos. Assim, a marca dispõe de uma rede de distribuição com cerca de 350 pontos de venda e ainda três lojas em Portugal e uma no Brasil.

Desde a sua criação, a Delta Q tem apostado na inovação contínua de produtos já existentes e no desenvolvimento de novos. Veja-se que iniciou a sua atividade com três máquinas e em 2009 já apresentava uma gama de 5 modelos, reforçada com a inovadora Alquimia, a primeira máquina de café expresso 100% automática e inteligente.

No que diz respeito às cápsulas, aos sete *blends* já comercializados (Qalidus, Qharacter, aQtivus, Qonvictus, Qonvivium, deliQatus e deQafeitanus) junta-se em 2011, o *blend* Power Coffee, resultado de uma combinação de Robustas e Arábicas com extratos naturais de Ginseng e Guaraná. Seguidamente foram introduzidas três tisanas, com o resultado da parceria entre a Delta e a marca Tetley: Delight, Refresh e Relax. Esta parceria veio reforçar a capacidade de diferenciação da marca.

Inicialmente as cápsulas de café eram produzidas em Itália, mas de modo a concentrar o processo produtivo e aumentar a eficácia do sistema, desde 2010 que passaram a ser produzidas em Portugal.

A campanha "**Convidar amigos para ir a sua casa é fácil, difícil é tirá-los de lá**", lançada pela Delta Q visou reforçar o seu posicionamento, como líder no mercado de café em cápsulas.

De salientar que esta marca já representa 15% do negócio do Grupo Nabeiro, e terminou o ano de 2011, com uma quota de 27,7%, tornando-se líder do mercado de máquinas de café (Hostel Vending, 2011)

Na prossecução do objetivo de inovação continua, em 2012 a Delta Cafés anunciou, a criação de uma marca única para os 35 países, onde estava presente. Em complemento à nova marca, a empresa apresentou a sua nova assinatura universal: «O Café da Sua Vida». Pretende-se que caracterize, a ligação histórica da Delta Cafés com os seus clientes e consumidores (Hostel Vending, 2012).

7.3.2. Internacionalização

Há décadas que a internacionalização, vem fazendo parte da estratégia competitiva adotada por diversas empresas. A internacionalização está associada ao interesse da empresa em benefício das oportunidades oferecidas pelos mercados no exterior (Álvarez e Merino, 2010 *apud* Brás, 2011)¹².

O processo de internacionalização de empresas é um processo que se destaca frente às consequências advindas da globalização. Segundo Martins (2011:40), por globalização entende-se «um conjunto de transformações (políticas, económicas, sociais e culturais) que têm vindo a verificar-se ao longo das últimas décadas». Este processo tem sido responsável por diversas transformações na sociedade e veio alterar também a forma como as empresas funcionam. Constatase que o rápido avanço tecnológico exige que as empresas aprendam de forma contínua de modo a que estejam sempre atualizadas no mercado.

Costa e Lorga (2003:23) referem que «a internacionalização tem vindo a tornar-se condição necessária para o reforço da posição competitiva da empresa e também para a sua própria sobrevivência». De acordo com Martins (2011:11) «internacionalizar é uma forma de assegurar a competitividade e ajustar o posicionamento estratégico das empresas no mercado global. E deve acontecer como uma consequência dos processos de inovação e de intraempreendedorismo». Neste âmbito, Martins (2011) refere que ao serem confrontadas com a estreiteza do mercado nacional e com as limitações do seu negócio, muitas empresas decidem iniciar o processo de internacionalização. Algumas empresas

iniciam o seu processo de internacionalização por uma vocação internacional ou por uma imposição do sector em que operam. Outras empresas agem por razões de

¹² Álvarez, V. S., & Merino, T. G. (2010). The role of the entrepreneur in identifying international expansion as a strategic opportunity. *International Journal of Information Management*, 30(6), 512-520.

rentabilidade e de diversificação dos riscos. Há ainda outras que decidem internacionalizar-se, apenas pela necessidade de compensar a queda do mercado interno Martins (2011:63).

O grupo Delta Cafés tem encarado o contexto económico desfavorável como uma oportunidade de negócio, que segundo o Presidente do Grupo, Rui Nabeiro, constitui um desafio que deve ser enfrentado com audácia.

O processo de internacionalização do Grupo Delta Cafés iniciou-se na década de 80. A primeira fase de internacionalização surge como uma preocupação de alargamento do mercado, uma vez que o mercado nacional começava a dar sinais de saturação. A partir da década de 90 a empresa desenvolveu uma estratégia de internacionalização mais consistente, destacando-se o investimento direto em Espanha numa vertente de crescimento orgânico da estrutura própria da empresa e de crescimento no mercado e o investimento em Angola com aquisição de unidade fabril para produção de marca local (Ginga).

Perante o contexto económico nacional, a marca resolveu intensificar o seu processo de internacionalização e apostar em mercados emergentes, o que tem permitido oferecer uma maior diversidade de produtos, conceitos e serviços mais sofisticados. Em 2007 redesenhou-se a estratégia de atuação adquirindo o distribuidor em França e iniciando a operação direta neste país. Com o objetivo de expandir o negócio para o mercado luxemburguês, no final de 2011 foi criada a Novadelta Luxemburgo, empresa com 100% de participação da Novadelta.

De acordo com o Relatório de Sustentabilidade 2011 da Delta cafés, nesse ano o grupo já estava representado pelo mundo em 30 países: três países norte americanos; dois países sul-americanos; 17 países europeus; seis países africanos e dois países asiáticos.

O projeto Delta Q também tem dado um importante impulso no processo de internacionalização. Inicialmente no Brasil, seguindo para França e Angola, entre outros países, nos quais a Delta Cafés se faz representar por distribuidores locais. Numa entrevista ao Jornal de negócios, Rui Nabeiro, referiu que a Delta Cafés já possui, em Angola, uma quota de mercado de cerca de 90%, o que demonstra a afirmação e o crescimento da Delta Q nesse mercado. Em relação à França, consideram que o crescimento será impulsionado pela enorme comunidade portuguesa aí implantada. O projeto ganhou destaque, especialmente pelo fato de levar um produto legitimamente português ao mercado de café em cápsulas, sendo a única marca nacional a concorrer

diretamente com as fortes multinacionais que dominavam o segmento (Hostel Vending, 2011).

Com a reestruturação da área de vendas internacionais, as exportações representam já 20% do total do volume de negócios. O grupo Nabeiro estima que em 2013, as exportações venham a assumir 30% no negócio da Delta Cafés (Ibid.).

O grupo faz um balanço positivo das estratégias que têm vindo a ser aplicadas, considerando ter atingido o objetivo de aumento e progressão da cadeia de valor das partes interessadas e envolvidas no crescimento sustentável da indústria portuguesa. O presidente do grupo considera ainda que têm dado um importante contributo para o desenvolvimento da economia nacional.

8. Análise e discussão dos resultados

Neste capítulo será realizada a análise dos resultados. Procurar-se-á apresentar os principais resultados verificados após aplicação das estratégias de marketing usadas pelas empresas, nomeadamente se foi alcançado sucesso.

8.1. Marketing mix: avaliação das estratégias aplicadas

A análise das estratégias seguidas pelas empresas permite avaliar a forma como decidiram implementar mudanças na sua estratégia de marketing, assim como os principais resultados alcançados. A análise das principais estratégias de marketing adotadas pelas empresas em estudo é feita através dos seus principais meios de ação, o que facilita a comparação entre os diferentes casos.

8.1.1. Produto

O produto engloba as vertentes de variedade, qualidade, design, nome da marca, embalagem e serviços.

Decorrente da crescente preferência dos consumidores, por produtos de marca própria, o Pingo Doce, apostou nos últimos anos no desenvolvimento de um cada vez maior número de referências. Pode-se identificar o investimento no fortalecimento da sua linha de produtos, com a introdução de um grande número de produtos de marca própria, como uma das estratégias de maior sucesso do grupo. Como se pode observar na Figura 8.1 e na Figura 8.2, ao longo dos anos, verifica-se um significativo crescimento das vendas de produtos de marca própria. Constata-se um crescimento de 14.4% das vendas de marca própria entre 2008 e 2009.

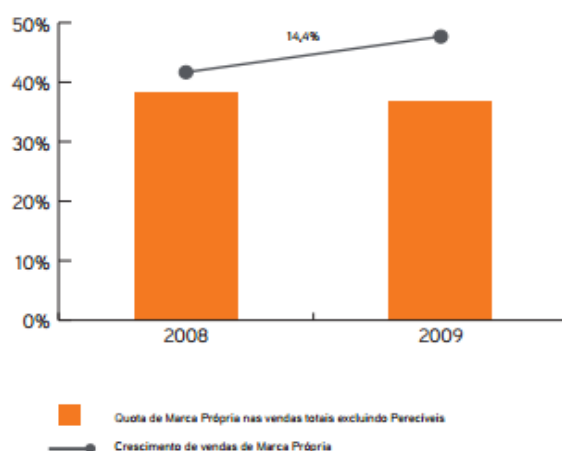


Figura 8.1. Evolução da marca própria do Pingo Doce

Fonte: J.M. (2010:54)

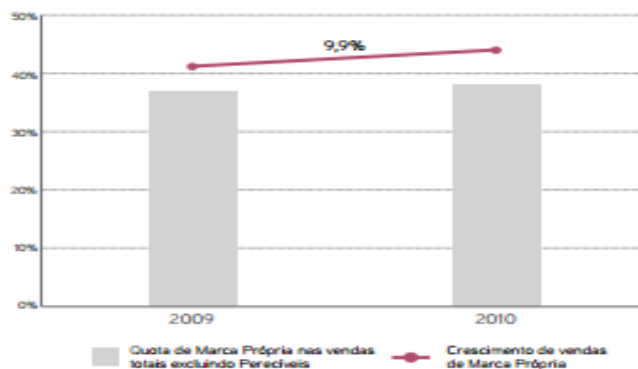


Figura 8.2. Evolução da marca própria do Pingo Doce.

Fonte: J.M. (2011:62)

Nos anos de 2009 a 2010, manteve-se a tendência de subida das vendas destes produtos, embora de forma menos acentuada.

Como já referido, os produtos de marca própria, permitem aliar a qualidade ao baixo preço. Assim, a estratégia de comercialização de marca própria mostra-se essencial, numa altura em que o contexto económico do país é desfavorável, e as famílias optam por produtos a preços mais baixos. A empresa tem optado pela estratégia de transmitir uma imagem de produto com alta qualidade a preços baixos.

A Delta Cafés, por sua vez, tem apostado na oferta de produtos de alta qualidade, aliados à sofisticação e requinte. De salientar a aposta na Delta Q, que colocou a empresa numa posição de liderança, no segmento de cafés em capsula, em Portugal. Com uma diversidade de *blends* que permite atingir diversos gostos e preferências dos consumidores. Assim como apostaram no design moderno das suas máquinas. A estratégia da Delta Q, representa a opção pela diferenciação, devido à elevada capacidade da atividade de inovação e investigação da empresa, que tem investido constantemente em I&D. Deste modo, a Delta Q tem sido a grande aposta na inovação e empreendedorismo. Pode-se considerar que o esforço do grupo em garantir a qualidade dos seus produtos e a fidelização de clientes tem sido reconhecido pelos portugueses dado que, no âmbito de um estudo realizado pelas Selecções do Reader's Digest, em 2011, a Delta Cafés foi considerada pelo 10º ano consecutivo, como "Marca de Confiança".

8.1.2. Preço

A política de preço engloba, o preço praticado, os descontos, as condições de financiamento, os meios de pagamento.

No contexto de crise económica e consequente degradação das condições de vida e capacidade económica das famílias, o Pingo Doce procurou através de uma estratégia ativa de preços, garantir uma posição de destaque no retalho alimentar. Analisando os dados ao nível das vendas, constata-se que a estratégia por preços baixos tem permitido ao grupo, nos últimos anos, aumentar o seu volume de vendas, como se pode observar na Figura 8.3.

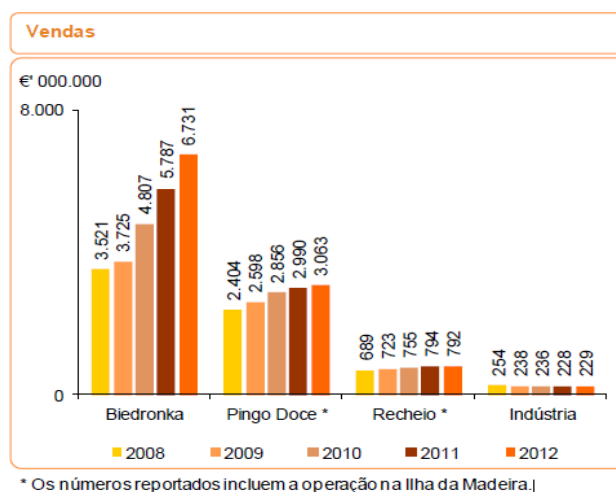


Figura 8.3. Vendas do grupo Jerónimo Martins.

Fonte: J.M. (2013:13)

Com base na análise da Figura 8.4, constata-se que no ano de 2011 houve um aumento de 4.2% do volume de vendas. No ano de 2012, manteve-se a tendência de aumento do volume de vendas, 2.4%, embora inferior ao ano transato.

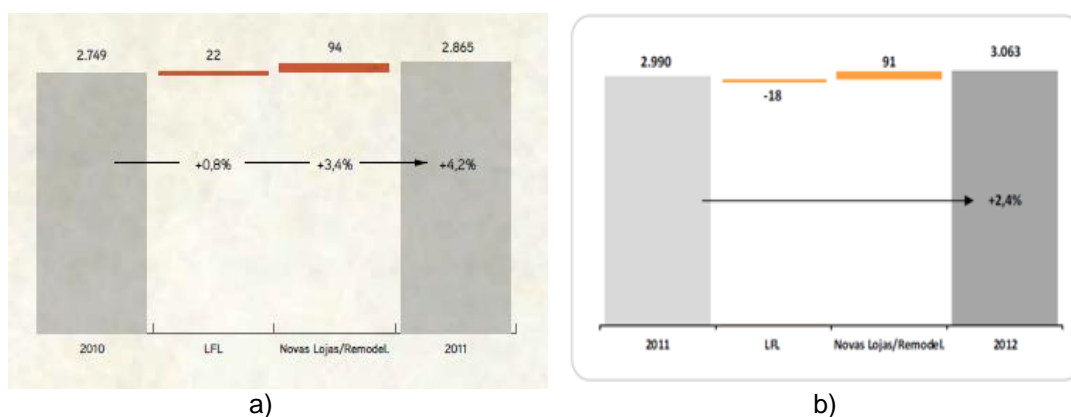


Figura 8.4. Pingo Doce - Vendas Líquidas. a) Ano 2011; b) Ano 2012

Fonte: J.M. (2012:42); J.M. (2013:40)

Para estes resultados, contribuiu fortemente a estratégia de liderança pelos custos, em que procuraram reduzir os custos, através da implementação de planos de racionalização a vários níveis (consumo de energia, renegociações de contratos de fornecimento, limitação da utilização de meios de pagamento eletrónicos, racionalização dos custos ao nível de otimização de rotas, introdução de limites de velocidade para a frota e condicionamento no uso de estradas com portagens), o que a empresa

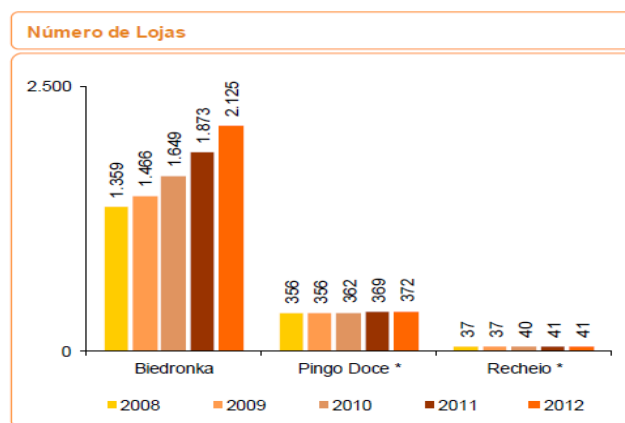
considera que permitiu intensificar na política de preços baixos. De acordo com a avaliação que a empresa faz com esta política obteve uma resposta positiva, o que permitiu uma imediata inversão da evolução negativa de quota de mercado registada nos primeiros quatro meses do ano. Este desempenho de vendas permitiu ainda ao Pingo Doce atingir, durante o ano de 2012, ganhos de quota de mercado.

No que respeita à política de preço, a Delta Cafés, procurou praticar preços adaptados a cada mercado, proporcionando competitividade ao mesmo tempo que procura obter boas margens operacionais. Atendendo à dificuldade de alterar os preços, neste sector, em que de um modo geral, a estratégia passa por manter os preços idênticos aos concorrentes, a empresa tem procurado, transmitir uma imagem de qualidade de produto, favorecendo o preço praticado.

8.1.3. Distribuição

Engloba o conjunto de canais e redes de distribuição.

O Pingo Doce tem procurado ao longo dos anos, garantir a contínua expansão, com abertura de novas lojas, em locais estratégicos, e como forma de estar presente na vida de consumidores por todo o país, e assim garantir uma vantagem competitiva. Pela análise da Figura 8.5 é possível verificar a expansão da sua rede de estabelecimentos pelo país.



* Os números reportados incluem a operação na Ilha da Madeira.

Figura 8.5. Número de lojas Pingo Doce em Portugal.

Fonte: J.M. 2012:13

A Delta Cafés tem vindo a fazer uma forte aposta na ampliação dos canais de distribuição da sua ampla gama de cafés, portefólio de serviços e produtos complementares. Segundo dados do último relatório de contas, apresentado em 2011, a Delta Q dispunha na data, uma rede de distribuição com cerca de 350 pontos de venda e ainda três lojas próprias em Portugal e uma no Brasil. Também desenvolveram a

comercialização na Internet, e a distribuição em lojas como, El Corte Inglés, *Auchan*, Sonae, Intermarché, Jerónimo Martins e Rádio Popular. O Grupo mostra-se consciente de que a sua sustentabilidade depende da capacidade de expansão para novos mercados e da introdução de produtos e serviços inovadores, de modo a manter os clientes e consumidores fieis. Deste modo, tem vindo a reforçar a internacionalização para novos mercados e clientes (Angola, Brasil, Espanha, França e Luxemburgo), onde tem procurado criar estruturas próprias, o que permite maior eficácia e menores custos. Na sua estratégia de entrada em novos mercados, o grupo tem selecionado estrategicamente países com forte ligação a Portugal, ou onde se encontra uma grande comunidade portuguesa, o que se tem revelado bastante favorável.

8.1.4. Promoção/Comunicação

Na política de promoção insere-se a publicidade, descontos, promoções e relações públicas.

Numa altura em que a escolha dos consumidores é ditada pelos baixos preços e possibilidade de poupança, a comunicação e as campanhas agressivas são estratégias importantes no reforço da perceção do preço junto dos consumidores, e garantir assim maior quota de mercado. A aposta do Pingo Doce em campanhas inovadoras, sob o lema “Poupe Metade” e “Aproveite”, assim como os vários cabazes familiares a preços apelativos, obteve resultados positivos, aproximando os consumidores da empresa.

As campanhas levadas a cabo pela companhia no último ano tiveram um forte impacto ao nível da comunicação, reforçando a sua notoriedade. Como se pode avaliar por alguns artigos de opinião:

«Do ponto de vista comercial esta ação é um enorme êxito, do ponto de vista quantitativo não sei responder, mas sem dúvida que foi um sucesso ao nível da notoriedade e da visibilidade da marca» (Celeste, 2012).

«Com o passa palavra poupam dinheiro na comunicação, geram um efeito enorme ao nível da notoriedade, saem em todos os jornais e vêem todos os murais do Facebook com piadas ou críticas sobre o assunto» (Ibid.).

«A lógica é sempre a mesma: as pessoas criticam na altura, mas depois querem preços mais baixos e hoje, por causa disso, temos o Pingo Doce nas bocas do mundo» (Morais, 2012).

Em termos de estratégia de preço, verifica-se ainda, que de modo a evitar que a imagem da marca fosse denegrida, a empresa optou por campanhas onde oferecia benefícios adicionais na compra de um determinado produto. Esta estratégia

promocional, vai de encontro ao defendido por diversos autores, na medida em que, um corte abrupto nos preços pode levar à desvalorização do produto pelo consumidor.

Neste âmbito, a Delta Cafés tem enfatizado a importância do “Consumo Responsável”, adaptado a cada país e à cultura de destino, recorrendo a suportes e ações promocionais diferenciados. Na divulgação da marca, apostaram sobretudo, no patrocínio de eventos de dimensão nacional, como foram os casos, do Festival Delta Tejo, os jogos da Primeira Liga, das Festas do Povo de Campo Maior e da Feira Alimentária, com uma dinâmica especial comemorativa dos 50 anos do grupo.

Para a prossecução das diferentes estratégias seguidas, ambas as empresas reconhecem a importância da realização e acompanhamento de estudos, para conhecer o comportamento e as necessidades/desejos dos consumidores. Sem este conhecimento não seria possível adaptarem a sua estratégia comercial e obter os resultados alcançados.

Como se pode constatar, no período anterior à crise, a estratégia de marketing do Pingo Doce passava apenas por fazer passar a imagem de sofisticação e qualidade da empresa. De um modo geral, a empresa era conhecida como um local comercial com preços elevados e apenas acessível a consumidores diferenciados. Com o objetivo de conquistar um mercado mais abrangente de consumidores, no ano de 2002, a empresa desenvolveu um reposicionamento estratégico, centrando-se em primeiro lugar na redefinição da política de preços (redução significativa dos preços praticados), passando a ter permanentemente preços muito competitivos. Após um início algo conturbado, com um impacto negativo nas vendas, o contínuo investimento nesta política e as constantes inovações já referidas, tem permitido à empresa superar as contrariedades da atual crise, mantendo uma posição de destaque, no comércio a retalho alimentar.

O caminho percorrido pelo Pingo Doce revela a decisão de aproveitar esta crise como uma oportunidade. Os resultados apurados, tanto ao nível económico, como de notoriedade da marca (atendendo também às reações que vem sido veiculadas na comunicação social), demonstram que a chave do sucesso, das estratégias da empresa, reside no fato da companhia estar a conseguir responder à principal preocupação dos consumidores portugueses - a escassez de recursos económicos e a incerteza quanto ao futuro, num quadro de aumento contínuo de desemprego e diminuição dos seus rendimentos.

A Delta Cafés, por sua vez, também encarou a crise como uma oportunidade de manter o crescimento. Com um mercado interno saturado, a empresa foi capaz de implementar

a estratégia de internacionalização, para mercados como Angola, Brasil, Espanha, França e Luxemburgo. A par da inovação, esta estratégia permitiu-lhes garantir uma vantagem competitiva sustentável. Importa ainda ter em conta que, no atual contexto de crise económica, a Delta apresenta uma vantagem competitiva específica, no mercado nacional, o fato de ser uma empresa Portuguesa. Numa era em que se procura reforçar o consumo de produtos nacionais, como forma de incrementar a economia, ter uma empresa nacional a competir com as maiores torrefadoras internacionais, será com certeza motivo de orgulho para os portugueses. Neste âmbito, considera-se importante evidenciar a campanha da Associação Empresarial de Portugal, com a assinatura “COMPRO o que é nosso”. Um projeto criado com o objetivo deste projeto de fomentar na sociedade portuguesa a valorização da produção nacional.

9. Conclusão, limitações e perspectivas futuras

A presente investigação foi realizada com o objetivo de comprovar a importância do marketing, como uma área fundamental, no processo de superação da crise económica. Procurou-se comprovar que, através da implementação de estratégias de marketing verdadeiramente inovadoras e proactivas, é possível que as empresas superem o período de recessão económica que o país atravessa, transformando-o numa oportunidade de negócio. O estudo realizado permitiu verificar que a mudança do comportamento dos consumidores é um dos principais desafios que as empresas têm que superar. Essa análise mostra-se essencial para delinear o conjunto de estratégias a aplicar.

No que respeita às principais conclusões, comprova-se que através da aplicação de estratégias de marketing é possível que as empresas ultrapassem os constrangimentos económicos, verificados no país. Verifica-se ainda que não existe uma única fórmula de resolver o problema, dado que as duas empresas em estudo reagiram de forma distinta, mas conseguiram adaptar as suas estruturas e responder prontamente às exigências do mercado interno. De salientar, que tanto no caso do Pingo Doce, como no caso da Delta Cafés, as estratégias selecionadas, foram as que melhor se adaptavam à sua realidade, objetivos, recursos e capacidades. De modo distinto, mas igualmente inovador,

Destaca-se o investimento em inovação, assim como o facto de ambas as empresas, terem optado por investir e reforçar as suas ações de marketing, ao invés de as reduzir. Decisão que permitiu atingir os resultados apresentados. Assim, o marketing apresenta-se como uma importante arma, no combate às dificuldades que surgem numa conjuntura económica desfavorável, através da correta aplicação dos seus meios de ação: o produto, o preço, a distribuição e a comunicação.

No que respeita às limitações do estudo, considera-se que a realização de entrevistas a profissionais de marketing teria sido uma mais-valia, no sentido que permitiria avaliar de forma mais concreta, as dificuldades sentidas ao longo do processo de implementação de estratégias de marketing. No entanto, perante a falta de resposta aos pedidos efetuados a várias empresas, tal não foi possível. Procurou-se superar esta limitação com a análise intensiva dos Relatórios Anuais das empresas, e levantamento de informações veiculadas pelos Responsáveis das empresas na Comunicação Social.

Em termos de perspectivas futuras, considera-se que teria especial interesse estender esta investigação à realidade das, micro, pequenas e médias empresas portuguesas, na medida em que desempenham um papel central na economia, constituindo uma importante fonte de competências empresariais, inovação e emprego.

Podem ser várias as estratégias aplicadas, não havendo uma fórmula mágica, o sucesso vai depender da correta aplicabilidade à realidade de cada empresa.

Referências Bibliográficas

- Ang, S. H., Leong, S. M., Kotler, P. - **The Asian apocalypse: crisis marketing for consumers and businesses**. *Long Range Planning*, p.97-119. [Em linha]. 2000. [Consult. 05 Abr. 2013]. Disponível em <http://ebooks.yasse.ir/ebooks/Managment/The%20Asian%20Apocalypse%20Crisis%20Marketing%20for%20Consumers%20and%20Businesses.pdf>.
- AZEVEDO, Carlos - **Mercado Português de Café – estatísticas de 2011**. In Academia do café [mensagem em linha]. 07 de Mai. de 2012. [Consult. 20 Jun. 2013]. Disponível em: <http://www.academiadocafe.pt/pt/node/198>.
- Banco de Portugal - **Boletim Económico – Inverno de 2012** [Em linha]. Lisboa: Departamento de Estudos Económicos. 2012. [Consult. 10 Jun. 2013]. Disponível em www.bportugal.pt. ISSN 2182-0368.
- Banco de Portugal - **Boletim Estatístico 2013** [Em linha]. Lisboa. 2013. [Consult. 26 Jun. 2013]. Disponível em www.bportugal.pt. ISSN 2182-0368.
- BARDIN, Laurence – **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2011. ISBN 978-972-44-1506-2.
- BÎJA, Monica; LILE, Ramona. - **Marketing budget during the economic crisis period in Romania**. *The Annals of The "Ștefan cel Mare"*, [Em linha]. 9:1 (2009), p.177-181. [Consult. 07 Abr. 2013]. Disponível em: <http://www.seap.usv.ro/annals/ojs/index.php/annals/article/viewFile/165/234>.
- BLUNDELL-WIGNALL, Adrian; ATKINSON, Paul; LEE, Se Hoon. - **The Current Financial Crisis: Causes and Policy Issues**. [Em linha]. (2008), p.1-21. [Consult. 26 Abr.2013]. Disponível em: <http://www.oecd.org/finance/financial-markets/41942872.pdf>. ISSN 1995-2864.
- BRÁS, Gonçalo, Nuno, Rodrigues – **A industria dos moldes: Tendências estratégicas no domínio da internacionalização**. Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra. Coimbra. 2011. [Em linha]. [Consult. 10 Jan. 2013]. Disponível em <https://estudogeral.sib.uc.pt/handle/10316/15194>.
- CAETANO, Joaquim; RASQUILHA, Luís. - **Gestão de Marketing**. Lisboa: Escolar editora, 2010. ISBN 9789725922859.
- CASIELLES, Rodolfo Vasquez, GUTIERREZ, Juan A. Trespacios. - **Marketing: Estrategias y aplicaciones sectoriales**. 4ª. ed. Ediciones Civitas, 2005. ISBN 84-470-2418-0.
- CELESTE, Pedro - **Notoriedade do Pingo Doce sai reforçada**. In expresso [mensagem em linha]: Liliana Coelho, 2 de Mai. de 2012. [Consult. 15 Dez. 2012]. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/notoriedade-do-pingo-doce-aieforcada=f722981#ixzz2VqJ9HBjt>.
- Comissão Europeia - **Economic Crisis in Europe: Causes, Consequences and Responses** [Em linha]. 2009. [Consult. 26 Abr.2013]. Disponível em: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication15887_en.pdf. ISSN 0379-0991.
- CUPMAN, Julia. - **Effective marketing strategies for a recession**. B2B International. [Em linha]. (2009), p.1-53. [Consult.25 Nov. 2012]. Disponível em:http://www.b2binternational.com/assets/ebooks/marketing_recession/effective_marketing_recession_ebook.pdf.
- Delta Cafés - **Relatório e Sustentabilidade 2009** [Em linha]. [Consult. 05 Fev. 2013]. Disponível em <http://www.delta-cafes.pt/>.

- Delta Cafés - **Relatório e Sustentabilidade 2011** [Em linha]. [Consult. 05 Fev. 2013]. Disponível em <http://www.delta-cafes.pt/>.
- DIAS, Paulo Alexandre, Guerreiro, da Silva - **Reposicionamento estratégico no retalho. Relatório projeto Mestrado.** Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. 2009. [Em linha]. [Consult. 06 Mai. 2013]. Disponível em: <https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/1780/1/O%20impacto%20das%20marcas%20pr%C3%B3prias%20no%20or%C3%A7amento%20das%20fam%C3%ADlias.pdf>.
- FARHI, Maryse; CINTRA, Marcos António Macedo. - **A arquitetura do sistema financeiro internacional contemporâneo.** Revista de Economia Política [Em linha]. 29:3, (2009). [Consult. 26 Abr.2013]. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S010131572009000300017&script=sci_art_ext. ISSN 0101-3157.
- FARINHA, Rita Isabel, Lourenço - **O impacto das marcas próprias no consumo das famílias. Relatório projeto Mestrado.** Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa. 2009. [Em linha]. [Consult. 10 Jun. 2013]. Disponível em: <https://repositorio.iscte.pt/bitstream/10071/1780/1/O%20impacto%20das%20marcas%20pr%C3%B3prias%20no%20or%C3%A7amento%20das%20fam%C3%ADlias.pdf>
- FERRELL, O.C.; HARTLINE Michael D.; JR., LEVY, J.; DIONISIO, P.; VICENTE RODRIGUES, V.- **Estratégia de Marketing.** São Paulo: Atlas, 2000. ISBN 85-224-2512-4.
- FISK, Peter. - **O Génio do marketing.** Lisboa: Monitor, 2009. ISBN 978-972-9413-77-3.
- FMI - **Global Financial Stability Report** [Em linha]. Washington, DC. 2012. [Consult. 20 Jun. 2013]. Disponível em: <http://www.imf.org>.
- HOOLEY, J. Graham; SAUNDERS, John, A.; PIERCY, Nigel, F. - **Estratégia de Marketing e Posicionamento Competitivo.** São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. ISBN 978-85-7605-013-1.
- Hostel Vending Portugal - **Delta Cafés aposta na internacionalização da marca Delta Q.** [mensagem em linha], 27 Nov. 2011. [Consult. 20 Jan. 2013]. Disponível em: <http://www.hostelvending.com.pt/>.
- Hostel Vending Portugal - **Delta Q divulgou resultados positivos.** [mensagem em linha], 27 Nov. 2012. [Consult. 20 Jan. 2013]. Disponível em: <http://www.hostelvending.com.pt/>.
- HRUZOVA, Barbara. - **Marketing Strategies during Financial Crisis -A case study of ICA, Coop & Axfood.** Dissertação de Mestrado. Halmstad University, School of Business and Engineering. 2009. [Em linha] [Consult.25 Nov. 2012]. Disponível em: <http://hh.diva-portal.org/smash/get/diva2:239765/FULLTEXT01.pdf>.
- INE - **Empresas em Portugal 2011** [Em linha]. Lisboa. Mar. 2013. [Consult. 25 Jun. 2013]. Disponível em: http://ec.europa.eu/economy_finance/publications/publication15887_en.pdf. ISSN 0872-9514.
- INE - **Estatísticas do Comércio 2011** [Em linha]. Lisboa. 2012. [Consult. 09 Jan. 2013]. Disponível em www.ine.pt. ISSN 2182-0147.
- INE - **Índices de Volume de Negócios, Emprego, Remunerações e Horas Trabalhadas no Comércio a Retalho - Dezembro de 2012 -** [Em linha]. Lisboa. Jan. 2013. [Consult. 09 Jun. 2013]. Disponível em www.ine.pt.
- INE - **Síntese económica de Conjuntura - Abril de 2013** [Em linha]. Lisboa. Mai. 2013. [Consult. 10 Jun. 2013]. Disponível em www.ine.pt.
- INE - **Síntese económica de Conjuntura - Julho de 2012** [Em linha]. Lisboa. Agos. 2012. [Consult. 09 Jan. 2013]. Disponível em www.ine.pt.

- INE - **Síntese económica de Conjuntura - Novembro de 2012** [Em linha]. Lisboa. Dez. 2012. [Consult. 09 Jan. 2013]. Disponível em www.ine.pt.
- J.M. - **Relatório e Contas 2009** [Em linha]. Lisboa. 2010. [Consult. 12 Dez. 2012]. Disponível em <http://www.jeronimomartins.pt/>.
- J.M. - **Relatório e Contas 2011** [Em linha]. Lisboa. 2012. [Consult. 12 Dez. 2012]. Disponível em <http://www.jeronimomartins.pt/>.
- J.M. - **Relatório e Contas 2012** [Em linha]. Lisboa. 2013. [Consult. 05 Abr. 2012]. Disponível em <http://www.jeronimomartins.pt/>.
- J.M. (Jerónimo Martins) - **Relatório e Contas 2010** [Em linha]. Lisboa. 2011. [Consult. 12 Dez. 2012]. Disponível em <http://www.jeronimomartins.pt/>.
- KOKSAL, Mehmet, Haluk; OZGUL, Engin. - **The relationship between marketing strategies and performance in an economic crisis.** [Em linha]. (2007). [Consult. 25 Nov.2012]. Disponível em: <http://fcis.vdu.lt/~n.klebanskaja@evf.vdu.lt/FOV1-00098617/FOV10008C232/0200250403.pdf>.
- KOTLER Philip; KELLER, Kevin Lane. - **Administração de Marketing.** 12ª. ed. São Paulo: Prentice-Hall, 2006. ISBN 85-7605-001-3.
- KOTLER, Philip. – **Administração de Marketing.** 10ª. ed. São Paulo: Prentice Hall, 2000. ISBN 9788587918017.
- KOTLER, Philip. - **Marketing de A a Z – 80 conceitos que todo o profissional precisa saber.** 4ª. ed. Elseviered: Campus, 2003. ISBN 85-352-1165-9.
- KOTLER, Philip; ARMSTRONG, Gary. - **Princípios de marketing.**12ª. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2008. ISBN 9788576051237.
- KOTLER, Philip; CASLIONE, Jonh A. - **Chaotics Vencer em tempos de crise económica – o negocio da gestão e do marketing na era da turbulência.** 2ª. ed. Nova Iorque: Editora Actual, 2009. ISBN 978-989-8101-69-3.
- LIMA, Miguel; SAPIRO, Arão; VILHENA, Baptista, João; GANGANA, Maurício. - **Gestão de Marketing.** 5ª. ed. Rio de Janeiro: FGV Management publicações, 2005. ISBN 85-225-04091.
- LINDON Denis; LENDREVIE, Jacques; LEVY Julien, DIONISIO, Pedro, RODRIQUES, Joaquim Vicente. - **Mercator XXI – Teoria e prática do Marketing.** 13ª. ed. Lisboa: D. Quixote, 2010. ISBN 978-972-20-2744-1.
- LORGA, Sílvia, COSTA, Susana - **Internacionalização e Redes de Empresas.** Lisboa: Verbo, 2003. ISBN 9789722222433.
- MARTINS, José, Moleiro – **Internacionalização e Globalização de Empresas.** Lisboa: Edições Sílabo, 2011. ISBN 978-972-618-637-3.
- MARTINS, Tiago Filipe. - **O Marketing no Processo de Internacionalização das Empresas de Construção Civil Portuguesas – Levantamento e Análise.** Dissertação de mestrado. Universidade nova de lisboa. Lisboa. 2010. [Em linha] [Consult.25 Nov. 2012]. Disponível em: http://run.unl.pt/bitstream/10362/4851/1/Martins_2010.pdf.
- MORAIS, Paulo - **Notoriedade do Pingo Doce sai reforçada.** In expresso [mensagem em linha]: Liliana Coelho, 2 de Mai. de 2012. [Consult. 15 Dez. 2012]. Disponível em: <http://expresso.sapo.pt/notoriedade-do-pingo-doce/saireforcada=f722981#ixzz2VqJ9HBjt>.
- NISTORESCU, Tudor; PUIU, Silvia. - **Marketing strategies during the financial crisis - A case study of Real Hypermarket and Carrefour.** University of Craiova. [Em linha]. (2009). [Consult. 25 Nov. 2012]. Disponível em: http://mpr.ub.uni-muenchen.de/17743/1/MPRA_paper_17743.pdf.

- OLIVEIRA, Martins, Sonia Regina de; SIMONETTI, Vera Maria Medina. - **Planejamento de marketing na gestão de micro e pequenas empresas.** [Em linha] [Consult. 21 Out.2012]. Disponível em: http://www.convibra.com.br/upload/paper/adm/adm_3184.pdf.
- PERRIMAN, Helen E; RAMSARAN-FOWDAR, Dr. Rooma Roshnee; BAGUANT, Dr. Priya. **The impact of the global financial crisis on consumer behavior.** World Business Institute. Austrália. [Em linha]. (2010). [Consult. 25 Nov.2012]. Disponível em: <http://acquire.cqu.edu.au:8080/vital/access/manager/Repository/cqu:5979>.
- PIRES, Anibal. - **Marketing: conceitos, técnicas e problemas de gestão.** 3ª ed. Lisboa: Editorial verbo, 2002. ISBN 972-22-1443-8.
- PÚBLIO, Marcelo Abílio; PAULA, Nilson de - **Marcas próprias e estratégias concorrenciais dos supermercados.** 2003. [Em linha]. [Consult. 06 Jun. 2013]. Disponível em: revistas.fee.tche.br/index.php/ensaios/article/download/737/990.
- REIS, José; RODRIGUES João. - **Portugal e a Europa em crise - para acabar com a economia de austeridade.** Editora Actual, 2011. ISBN: 978-989-694-021-8.
- RODRIGUES, Paula. - **Apontamentos de gestão comercial e Marketing.** Lisboa: Universidade Lusíada, 2004. ISBN 972-8397-50-x.
- SANCHEZ, yvonne; CANTARERO, Gonzalo. - **MBA para todos, Finanças, Marketing, Estratégia, Criação de empresas e Internet.** 2ª. ed. Lisboa: Dom quixote, 2003. ISBN: 972-20-1838-8.
- SARMENTO, Manuela – **Guia prático sobre a Metodologia Científica para a Elaboração, Escrita e Apresentação de Teses de Doutoramento, Dissertações de Mestrados e Trabalhos de Investigação Aplicada.** 3ª. ed. Lisboa: Universidade Lusíada Editora, 2013. ISBN 978-989-640-141-2.
- SILVA, Ana; PORTELA, Caroline. - **Estratégias de marketing: uma garantia de diferenciação da commodity para os consumidores.** Centro Universitário Fei. [Em linha]. (2009). [Consult.21 Out.2012]. Disponível em: <http://www.ead.fea.usp.br/semead/12semead/resultado/trabalhosPDF/28.pdf>.
- VILELAS, José – **O processo de Construção do Conhecimento.** 1ª. ed. Lisboa: Edições Sílabo, 2009. ISBN 978-972-618-557-4.
- WEISSMAN, Arnold. - **A arte do marketing estratégico – a estratégia para um marketing bem sucedido.** 2ª. ed. Cetop, 2000. ISBN 9789726411956.
- YIN, R. K. – **Estudo de caso Planejamento e Métodos.** 4ªed. Porto Alegre: Brokman, 2010. ISBN: 978-85-7780-655-3.