

Lifestyle no retalho alimentar:

Uma abordagem ao conceito de *lifestyle* e a sua relação com a marca

MARTA ALEXANDRA DE ABREU LEÃO NEVES DA SILVA MESQUITA

DISSERTAÇÃO SUBMETIDA COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO
DO GRAU DE MESTRE EM PUBLICIDADE E *MARKETING*

Orientadora
Professora Doutora Maria do Rosário Correia

JUNHO, 2021

*Pode um desejo imenso
Arder no peito tanto,
Que à branda e à viva alma o fogo intenso
Lhe gaste as nódoas do terreno manto,
E purifique em tanta alteza o espírito
Com olhos imortais,
Que faz que leia mais do que vê escrito.*

Luís Vaz de Camões

Declaração Anti plágio

Eu, Marta Mesquita, declaro ser a autora deste trabalho, submetido como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e *Marketing*. Esta dissertação é um trabalho original, que nunca foi submetido (parcial ou integralmente) a outra instituição de ensino superior para obtenção de uma habilitação. Todas as citações estão devidamente identificadas. Declaro ainda que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho que agora submeto.

Lisboa, 15 de junho de 2021

A handwritten signature in black ink that reads "Marta da Silva Mesquita". The signature is written in a cursive style with a distinct loop at the end of the last name.

Agradecimentos

Gostaria de começar por agradecer à professora Cristina Luz, a primeira a acreditar neste trabalho e a incentivar-me a mergulhar neste tema ainda tão pouco estudado. Nunca esquecerei esse gesto de confiança.

Agradecer também aos participantes neste estudo, Nádia Reis, Isabel Dias, Luís Lobato, Rodrigo Freixo, Pedro Morgado e João Gomes Coelho, que, de forma generosa, partilharam comigo as suas opiniões e o trabalho que estão a realizar.

O meu mais sincero obrigada aos meus amigos e à minha família, em especial à minha mãe, que me ajudou a ter tempo para me dedicar a este projeto, e aos meus filhos, Carmo e Lourenço, que, mesmo sendo ainda tão pequenos, deram-me espaço para fazer algo que para mim tem muita importância.

No fim deste processo, o meu mais profundo agradecimento à professora Rosário Correia, por nunca me ter deixado esmorecer e partilhar comigo o entusiasmo por estarmos a explorar algo novo. Obrigada por me ter “dado a mão.”

Por último, não quero só agradecer como dedicar este trabalho ao Pedro, que fez dos meus sonhos os dele.

Resumo

Com as redes sociais, o conceito de *lifestyle* entrou em definitivo nas nossas vidas. Numa tradução direta, *lifestyle* remete-nos para “estilo de vida”, uma expressão que nos indica como a pessoa vive, o que gosta, o que compra, como se comporta. As marcas, como olheiros atentos ao que se passa em “campo” e estando sempre à procura da nova oportunidade de negócio, também quiseram fazer parte da “fotografia”, vendendo os seus produtos como uma parte integrante de um certo “*lifestyle*.”

Se esta aceção é facilmente apreendida quando se fala de marcas de luxo ou aspiracionais, quando se pensa no universo das marcas de retalho alimentar a relação entre marca e *lifestyle* já se torna menos clara e óbvia. Mas, numa altura em que as marcas não só querem chegar aos seus consumidores como querem ser “seguidas” por eles, apostando em relações mais emotivas e identitárias, torna-se pertinente pensar de que forma organizações que vendem carne, peixe, produtos de higiene, roupa e decoração podem trabalhar o conceito de *lifestyle*.

Numa época em que os estudos psicográficos sobre os estilos de vida dos consumidores já deixaram de estar em voga e que são caracterizados como, assumidamente, redutores, será que faz sentido encontrar novas formas de “conhecer” o consumidor? Será que trabalhar o “*lifestyle*” pode diferenciar um grande *player* na área da distribuição? Ou pode influenciar a forma como uma organização desenvolve a sua marca própria, organiza as suas lojas, estabelece a sua política de preços e promoções, intervém na área da responsabilidade social e comunica com os seus consumidores? Será que marcas que “vendem tudo” o que uma pessoa solteira, uma família de sete ou de duas pessoas precisam para a sua jornada diária deve ignorar um conceito que pode “mediar” a sua relação com o consumidor, numa área em que o *target* é pouco segmentado, volátil e pouco exclusivo? Não só faz sentido e é pertinente, como pode ser um fator determinante na diferenciação da marca e na sua relação com o consumidor, como o Continente, a Auchan, o Lidl e peritos na área da comunicação e publicidade explicam nesta dissertação.

Palavras-chave: *Lifestyle*, retalho alimentar, identidade da marca, diferenciação, consumidor

Abstract

With social media, the concept of *lifestyle* has definitively entered our lives. In a direct translation, *lifestyle* refers to “the way of living”, an expression that tells us how someone live, what they like, what they buy, how they behave. Brands, as attentive scouts to what is happening in the field and always looking for new business opportunity, also wanted to take place in this new picture by selling their products as an integral part of a certain "*lifestyle*."

If this meaning is easily understood when we are talking about luxury or aspirational brands, when we think about the universe of food retail brands the relationship between brand, consumer and *lifestyle* becomes less clear and obvious. But, in a time when brands not only want to reach their consumers, but they want to be followed by them by betting on more emotional and identity relationships, it becomes relevant to think how organizations that sell meat, fish, personal care products, clothes and decoration items can work the concept of *lifestyle* in its identity dimension.

In an era when psychographic studies on consumers' *lifestyles* are no longer in vogue and are admittedly characterized as reductive, does it make sense to find new ways of “knowing” the consumer? Is it possible that by basing its identity on the idea of “*lifestyle*”, a major *player* in the distribution area can differentiate itself? Or can influence the way the brand develops its own brand products, organizes its stores, establishes its price and promotion policy, and the way it thinks and intervenes in the area of social responsibility and communicate with their consumers? Should brands that sell everything that a single person, a family of seven or two people need for their daily journey, ignore a concept that can "mediate" its relationship with the consumer, in an area where the *target* is poorly segmented, volatile and little exclusive? Not only does it make sense and is pertinent, it can also be a key factor in the brand identity and differentiation, as Continente, Auchan, Lidl and experts in the field of communication and advertising will explain in this thesis.

Keywords: *Lifestyle, food retail, brand identity, differentiation, communication*

Índice

Declaração Anti plágio	iii
Agradecimentos	iv
Resumo	v
Abstract.....	vi
Introdução.....	1
Enquadramento teórico.....	5
1. O conceito de Lifestyle – Compreender o Consumidor	5
1.1 <i>Lifestyle</i> – Um conceito transversal e em constante modificação	5
1.1.1 <i>Lifestyle</i> como estrato social.....	5
1.1.2 <i>Lifestyle</i> como personalidade	7
1.1.3 <i>Lifestyle</i> como <i>target group</i>	9
1.1.3.1 Abordagem centrada nos valores.....	9
1.1.3.2 Abordagem centrada no consumo	14
1.1.3.3 Abordagem centrada nas Atividades, Interesses e Opiniões (AIO)	16
1.1.3.4 <i>Lifestyle</i> em Portugal	18
1.2 O conceito de <i>lifestyle</i> na perspetiva das marcas.....	20
1.2.1 Inversão do conceito de <i>lifestyle</i> – Do <i>target</i> aos <i>followers</i>	20
1.3 Posicionamento <i>lifestyle</i> como estratégia de diferenciação.....	22
1.4 <i>Lifestyle Retail</i>	26
1.5 Identidade e fontes de identidade da marca.....	29
1.5.1 Nome, símbolos e estilo	32
1.5.2 Produtos, preços e promoções	32
1.5.3 Lojas, acessibilidade, ambiente e colaboradores.....	33
1.5.4 Publicidade, <i>social media</i> e celebridades/influenciadores	34

1.5.5 <i>Co-branding</i>	36
2. Estratégia de análise e objetivos de investigação	37
3. Método.....	39
3.1 Recolha de dados	39
3.1.1 Participantes	40
3.2 Procedimento da análise de dados	41
4. Apresentação de resultados	42
4.1 Diretores e responsáveis das marcas	42
4.1.1 Tema: <i>Lifestyle</i>	42
4.1.2 Tema: Posicionamento <i>Lifestyle</i> da Marca.....	45
4.1.3 Fontes de Identidade da marca	49
4.2 Peritos nas áreas da comunicação e publicidade	59
4.2.1 Peritos – <i>Lifestyle</i>	60
4.2.2 Peritos – Posicionamento <i>Lifestyle</i> da Marca.....	62
4.2.3 Peritos – Fontes de Identidade.....	67
4.2.4 Peritos – Tendências do <i>Lifestyle</i> no Retalho Alimentar.....	73
4.2.5 Diretores e responsáveis das marcas vs. Peritos de comunicação e publicidade (agências)	74
5. Discussão dos resultados	77
6. Conclusões, Limitações e Investigação futura	82
6.1 Conclusões.....	82
6.1.2 Limites à investigação	84
Bibliografia.....	86
Anexo 1. Guião da entrevista aos diretores e responsáveis das marcas	91
Anexo 2. Guião da entrevista aos peritos das agências de comunicação e <i>marketing</i>	92
Anexo 3. Entrevista a Isabel Dias, diretora de marca e estudos de mercado da Auchan Portugal	93

Anexo 4. Entrevista a Nádía Reis, diretora de comunicação do Continente	106
Anexo 5. Entrevista a Luís Lobato, <i>Head of brand</i> , responsável de marca e da estratégia de <i>marketing</i> e publicidade “above the line” do Lidl	118
Anexo 6. Entrevista a Rodrigo Freixo, CEO da VMLY&R Lisboa.....	128
Anexo 7. Entrevista a João Gomes Coelho, diretor de planeamento estratégico da Fuel	135
Anexo 8. Entrevista a Pedro Morgado, <i>Head of ideas & copy</i> da Fullsix Portugal/Havas CX.....	142

Índice de Figuras

Figura 1. Os 8 Euro-Socio-Styles da GFK e o seu posicionamento no mapa de valores pessoais.....	12
Figura 2. Os Oito segmentos de consumidores no sistema VALS.....	13
Figura 3. Young & Rubicam’s 4Cs Model (Cross Cultural Consumer Characterization Model)	19
Figura 4. Prisma de Identidade da Marca	30
Figura 5. Estratégia de análise.....	38

Índice de Tabelas

Tabela 1. Conceito de <i>lifestyle</i>	42
Tabela 2 Propósito <i>lifestyle</i> da marca	44
Tabela 3. Promessa da marca	46
Tabela 4. <i>Target</i> da marca	46
Tabela 5. Benefícios emocionais da marca	47
Tabela 6. Diferenciação da concorrência	48
Tabela 7. Marcas próprias/exclusivas.....	50
Tabela 8. Vendas, digitalização e presença no <i>online</i>	52
Tabela 9. Experiência em loja	53

Tabela 10. Comunicação e Publicidade.....	55
Tabela 11. Política de preços.....	57
Tabela 12. Política de promoções.....	57
Tabela 13. <i>Co-branding</i> e responsabilidade social.....	58
Tabela 14. Peritos – Conceito de <i>lifestyle</i>	60
Tabela 15. Peritos – Propósito <i>lifestyle</i> da marca.....	61
Tabela 16. Peritos – Promessa da marca	62
Tabela 17. Peritos – <i>Target</i>	63
Tabela 18. Peritos – Benefícios emocionais e funcionais da marca.....	63
Tabela 19. Peritos – Diferenciação da concorrência	65
Tabela 20. Peritos – Marcas próprias	67
Tabela 21. Peritos – <i>Lifestyle</i> e <i>Branding</i> da marca	68
Tabela 22. Peritos – Experiência em loja	68
Tabela 23. Peritos – Política de preços e promoções	69
Tabela 24. Peritos – Comunicação e Publicidade	70
Tabela 25. Peritos – Vendas, digitalização e presença no <i>online</i>	71
Tabela 26. Peritos – <i>Co-branding</i> e responsabilidade social	72
Tabela 27. Peritos – <i>Lifestyle</i> e o futuro das marcas	73
Tabela 28. <i>Lifestyle Brand Strategy</i>	83

Introdução

Com a proliferação das redes sociais, o conceito de *lifestyle* entrou definitivamente no quotidiano dos portugueses, com o termo a ser aplicado em múltiplas situações do nosso dia a dia, seja em relação aos media (e.g. revista *lifestyle*), em relação ao consumo (e.g. *lifestyle* saudável) ou em associação com o lazer, o entretenimento ou a cultura (e.g. SAPO *Lifestyle* – Lazer e Entretenimento; NiT – Revista *online* de *Lifestyle*, Lazer e Cultura).

Mais do que nunca, as pessoas são definidas e identificadas pelo *lifestyle* que aparentam nas fotografias que partilham, onde aparecem os produtos que consomem, as roupas que usam, a comida que apreciam e os valores e causas que defendem. Os “likes” tendem a vir das pessoas que se identificam com essas escolhas, ou seja, que se reveem nesse *lifestyle* (ou aspiram ao mesmo) conceito que, numa tradução direta, se define por “estilo de vida” e é genericamente entendido nos dias de hoje como um padrão de ação e pensamento no qual o consumo assume um papel relevante.

As marcas não ficaram indiferentes à influência deste conceito na vida das pessoas e nas suas dinâmicas de consumo. Assim, as empresas querem conhecer o *lifestyle* dos seus clientes de maneira que os seus produtos se ajustem ao estilo de vida dos seus *targets*. Mas, com a multiplicação das plataformas sociais e, conseqüentemente, com a proliferação de estilos de vida que deixaram de estar submetidos a estruturas sociais rígidas, a forma de encarar o mercado também mudou. É cada vez mais difícil saber onde os potenciais consumidores de determinada marca estão; mas eles, consumidores, pessoas que cada vez mais querem saber o que consomem, sabem onde as marcas estão.

O fácil acesso às marcas, e o facto de passarem a ser escrutinadas pelo público, tem implicações na sua conceção por parte das empresas, com base num sistema de valores coerente que vá ao encontro dos valores dos consumidores a que querem chegar. Para isso, precisam de refletir o *lifestyle* dos consumidores, estimulando uma relação de identificação e de confiança.

Mas como é que uma marca cria essa identificação? Como é que uma marca consegue identificar-se com um sistema de valores coerente, que seja materializável na sua área de ação e lhe permita ser identificada como uma opção valiosa pelo consumidor? Talvez a resposta

esteja na construção de uma identidade *lifestyle*, capaz de acrescentar valor à vida dos consumidores.

Há várias formas de materializar este *lifestyle*, tratando-se de uma marca. A forma como gere as suas redes sociais e a interação com os clientes, os produtos de marca própria que vende, os influenciadores a que se associa, as campanhas que desenvolve, as causas que apoia e a forma como se posiciona em relação à agenda mediática são algumas das ações que sustentam o *lifestyle* de uma marca, as quais têm, obviamente, consequências na construção da sua identidade física e personalística.

Se esta aceção deixa poucas dúvidas quando se trata de algumas marcas do mercado de luxo (uma Louis Vuitton sempre desenvolveu um determinado *lifestyle*), o mesmo não acontece quando se trata de empresas que vendem bens de primeira necessidade e que se dirigem a um público muito abrangente e pouco segmentado, como as grandes distribuidoras na área alimentar. Por esta razão, a presente dissertação tem como objeto de análise três destas organizações: o Lidl, o Continente e a Auchan, grandes distribuidoras que operam em Portugal Continental.

Há anos que as grandes cadeias de supermercados baseiam a sua estratégia de *marketing* e comunicação em dois eixos: produto (qualidade, novidade, diversidade) e preço (qualidade ao melhor preço). Mesmo continuando a ter esse posicionamento, o Lidl tem trabalhado o seu *lifestyle*, apostando numa nova linguagem publicitária, desenvolvendo ações de sustentabilidade e alterando a própria configuração das suas lojas. O Continente trabalha o conceito de *lifestyle* de uma forma transversal, apostando na confiança, na inovação, na responsabilidade social e num escrutínio permanente dos hábitos de consumo dos seus clientes, cujos “estilos de vida” tenta acompanhar e antecipar. Por último, a Auchan assume-se como uma parceira na vida dos seus consumidores, trabalhando a sua identidade de maneira a ser percebida pelo público como uma marca que não só lhes providencia bens essenciais, como consegue encontrar soluções tendo em conta vários estilos de vida.

Em qualquer dos casos, o *lifestyle* parece surgir como parte integrante das marcas e da sua relação com o consumidor, sendo nessa aceção que vai ser investigado na presente dissertação. Perceber de que forma o “ser sustentável”, por exemplo, se manifesta na identidade da marca permite compreender a interdependência que existe entre os dois conceitos centrais

neste estudo, *lifestyle* e identidade, aprofundando ainda o papel de mediação que o conceito de *lifestyle* assume entre a marca e os consumidores.

É com base nestes elementos que se elaborou a questão de partida que servirá de base à investigação: Qual o papel do *lifestyle* na construção da identidade da marca no retalho alimentar? – Auchan, Continente e Lidl. Tendo presente esta questão, é propósito da investigação perceber o papel ocupado pelo conceito de *lifestyle* na construção da identidade da marca na perspetiva da organização. Para tal procurar-se-á dar resposta a perguntas como: Será que a questão do *lifestyle* já é tão abrangente que mesmo quem venda carne, peixe ou pão já tem também de vender um certo estilo de vida? Será que estas grandes empresas já não são apenas vendedoras, tendo-se tornado também responsáveis pela divulgação e promoção de um determinado *lifestyle*?

Face ao pioneirismo do estudo, confirmado pela virtual ausência de investigação nesta área, quer em Portugal quer no estrangeiro, e ao facto de se pretender entender a dinâmica envolvida nestas questões, no que se refere ao método escolheu-se a abordagem qualitativa. Assim, serão realizadas seis entrevistas, aos responsáveis dos departamentos de *marketing* e comunicação das empresas em questão e a especialistas de *marketing* e comunicação que trabalham em agências, de maneira a perceber como analisam as estratégias das marcas e a importância que dão ao conceito de *lifestyle* no âmbito dos processos de *branding*.

Este trabalho está dividido em cinco secções. A primeira aborda o Enquadramento teórico do trabalho, explanando o Conceito de *lifestyle*, um caminho para se compreender o consumidor e, numa segunda abordagem, na perspetiva das marcas. No corpo teórico deste trabalho analisa-se a evolução do conceito em estudo e o seu entendimento nas várias áreas de estudo, dando destaque, naturalmente, à aplicação do *lifestyle* no *marketing*.

Numa segunda secção, aborda-se o Método usado para a análise de conteúdo. Explica-se sucintamente as características do método qualitativo, as suas vantagens e a sua adequação ao tema em estudo. Depois, passa-se para as grelhas de análise, com as categorias, unidades de registo e a conseqüente análise de conteúdo.

Numa terceira secção, procede-se à Apresentação de resultados, com a análise e interpretação das respostas dos participantes.

Na quarta secção, que se denominou Discussão dos resultados, confronta-se a interpretação da análise de conteúdo das entrevistas com o corpo teórico desta investigação.

Por último, tira-se as Conclusões da investigação, avançando-se também com as limitações encontradas neste trabalho e com caminhos possíveis para investigações futuras.

Enquadramento teórico

1. O conceito de Lifestyle – Compreender o Consumidor

1.1 *Lifestyle* – Um conceito transversal e em constante modificação

Se hoje o conceito de *lifestyle* é amplamente usado, sem que a sua compreensão levante grandes questões, a verdade é que a revisão da literatura associada a este termo remete-nos para uma definição que se tem alterado ao longo do tempo. Estudado por várias disciplinas, como a Sociologia, a Psicologia e o *Marketing*, o *lifestyle* não tem uma só definição, cabendo a cada área científica circunscrever o termo tendo em conta a realidade e a abordagem em causa. Assim, para compreender melhor este conceito transversal e em constante modificação, torna-se imperativo fazer uma breve abordagem à evolução do mesmo.

1.1.1 *Lifestyle* como estrato social

As primeiras pesquisas associadas ao conceito de *lifestyle* como constructo analítico remontam ao final do século XIX, com o sociólogo norte-americano Thorstein Veblen (1857-1929). A partir da caracterização do estilo ostensivo de vida (“*scheme of life*”, nas palavras de Veblen) do *nouveau riche* norte-americano da segunda metade do século XIX, Veblen estabeleceu uma maneira de pensar sobre o *status* socioeconómico e o comportamento do consumidor (Anderson & Golden, 1984) que persiste até aos dias de hoje. Nesta fase, os *lifestyles* eram entendidos como a expressão direta da estratificação social. Neste contexto, o conceito de *lifestyle* confunde-se com o de classe social (nível ou posição social), associada sobretudo ao rendimento, dependendo das diferenças entre estratos da estrutura social. Segundo este modelo, o emprego, a educação e a posse de bens eram indicadores objetivos de pertença a um estrato. Na sua versão mais precoce, os padrões de pensamento e de consciência eram considerados como o reflexo de “*esquemas de vida*” determinados pelo modelo produtivo e de organização do trabalho da sociedade (Berzano & Genova, 2015).

O sociólogo alemão Max Weber (1864-1920) foi o primeiro a usar o termo *lifestyle* enquanto forma social que exprime o prestígio e o *status* de um grupo. Para Weber, um *lifestyle* depende tanto da classe social como das ações individuais, o que se traduz numa estratificação interna do próprio grupo social. Nesta aceção, é posta em evidência a complexa relação entre classes sociais, grupos sociais (*status groups*) e *lifestyles*. O conceito de grupo social, distinto e mais complexo do que o de classe, admite mais elementos de natureza cultural, sendo esta distinção particularmente importante para o entendimento da sociedade contemporânea. Enquanto as classes são subdivisões relativas ao modelo de produção e aquisição de bens, os grupos sociais dizem respeito ao modo como estes bens são consumidos pelas pessoas e ao modo como estas conduzem as suas vidas (Berzano & Genova, 2015). O foco de Weber, tal como o de Veblen, eram os *lifestyles* de grandes categorias (*strata*, classes ou grupos) originados e perpetuados por razões de *status* numa determinada sociedade, não obstante o conceito de *lifestyle* assumir um papel menor na literatura de Weber (Anderson & Golden, 1984).

Continuando a desenhar esta linha cronológica, ainda no início do século XX, o trabalho do sociólogo alemão Georg Simmel (1858-1918) vem trazer importantes contributos para uma nova sociologia dos *lifestyles* no que se refere (1) aos processos sociais de diferenciação e individualização que subjazem aos *lifestyles* enquanto formas sociais e (2) às relações entre cultura objetiva e subjetiva que estão na génese dos *lifestyles* (tema que viria a ser retomado mais tarde por Bourdieu). No que respeita ao primeiro, Simmel (como Weber) sustenta que os *lifestyles* têm a dupla função de configurar e caracterizar os grupos sociais (“*social circles*”, nas palavras de Simmel), cimentando a unidade interna do grupo e diferenciando a sua identidade dos demais. No que respeita ao segundo, Simmel advoga que nas sociedades suas contemporâneas, onde era possível encontrar uma infinidade de *lifestyles*, a sua “objetificação” dá origem a um verdadeiro mercado de estilos-de-vida. Deste modo, os *lifestyles* tornam-se independentes das escolhas daqueles que os adotam, não obstante não possuírem autonomia própria, pois quem os adota usa-os à sua maneira e atribui-lhes significados e valores pessoais.

Um derradeiro contributo para o estudo dos *lifestyles* na perspetiva da estratificação social fica a dever-se ao sociólogo francês Pierre Bourdieu (1930-2002). Incorporando aspetos fundamentais dos teóricos que o precederam, já na segunda metade do século XX, Bourdieu avança com o seu modelo social, sustentado na relação entre estruturas (objetivas) e práticas sociais (subjetivas). Segundo este modelo, as ações dos indivíduos dependem quer de causas

exteriores, como as relações de poder, quer de causas internas, como os esquemas de percepções, pensamentos e ações. As primeiras constituem o “*field*”, as segundas o “*habitus*”. Falando como um estruturalista, Bourdieu defende a existência de estruturas sociais independentes da consciência ou vontade das pessoas, capazes de orientar as suas páticas e representações sociais. Falando como um construtivista, Bourdieu defende a construção social do *habitus* e das estruturas sociais que designa por *fields*. Neste contexto, os *lifestyles* são produtos do *habitus* que se convertem em sistemas de signos socialmente reconhecíveis (e.g. distinto, vulgar). O modelo de Bourdieu reconhece a limitação do modelo estruturalista, que tende a “coisificar” o *habitus*, como se os conteúdos dos processos de socialização individuais não fossem mais do que um conjunto de orientações rígidas e precisas, e os indivíduos não fossem os seus principais agentes. Bourdieu vê estes conteúdos como tendências de ação face às posições sociais ocupadas pelas pessoas, segundo um modelo baseado na relação dialética entre estrutura e prática, onde as práticas emergem como comportamentos ativados pela rotina, a envolvente social e as relações com os outros. Embora conotada com a perspetiva estruturalista (determinista), resultante do papel subordinado das práticas sociais em relação às estruturas, a abordagem de Bourdieu veio enriquecer de modo significativo o conceito de *lifestyle* (Berzano & Genova, 2015).

1.1.2 *Lifestyle* como personalidade

Na sua revisão sobre a evolução do conceito de *lifestyle*, Ansbacher (1967) faz notar que este conceito tem variado significativamente em conteúdo e amplitude, dependendo da perspetiva do investigador. De facto, na perspetiva do autor, o conceito era usado a três níveis distintos de agregação: ao nível genérico da classe, ao nível do grupo e ao nível do indivíduo. Ao nível da classe, o nível característico das primeiras abordagens ao conceito, a única propriedade comum a todos os membros da mesma é aquela com base na qual os mesmos são classificados. Já ao nível do grupo, o nível que a par do individual irá caracterizar as abordagens que se sucederam, existem relações psicológicas estáveis entre os diferentes membros do mesmo grupo.

Ainda na primeira metade do século XX, os estudos do *lifestyle*, que têm a sua génese na área da Sociologia, ganharam contributos de outras áreas, nomeadamente da Psicologia. Neste contexto, o indivíduo prevalece sobre o grupo e a sociedade e a personalidade sobre suas

relações com o ambiente externo, sendo o *lifestyle* entendido como o “*estilo da personalidade*” (Berzano & Genova, 2015). Cabe ao psicólogo austríaco Alfred Adler (1870-1937) um papel particularmente relevante nesta mudança no desenvolvimento do conceito de *lifestyle* (Ansbacher, 1967).

Na interpretação de Ansbacher (1976, p. 191), para Adler “o *lifestyle* representa as ideias do indivíduo enquanto ator e não ‘re-ator’; a sua intencionalidade, unidade, consistência e singularidade; e, em última instância, a determinação subjetiva das suas ações”. Nesta perspectiva, o *lifestyle* é definido como a personalidade do indivíduo, ou seja, o conjunto de valores e princípios orientadores desenvolvido pelo mesmo a partir de uma visão do mundo adquirida nos primeiros quatro ou cinco anos de vida (Veal, 1993; Berzano & Genova, 2015).

Apesar de grande parte dos estudos adlerianos se terem centrado nos *lifestyles* e Adler ser considerado por vários autores como o iniciador desta abordagem, só em 1926, já numa fase avançada da sua atividade profissional, é que a palavra *lifestyle* é referida de forma explícita. Não obstante, anteriormente, expressões como “linha de direção”, “plano de vida” e “imagem direcional” já eram aplicadas com um significado semelhante.

Contrariamente às abordagens sociológicas, que tiveram um desenvolvimento reduzido, especialistas em sociologia e psicologia, seguindo as pisadas de Adler, continuaram a debruçar-se sobre o conceito de *lifestyle* como reflexo da personalidade e o desenvolvimento da personalidade como um processo que mistura aspetos relativos à influência social e às relações interpessoais (Kahle & Valette-Florence, 2012).

Na perspectiva individual, um *lifestyle* representa o nível organizacional mais avançado da personalidade, determinante da atitude geral do indivíduo. Cada indivíduo desenvolve modalidades específicas de perceção, pensamento e ação, ou seja, um *modus operandi* ou *lifestyle* próprio que lhe permite diferenciar-se dos demais. Esta abordagem, apesar de focada sobretudo no indivíduo, acaba por usar o conceito também numa perspectiva coletiva, pois o *lifestyle* diz respeito aos aspetos cognitivos e comportamentais de um grupo cujos membros interagem entre si (Ansbacher, 1967). Com será revisto em seguida, esta abordagem estendeu-se gradualmente às fases posteriores do estudo dos *lifestyles*: crenças e valores; e atitudes, interesses e opiniões (Berzano & Genova, 2015).

1.1.3 Lifestyle como target group

Se, em 1979, J. L. Swiners em artigo publicado na revista *Stratégies* afirmou que os “*lifestyles tinham morrido*”, a verdade é que o seu estudo proliferou na segunda metade do século XX, continuando a ter lugar na contemporaneidade (in Kahle & Valette-Florence, 2012). Esta proliferação surge em resultado da sua aplicação ao *marketing*, em particular à definição e descrição dos seus públicos-alvo (*target groups*), a partir do princípio dos anos sessenta do século XX. Estes estudos, que põem a tónica nos grupos sociais a que os consumidores pertencem por razões de ordem motivacional ou personalística, critérios dificilmente observáveis e mensuráveis, mas com bom valor explicativo dos comportamentos de compra e de consumo, vieram mostrar que os critérios sociodemográficos, como o género, a profissão, o nível de educação e a posição social já não eram suficientes para segmentar as pessoas (*idem*).

Segundo Lazer (1963, in Dubois, 1993, p. 155), um dos primeiros investigadores a interessar-se pela operacionalização do *lifestyle* no contexto do *marketing*, “o *lifestyle* refere-se ao modo de vida, entendido na sua aceção mais lata, de uma sociedade ou de um dos seus segmentos.” Nas palavras do mesmo autor, “é, por conseguinte, determinado por elementos como a cultura, o simbolismo dos objetos e os valores morais. Num certo sentido o tipo de compras e o seu modo de consumo refletem o *lifestyle* de uma sociedade”.

Segundo a esmagadora maioria dos autores (e.g. Dubois, 1993; Kahle & Valette-Florence, 2012), é possível identificar três grandes abordagens de segmentação dos consumidores que serão revistas em seguidas: 1) a abordagem centrada nos valores; 2) a abordagem centrada nos tipos de produtos comprados e consumidos; e 3) a abordagem centrada nas atividades, interesses e opiniões.

1.1.3.1 Abordagem centrada nos valores

Diferentes áreas científicas usam diferentes definições de *valor*, o que torna o conceito particularmente difícil de descrever. Rokeach (1973), por exemplo, o cientista mais famoso no campo dos valores humanos, define valor como uma crença duradoura relativa à bondade de um determinado modo de conduta, face a modos alternativos (in Franzen & Moriarty, 2009).

Os valores tornam, portanto, possível a avaliação e escolha entre alternativas, sendo como tal orientadores do comportamento humano ou, por outras palavras, influenciam a forma como os indivíduos pensam e atuam (como recolhem, guardam e usam a informação). Em última instância, os valores são os critérios pelos quais os indivíduos avaliam qualquer tipo de informação (*idem*).

Considerados como ideais coletivos de pensamento e conduta, os valores são abstratos e gerais. Em contraste com a motivação, a projeção no mundo exterior de um impulso individual derivado da biografia do indivíduo, o valor corresponde à introjeção de um ideal externo ao indivíduo. Neste contexto, um *lifestyle* não é expressão da personalidade individual, mas um processo de socialização que convoca as normas coletivas e assegura a integração do indivíduo num grupo de referência, já que o que está em causa é a adesão do indivíduo a um sistema de valores coletivos (Cathelat, 1990 *in* Berzano & Genova, 2015).

Segundo Brochand e Lendrevie (1983), Dubois (1993) e Kahle e Valette-Florence (2012), a abordagem centrada nos valores surge em finais dos anos 60 pela mão do norte-americano Yankelovitch (1964). A partir de 1970, esta ideia iria ser retomada e desenvolvida de forma original em França pela COFREMCA, uma empresa especializada em *market research* e *tendências de lifestyle*, e pela CCA (Centre de Communication Avancé).

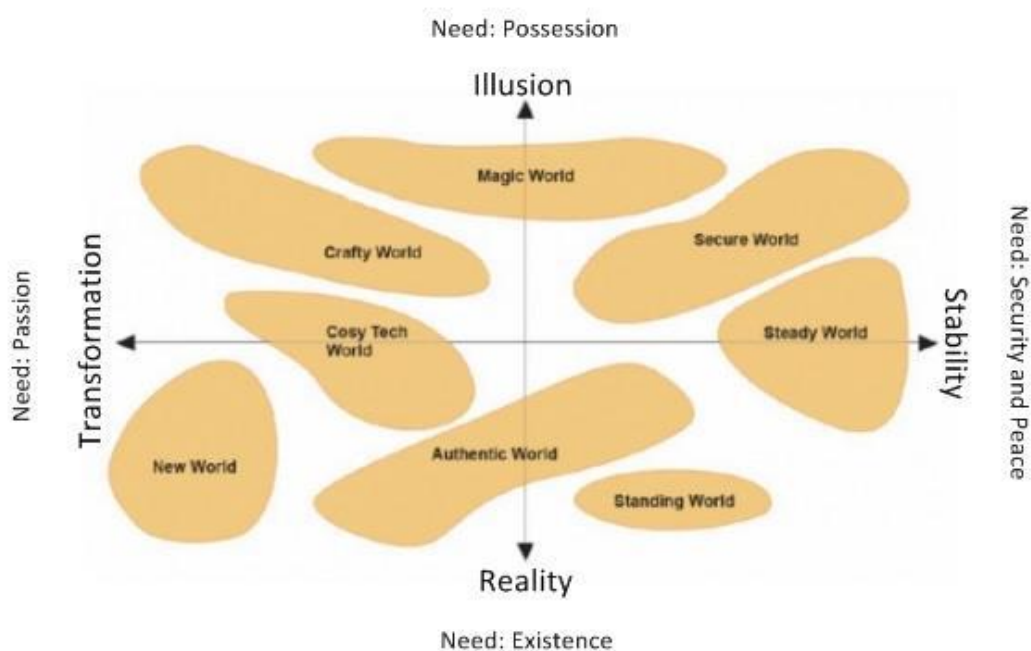
No que se refere à COFREMCA, esta apresenta um sistema de monitorização das *tendências socioculturais*, a partir das quais são construídos os *lifestyles*, com base em questionários de mais de 200 perguntas agrupadas em cinco partes: valores, temas específicos, exposição aos *media*, consumo de produtos e características sociodemográficas) (Dubois, 1993). Com esta tipologia pretendia-se não só compreender como antecipar tendências, perceber as diferentes influências que as tendências poderiam ter no consumo de determinados produtos e identificar ameaças e oportunidades tendo em conta mudanças socioculturais que pudessem afetar os consumidores (Kahle & Valette-Florence, 2012).

No que se refere à CCA, esta cria a tipologia *Socio-Styles*, entendidos os *Socio-Styles* como “tipos concretos de modos de viver e de pensar [...] que revelam a diferenciação e atualização das psicologias individuais na contingência da vida social” (Berzano & Genova, 2015), um modelo desenvolvido por Bernard Cathelat assente numa abordagem psicológica, cultural e sociodemográfica. Tendo como objetivo chegar a perfis de consumidores que podiam ser aplicados a vários países, os primeiros estudos, realizados já no final da década de 80, início

dos anos 90, tiveram como variáveis atitudes e hábitos de consumo. O modelo foi usado em 26 países europeus, o que prova a sua adaptabilidade ao comportamento do consumidor na Europa (Bug & Töpfer, 2015).

Um exemplo mais recente deste tipo de instrumento é o sistema Euro-Socio-Styles, uma abordagem pan-europeia desenvolvida pela GfK, em 2005, uma multinacional de estudos de mercado de origem alemã (figura 1). O instrumento, que engloba valores, atitudes e comportamento do consumidor, identifica oito *lifestyles* que podem ser mapeados segundo duas dimensões: miragem *versus* realidade e metamorfose *versus* permanência (Cardoso & Tavares, 2005; Franzen & Moriarty, 2009). Apesar de existirem diferenças entre países, os oito *lifestyles* identificados, designados na origem por “mundos”, revelam não obstante orientações semelhantes em termos de valores: Mundo astuto, Mundo mágico, Mundo seguro, Mundo tecnológico confortável, Mundo constante, Novo mundo, Mundo autêntico e Mundo da postura. Este exemplo põe em evidência a principal vantagem deste tipo de abordagem no âmbito do *marketing*: o facto de permitir desenhar uma geografia facilmente compreensível e operacional dos mercados e dos consumidores, que remete de imediato para conceitos como o *posicionamento*, familiares aos profissionais da área, e permitir “desenhar uma oferta adaptada ao perfil dos consumidores e identificar mais facilmente ameaças e oportunidades” (Cardoso & Tavares, 2005, p. 118).

Figura 1. Os 8 Euro-Socio-Styles da GFK e o seu posicionamento no mapa de valores pessoais

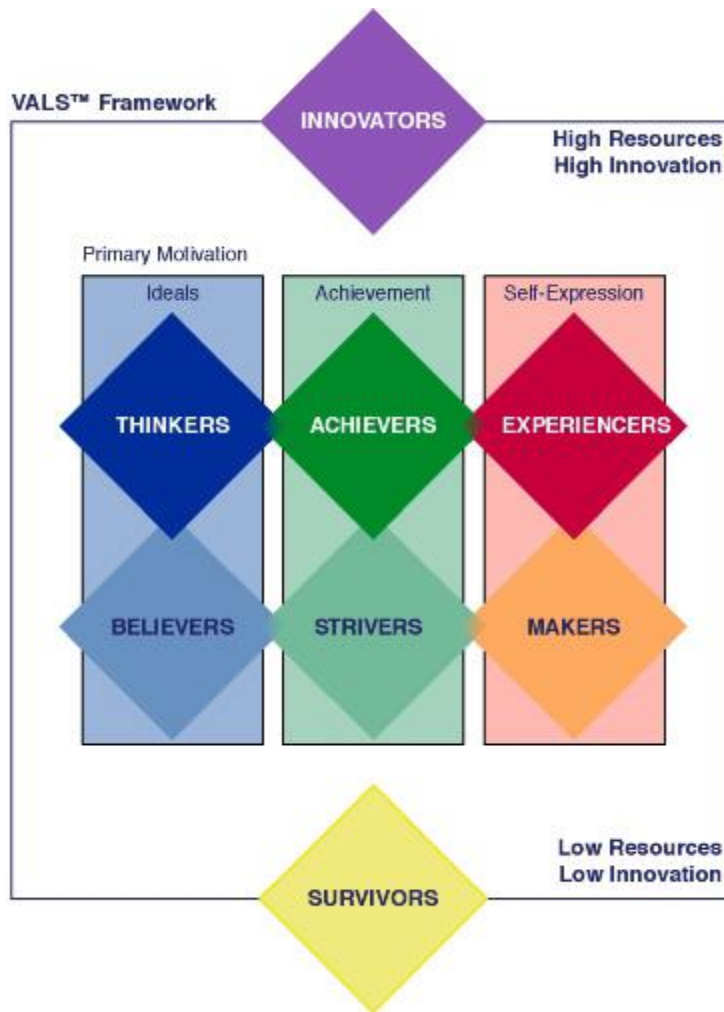


Fonte: Franzen e Moriarty (2009, p. 150)

No outro lado do Atlântico, os valores também tiveram um papel preponderante na segmentação dos mercados. O sistema VALS (*Values and Lifestyles Segmentation*) que surgiu em 1978, originalmente desenvolvido por A. Mitchell do Stanford Research Institute (SRI International), tinha como base a hierarquia das necessidades de Maslow. Este método agrupava os consumidores tendo em conta as suas atitudes face a alguns valores sociais. Uma década mais tarde, irá surgir um novo VALS, que dá mais preponderância às características psicológicas do que aos valores sociais (investigação conduzida pelo SRI e Universidade de Berkeley havia concluído que as características psicológicas em conjunto com algumas variáveis sociodemográficas são melhores predictoras do comportamento do consumidor do que os valores sociais) (Franzen & Moriarty, 2009).

O VALS norte-americano veio dividir o mercado em oito segmentos (figura 2), determinados com base em duas dimensões, a motivação principal (dimensão horizontal) e os recursos (dimensão vertical) (Cardoso & Tavares, 2005; Franzen & Moriarty, 2009): Concretizadores/Realizados, Satisfeitos, Realizadores, Experimentalistas, Crentes, Esforçados, Criadores e Lutadores.

Figura 2 Os Oito segmentos de consumidores no sistema VALS



Fonte: Franzen e Moriarty (2009, p. 151)

A inclusão da dimensão psicológica no novo VALS vem abrir caminho a um novo tipo de abordagem conhecida como *estudos de segmentação psicográfica* (Franzen & Moriarty, 2009). Esta abordagem, desenvolvida por Demby (1974), junta elementos psicológicos e demográficos no mesmo quadro de estudo, de maneira a conseguir compreender (e a antecipar) o comportamento do consumidor e a tornar possível o desenvolvimento de estratégias de comunicação mais adequadas. Se numa primeira fase, os perfis personalísticos ocupavam um lugar central nestes estudos, num segundo estágio, o conceito de personalidade é substituído pelo de *lifestyle*. Este conceito passou a ser tão importante que a abordagem psicográfica passou a ser denominada por “*lifestyle research*” e o *lifestyle* compreendido, em linha com Lazer (1963, in Dubois, 1993), como o reflexo do tipo de compras e do modo de consumo (Vyncke, 2002).

Contudo, como já referido, uma abordagem exclusivamente centrada nos valores pode ter pouco poder preditivo (Franzen & Moriarty, 2009), porventura por parecer geral (aos olhos dos gestores) e distante das preocupações imediatas da compra e do consumo (aos olhos dos consumidores) (Dubois, 1993). Porém, raras vezes a investigação dedicada ao *lifestyle* assumiu características de exclusividade, sendo o consumo uma das variáveis que já vinham a ser testadas (Berzano & Genova, 2015).

1.1.3.2 Abordagem centrada no consumo

Integrado desde há muito como dimensão de análise no contexto de outro tipo de modelo¹, o *consumo* sempre foi encarado por alguns investigadores como um critério fundamental na definição de um *lifestyle*. Com efeito, nos anos 30 do século XX, Lazarfeld (1935), havia já conduzido investigação específica no campo da segmentação de mercado com base em três dimensões de análise: perfil sociodemográfico, atitudes e comportamento de compra. Com o tempo, a abordagem centrada no consumo viria, entretanto, a tornar-se autónoma, ou seja, independente de fatores como a atitude ou a personalidade (Berzano & Genova, 2015), passando o *lifestyle* a ser definido unicamente a partir do consumo. Como defende Fabris (2010), os *lifestyles* são expressões do modo de pensar e agir, no âmbito de um sistema partilhado de valores, opiniões e atitudes, que se materializam no consumo (*in* Berzano & Genova, 2015).

Para Kahle e Valette (2012), a abordagem centrada no consumo decorre da ideia de que o *lifestyle* de um indivíduo pode ser medido pelos produtos e serviços que este compra, consome ou usa, em virtude de os produtos assumirem um papel não só funcional como psicológico (expressivo de um determinado *lifestyle*) e simbólico (como símbolo de um determinado *lifestyle*).

Em linha com esta aceção, em 1982, Hirschman & Holbrook (1982a) trazem pela primeira vez à discussão o termo “*consumo hedónico*”, segundo o qual o uso de um determinado produto convoca para a experiência aspetos multissensoriais, emocionais e do imaginário visual do consumidor. Ou seja, as cores e as memórias evocadas por um determinado cheiro, por

¹ Nomeadamente o modelo AIO, ao qual é dedicada a secção seguinte.

exemplo, fazem parte da experiência do consumo. Os mesmos autores advogam que o consumo deve ser encarado numa perspetiva fenomenológica, como uma experiência subjetiva com vários significados simbólicos, que obedece a critérios hedónicos e estéticos. Na perspetiva dos autores, por mais comuns e utilitários que sejam, todos os produtos encerram esta dimensão subjetiva (Holbrook & Hirschman, 1982b). Aprofundando também esta perspetiva, Jensen (2008) entende que o consumo permite às pessoas adquirirem produtos que as diferenciam entre si e que servem para expressar os seus *lifestyles*.

Sendo as escolhas dos consumidores expressões da sua individualidade, comportamentos de consumo de roupa, lazer, comida ou produtos associados às lides domésticas, entre outros, passam a ser indicadores de *lifestyle*. O consumo é, em si mesmo, um sistema de comunicação simbólico partilhado e entendido por uma comunidade. Nesta perspetiva, o *lifestyle* é um sistema de bens, ideias, valores e comportamentos que são reconhecidos socialmente, ou seja, é um sistema de comunicação não-verbal (Berzano & Genova, 2015).

Os consumidores são simultaneamente produtores. Compram para expressar a sua individualidade, sendo influenciados pelos grupos de referência e meios de comunicação social (Paterson, 2018). Porém, não obstante o consenso que o valor simbólico do consumo reúne, há autores que chamam a atenção para as condicionantes que se impõem aos indivíduos na hora de adquirirem bens ou serviços. Como ressalva Wilska (2002), o consumo tem um papel essencial para a conceção dos *lifestyles*, nomeadamente desde que são entendidos como a expressão material da identidade dos indivíduos. Nesta era digital, os consumidores são imprevisíveis, individualistas e com elevados padrões de consumo. Contudo, Wilska (2012) ressalva que esta visão pode ser posta em causa, devido à existência de fatores que interferem na liberdade de escolha dos consumidores, como restrições económicas e convenções sociais, suscetíveis de afetar a liberdade de escolha e, como tal, a construção da identidade individual. Segundo a autora, a rotina e a segurança que daí advém são outros dos fatores a ter em conta quando chega a altura de comprar um produto. Assim, nem sempre uma compra pode e tem como objetivo refletir a identidade do consumidor (Wilska, 2002).

A abordagem centrada no consumo, tendo a vantagem de ser mais direta e concreta do que a centrada nos valores é, por outro lado, pouco generalizável sendo por vezes difícil de articular com outras variáveis descritivas da procura. Neste campo, uma terceira via, a abordagem centrada nas Atividades, Interesses e Opiniões, irá oferecer uma solução intermédia,

procurando compreender os consumidores através do que “fazem” e do que “pensam” numa vasta gama de situações da vida social.

1.1.3.3 Abordagem centrada nas Atividades, Interesses e Opiniões (AIO)

Desde a primeira metade do século XX que Lazarsfeld (1935, *in* Kahle & Valette-Florence, 2012) procurou entender o comportamento do consumidor estudando a interação entre três grupos de variáveis: predisposições, conotações sociais e características associadas aos produtos. Estes critérios constituem a gênese de uma abordagem centrada nas *attitudes* e *atividades* que está na origem do modelo AIO (Atividades, Interesses e Opiniões). Num primeiro momento, Pessemier e Tigert (1966) e Wells (1968) tentam identificar os *lifestyles* examinando de forma minuciosa as *atividades* e *attitudes* do consumidor em detrimento da sua adesão a valores culturais e normas sociais, considerados mais voláteis do que as dimensões psicológicas (*in* Kahle & Valette-Florence, 2012). É, no entanto, a partir dos anos 90 que os estudos de *lifestyle* irão dar particular atenção à vida quotidiana e às suas rotinas. Veal (1993), por exemplo, relaciona o conceito de *lifestyle* com o “conjunto de todas as atividades diárias, como o consumo, o lazer, as práticas domésticas e as atividades profissionais” (p. 241).

Os hábitos e as convenções pertencem à esfera do comportamento profano. As rotinas são como uma segunda pele, existem mas não se pensa muito nelas. Contudo, são essenciais na manutenção da normalidade e transmissão de uma sensação de segurança. Além disso, permitem prever comportamentos, um indicador bastante valioso para quem quer fidelizar um determinado *target* (ed. Gronow & Warde, 2001).

Outro elemento que se integra na esfera da vida quotidiana é o *lazer*, um conceito ao qual Dumazedier se dedicou desde a década de 60 do século XX. Na sua aceção mais lata, lazer corresponde à forma como as pessoas se comportam no seu tempo livre. Segundo o autor, o lazer (ou *loisirs*) não é um processo mecânico, resultando da socialização e da autoeducação. É também um indicador de um sistema de valores e de escolhas pessoais (*in* Berzano & Genova, 2015).

Vida quotidiana e lazer, em particular no que se refere aos comportamentos de compra e aos hábitos de consumo dos *media*, constituem Atividades relevantes no âmbito deste modelo. Mas no espectro das atividades cabem também o trabalho, os *hobbies*, os eventos sociais, os

clubes, a comunidade, as práticas desportivas, entre outras. Os Interesses dizem respeito às áreas às quais as pessoas dedicam a sua atenção, como a família, a casa, o trabalho, a moda, a culinária, os objetivos a atingir, entre outros. Finalmente, as Opiniões dizem respeito às crenças e valores das pessoas face a si próprias, e nas suas relações com os outros e com o mundo exterior (sociais, políticos, profissionais, culturais, educacionais, entre outros). Alguns inventários AIO chegavam a ter 300 questões relacionadas com estas temáticas (Vyncke, 2002).

Em suma, neste tipo de segmentação, de natureza psicográfica, os consumidores são divididos pelos seus traços personalísticos; aspetos do seu comportamento (como produtos e serviços consumidos e atividades do quotidiano); os seus interesses e opiniões; o seu sistema de valores; e as suas perceções e atitudes face a várias categorias de produtos. Genericamente, a abordagem AIO mostra como as pessoas vivem, trabalham e se divertem. Permite que a população seja encarada como um conjunto de indivíduos distintos, com emoções e sentimentos, que seguem as suas próprias tendências e que se relacionam com grupos de pessoas compatíveis, o que torna possível chegar até eles mais eficazmente (Bug & Töpfer, 2015).

Apesar de terem aparecido diferentes orientações em torno da abordagem AIO, o essencial da investigação nesta área assume a forma de uma recolha empírica de informações referentes a uma vasta gama de temas suscetíveis de refletir o *lifestyle*, sendo a principal crítica a esta via o ser pouco conceptualizada (Dubois, 1993). No entanto, segundo Berzano e Genova (2015), a mesma atividade pode ter associados diferentes significados, dependendo dos indivíduos, do mesmo modo que um indivíduo pode associar diferentes significados a uma mesma atividade dependendo das circunstâncias. Por esta razão, não obstante o valor das escolhas pessoais, Giddens (1991, in Berzano & Genova, 2015) defende que a construção do *lifestyle* não pode deixar de se fazer na relação com a cultura dominante e com os modelos culturais propostos pela sociedade. Para o sociólogo britânico, o “*lifestyle é um conjunto de práticas que não só satisfazem necessidades diárias como materializam uma narrativa de autoidentidade*” sendo sustentado em quatro fatores:

- A vida nas sociedades pós-tradicionais (o conceito de *lifestyle* não pode ser amplamente aplicado às sociedades tradicionais, uma vez que não é transmitido e implica escolhas).

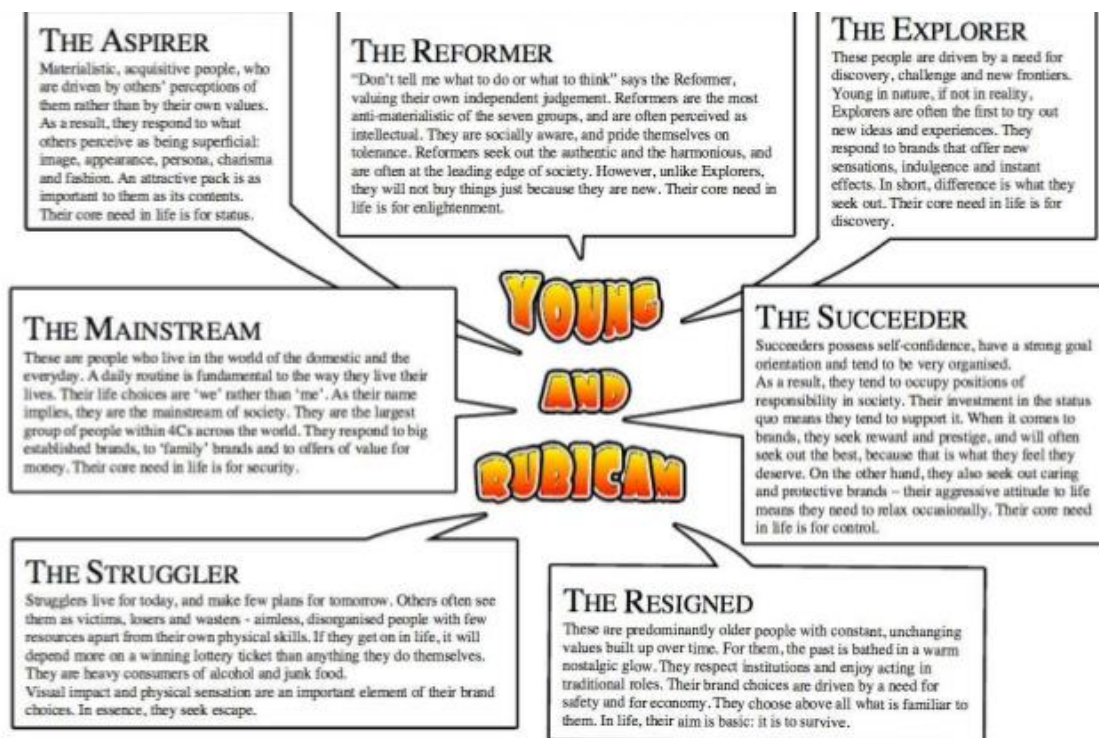
- A multiplicação de vários papéis e mundos sociais (cada área da vida parece estar segmentada, podendo um indivíduo ter *lifestyles* diferentes consoante o contexto).
- A reflexão da dúvida metódica (o indivíduo está em constante evolução e faz escolhas diárias, o que exige um entendimento permanente de quem é e da sua vida).
- O domínio dos *mass-media* (que vieram acentuar a fragmentação e diversificação de escolhas e papéis, trazendo novos ambientes e performances).

1.1.3.4 Lifestyle em Portugal

Cardoso e Tavares (2005) destacam dois estudos de estilos de vida realizados em Portugal como os exemplos “que melhor expressam a adequação dos estudos de estilos de vida à comunicação de *marketing*” (p. 124): a “Caracterização Cultural Cruzada do Consumidor” e o “Consumidores Portugueses: Um Roteiro da Felicidade”.

De acordo com os autores, a Caracterização Cultural Cruzada do Consumidor (os 4Cs) foi desenvolvida pela agência de publicidade Young & Rubicam (Y&R) com base em critérios de agrupamento dos indivíduos como os objetivos (o que se quer), as motivações (porque se quer) e os valores (o que se ganha com isso). Apesar de não ter sido criado especificamente para o mercado português, em 1997 a Y&R fez uma aplicação do estudo em Portugal Continental, tendo por base a população com capacidade de consumo. Partindo dos dados recolhidos, este estudo identificou sete famílias de consumidores, agregadas em três grupos (figura 3): os Constrangidos (Resignados, Inconformados), que se concentram na sua subsistência mercê da precariedade das suas condições sociais e económicas; os Adaptados (Integrados, Ambiciosos e Vencedores), que valorizam a segurança, a aceitação social e o reconhecimento do estatuto social; e os Transformadores (Inquietos e Reformadores), que se afirmam pela sua individualidade e pela divergência das regras sociais estabelecidas, e se esforçam por mudar a cultura e a sociedade.

Figura 3 Young & Rubicam's 4Cs Model (Cross Cultural Consumer Characterization Model)



Fonte: Tegan's Blog

Ainda segundo os mesmos autores, o estudo Consumidores Portugueses – Um Roteiro da Felicidade, realizado em 2004 pela empresa de estudos de mercado Apeme, sob o mote da *felicidade* (com base numa amostra de 1.092 indivíduos, com idades compreendidas entre os 15 e os 65 anos, residentes em Portugal Continental) permitiu identificar doze grupos: Os Bem Consigo Mesmos (9%), os Idealistas Modernos (9%), os Clientes do *Shopping* (9%), os Empreendedores (12%), os Hedonistas (8%), as Elites Qualificadas (9%), os Anónimos (7%), os Guardiães (8%), os Mal-humorados (7%), os Avós (7%), os *Messengers* (9%) e os Náufragos (6%).

1.2 O conceito de *lifestyle* na perspectiva das marcas

1.2.1 Inversão do conceito de *lifestyle* – Do *target* aos *followers*

O facto de os três modelos de definição do *lifestyle* apresentados, Valores, Consumo e AIO, constituírem em linhas gerais as três abordagens usadas no *marketing*, e não havendo, do ponto de vista conceptual, desenvolvimentos posteriores a estes, poderia levar a pensar que o conceito teria estacionado. Não obstante, pelo menos intuitivamente, sabe-se que não. Como já referido, o termo é usado em múltiplas situações do nosso dia a dia, seja em relação aos *media*, em relação ao consumo ou em associação com o lazer, o entretenimento ou a cultura. O que explica então esta discordância entre a (aparente) não progressão do conceito e a omnipresença do termo?

Como se viu ao longo deste estudo, os *lifestyles* podem genericamente ser considerados como padrões de pensamento e de comportamento gerados por um sentido de pertença e identificação com um grupo e, simultaneamente, de distinção de outros grupos. Por outro lado, tendo presente que o consumo é uma extensão da pessoa (Belk, 1988) e, como tal, um fator que deve reforçar este sentimento de pertença, as marcas começaram a perceber que teriam de ser uma escolha consonante com o “estilo de vida” do consumidor, e que este teria de ficar claro através da sua comunicação, explícita e implícita, ou seja, o que a marca diz e faz, verbal e não verbalmente, junto dos colaboradores, da sociedade e do planeta em geral, de modo a realizar o seu *propósito*. Ou seja, para ser bem-sucedida, uma marca tem de desenvolver uma identidade alinhada com a identidade do seu *target* (Franzen & Moriarty, 2009).

Se a segmentação dos consumidores estava na base da comunicação da marca, hoje a segmentação das marcas e a forma como estas chegam ao mercado são por si só um catalisador do consumo. Dito de outra forma, se antes eram as marcas a querer chegar aos consumidores com um determinado *lifestyle*, hoje são também os consumidores a querer chegar às marcas que se coadunam com o seu *lifestyle*, pela identificação de valores, atitudes e interesses. Dá-se, portanto, uma *inversão* do conceito de *lifestyle*, anteriormente associado à *procura*, na forma do *target* da comunicação (da marca para o consumidor), e passando o *lifestyle* a estar associado ao processo de customização da *oferta*, desenhada com vista a agregar *followers* (do consumidor para a marca) (Franzen & Moriarty, 2009; Chernev, Hamilton & Gal, 2011).

Aprofundando este novo paradigma, em que o “*follower group*” é mais relevante do que o “*target group*”, Rijkenberg (1998, in Franzen & Moriarty) defende que os seguidores procuram marcas nas quais se reveem. Num mundo cada vez mais fragmentado, em que as escolhas de consumo resultam de influências externas e internas cada vez mais complexas e dispersas, deixou de fazer sentido tentar conhecer quem são os potenciais consumidores. Atualmente o *target* são todos os que se identificam com determinada marca, todos os que acham que um determinado produto ou marca, por uma ou variadas razões, acrescenta valor às suas vidas. Neste contexto, as marcas devem ser mais do que meros “fornecedores”, devem ser “atores” chave na sua área de operação, capazes de criar verdadeiras comunidades de seguidores (Kapferer, 2012). Isto não quer dizer que uma marca deva querer chegar a todos. Pelo contrário, a marca deve continuar a investir na sua distinção (Sharp, 2010) e diferenciação (Kotler, 1997). Por exemplo, se uma pessoa tem preocupações ambientais, vai procurar uma marca com esse tipo de valores, ou seja, com uma política sustentável. Esta lógica “obriga” as marcas a terem um propósito e um sistema de valores muito bem definido, que deve estar presente em todas as dimensões da marca, tangíveis (e.g. produtos) e intangíveis (e.g. experiência do consumidor).

Ao definirem o seu *lifestyle*, ao acrescentarem esta dimensão à sua identidade, as marcas conseguem espaço para se diferenciarem e captarem consumidores numa sociedade cada vez mais fragmentada e onde os consumidores estão cada vez mais dispersos e informados. Mas, para tal, devem recorrer ao *lifestyle* como estratégia de diferenciação, tema a que é dedicada a secção que se segue.

1.3 Posicionamento *lifestyle* como estratégia de diferenciação

Hoje em dia, *lifestyle branding* é uma *buzzword* usada em muitas organizações. Contudo, a academia não se tem debruçado sobre este conceito. Em contraste, fora da academia, em revistas e noutras fontes, abundam as definições (Jung & Merlin, 2002-2003).

No passado, somente os produtos auto-expressivos, como um automóvel ou uma peça de roupa, podiam ser considerados marcas de *lifestyle*. Contudo, mais recentemente, tem vindo a assistir-se a um alargamento do posicionamento *lifestyle* a marcas que não comercializam produtos de elevado envolvimento emocional. Na perspetiva de Jung e Merlin (2002-2003), a qualidade auto-expressiva do produto, sendo importante (Johar & Sirgy, 1991), já não é um requisito: a construção de uma personalidade *lifestyle* forte é suscetível de elevar o significado emocional da marca mesmo em categorias de menor envolvimento (e.g. Starbucks).

O posicionamento *lifestyle* das marcas segue os quatro parâmetros clássicos: o primeiro prende-se com o benefício da marca para o consumidor, ou seja, a sua *promessa*; o segundo diz respeito ao *target*, ou seja, responde à pergunta: “*Uma marca para quem?*”; o terceiro refere-se à razão que sustenta o benefício, ou seja, aos atributos, objetivos ou subjetivos, que permitem “oferecer” determinado benefício aos consumidores; finalmente, o quarto prende-se com a concorrência, ou seja, os concorrentes que a marca irá enfrentar (Kapferer, 2008). A diferença de um posicionamento não *lifestyle* face a um posicionamento *lifestyle* decorre apenas do tipo de benefício oferecido ao consumidor: *funcional*, no caso de um posicionamento não *lifestyle*, e *emocional* (impressivo, auto-expressivo, social ou terminal) (Aaker, 1996; Franzen & Bouwman, 2011), no caso do posicionamento *lifestyle* (Davis, 2002).

Neste ponto, importa relembrar os *layers* de significado passíveis de ser associados a uma marca, bem como a sua relevância relativa ao longo da história da marca.

No que se refere aos *layers*, o primeiro nível remete para os *sinais* da marca, como o nome e a identidade visual (logótipo, cor), a *aparência física* do produto (incluindo a embalagem) e os próprios *produtos* (tipos, variedades, categorias) e respetivos *atributos*, concretos (e.g. características organolépticas) e abstratos (e.g. carro de família). O segundo nível refere-se aos *benefícios funcionais* associados ao uso do produto (e.g. rapidez, força, facilidade, durabilidade). Já o terceiro nível diz respeito aos já referidos *benefícios emocionais* associados à marca, os quais englobam os *valores impressivos*, de natureza psicossocial, que se

materializam nos sentimentos que a marca ou o produto invoca no consumidor em resultado do seu uso (e.g. conforto, intimidade, felicidade); os *valores expressivos*, os traços personalísticos aos quais a marca está associada (e.g. jovem, arrojada, clássica, culta); os *valores sociais*, as representações ideais da sociedade em que vivemos que são associadas à marca (e.g. paz no mundo, sustentabilidade ambiental, comércio justo); e, finalmente, os *valores terminais*, as representações ideais da vida pessoal com as quais a marca é conectada (e.g. liberdade, sabedoria, independência) (Franzen & Bouwman, 2001). Já em 2009, Franzen e Moriarty acrescentaram ainda um quarto nível, relativo aos significados associados não à marca mas à organização, que inclui a sua *proveniência* (país, região, zona), a sua *biografia* (fundadores, história, atividades, escala, cultura), a sua *reputação e competências* e ainda a sua *ideologia e ética* de trabalho.

Estes *layers* refletem na realidade a multidimensionalidade do conceito de marca, mas contam também a história da sua evolução, desde o *layer* prático/ racional, que caracterizou o *marketing* da primeira metade do século XX, até ao *layer* simbólico/ emocional, que caracteriza o *marketing* desde então, orientado para o consumidor e para o seu estilo de vida, não obstante o modelo de processamento da “informação” continuar a dominar o pensamento do *marketing* e da publicidade até ao início do século XXI. Segundo este modelo, para ser eficaz, a publicidade tinha de comunicar uma mensagem clara (i.e. descritível verbalmente) acerca do produto ou serviço, sendo o sucesso da mesma medido em função da recordação (*recall*) da mensagem, a qual devia igualmente ser credível e compreendida. Neste contexto, a publicidade era vista como um processo essencialmente unidirecional, do anunciante para o consumidor, tão mais eficaz quanto mais elevado o nível de atenção e o envolvimento ativo do consumidor, e o papel da criatividade e emoção era secundarizado face ao papel da informação (Heath & Feldwick, 2008).

Contudo, intuitivamente, a maioria dos *marketers* “sabe” desde há muito que a influência da publicidade no comportamento do consumidor resulta não só do processamento consciente de mensagens verbais e factuais como da influência da mesma nas emoções do consumidor e do seu papel mediador na relação entre este e a marca (Heath & Feldwick, 2008). Esta aceção vem pôr em causa o paradigma dominante na investigação do consumidor. McCracken (1987, s.p.) explica o problema da seguinte forma: “*O paradigma dominante no estudo do comportamento do consumidor concebe o consumidor como alguém centrado na informação (information-centered). Este modelo considera o consumidor como alguém que*

incessantemente busca e manipula informação a fim de fazer escolhas entre bens e serviços. [...] Porém, este modelo alcançou uma proeminência tal que se tornou fácil esquecer que essa visão é apenas uma de várias alternativas que nos permitem dar sentido ao comportamento do consumidor.” Em alternativa ao modelo vigente, centrado na informação (*information-centered*), McCracken (2007) propõe um modelo de análise centrado no significado (*meaning-centered*), o qual parte da premissa de que “os bens de consumo têm um significado que vai para além do seu carácter utilitário e valor comercial e que este significado reside, em grande medida, na capacidade que esses bens têm de carregar significado” (p. 100). Restall e Gordon (1993), por exemplo, defendem categoricamente esta visão, advogando que “as marcas só existem na cabeça das pessoas” (p. 59). Para as autoras, os consumidores “*experienciam*” as marcas não só como produtos e serviços funcionais, mas também como um conjunto de sentimentos e associações que traduzem a sua autoridade e competência, numa palavra, a sua “*essência*”.

As marcas podem, portanto, ser usadas para satisfazer necessidades psicológicas dos consumidores, contribuindo para a *construção do seu auto-conceito*, para a *expressão da sua identidade* e para a *diferenciação da sua individualidade*, como advogam Escalas e Bettman (2005). Segundo os mesmos autores, as marcas servem igualmente um propósito social, ao refletirem laços sociais familiares, comunitários e culturais, incluindo as comunidades de marca.

Como referido anteriormente, embora nos dias de hoje a qualidade auto-expressiva do produto já não seja um requisito para um posicionamento *lifestyle*, a capacidade de as marcas funcionarem com meios de auto-expressão individual continua a ser o tema a que escassa literatura referente a este tipo de posicionamento tem dado maior cobertura (Davis, 2002; Chernev, Hamilton & Gal, 2011). A ideia de que os consumidores usam as marcas para expressarem a sua identidade tem levado muitas empresas a reposicionarem a sua oferta, desviando-se do foco nos atributos funcionais dos produtos para passarem a focar-se no modo como os produtos se ajustam ao *lifestyle* do consumidor. Segundo Chernev, Hamilton e Gal (2011), a justificação para esta decisão decorre da convicção por parte dos gestores que, ao posicionarem as suas marcas como meios de auto-expressão, ficam em melhores condições para se diferenciarem da sua concorrência direta (funcional). Os autores chamam, no entanto, a atenção para o facto de nestas circunstâncias as marcas ficarem também expostas a um maior número de concorrentes (*cross-category competitors*).

O papel das marcas como meios de auto-expressão está muito bem documentado na literatura, em diferentes contextos: no papel das marcas como sinais de identidade (Berger & Heath, 2007), no papel dos grupos de referência para a construção do significado da marca (Escalas & Bettman, 2005), na natureza da relação consumidor-marca (Fournier, 1998) ou na intensidade do apego às marcas (Thomson, MacInnis & Park, 2005). Contudo, não obstante o volume da investigação, Chernev, Hamilton e Gal (2011) voltam a chamar a atenção para a existência de áreas que continuam pouco exploradas, designadamente no que se refere à capacidade e aos limites de as marcas funcionarem como meios de auto-expressão. Para os autores, a investigação levada a cabo tende a assumir implicitamente que a necessidade de auto-expressão dos indivíduos é constante e não depende do número de meios disponíveis para tal. Os três estudiosos põem em causa esta perspetiva, defendendo que a necessidade de os indivíduos se expressarem através das marcas é limitada e que quantos mais meios alternativos existirem para os indivíduos se expressarem menor a sua necessidade de recorrerem às marcas para esse fim. Ora, uma das mudanças mais significativas ocorridas no *marketing* na última década envolve o aumento dramático dos meios disponíveis para os consumidores poderem expressar as suas identidades, resultante do crescimento do *marketing one-to-one* e da *mass customization* (Chernev, Hamilton & Gal, 2011).

Dito isto, o posicionamento das marcas mediante o seu *lifestyle*, enfatizando as suas características distintivas, ou seja, aquelas que lhes permitem diferenciar-se da concorrência e tornarem-se atrativas aos olhos do público, é não só possível como tem vindo a ser crescentemente utilizado pelas organizações, por se tratar de uma via para a construção e manutenção de relações emocionais fortes e duradouras com os seus clientes (Jung & Merlin 2002-2003).

Já Kapferer (2008) coloca a ênfase na relevância do conceito de posicionamento. Devido ao facto de as escolhas do consumidor serem feitas comparativamente, uma marca só será selecionada se fizer parte do *consideration set* do consumidor, pelo que os quatro parâmetros de posicionamento (promessa, *target*, *reason-why* e concorrência) têm de ser absolutamente claros aos olhos do consumidor. Mas o autor vai mais longe. Para Kapferer (2008), o processo de posicionamento ocorre a dois tempos: primeiramente deve definir-se qual o *competitive set* a que a marca deve ser associada; em segundo lugar, qual a sua diferença essencial e a sua “razão de ser” face ao *competitive set*. A escolha do *competitive set* é essencial e, embora possa ser simples para algumas categorias, torna-se bastante mais difícil para produtos muito

diferenciados. Já no que respeita à “razão de ser”, esta deve extravasar os atributos produto e focar-se no *propósito* da marca ou, nas palavras de Edwards e Day (2005, p. 1), “*aquilo em que a marca é boa e que é bom para as pessoas*”. Em 1960, Levitt afirmou que o *marketing* devia começar pelo consumidor, mas, em 2004, quando entrevistado por Edwards e Day (2005), o próprio reconheceu o perigo de as marcas abandonarem a sua “crença fundamental” em benefício das necessidades do consumidor. Chame-se-lhe, “crença”, “convicção” ou “propósito”, para uma organização sobreviver num mercado cada vez mais hostil tem de ter uma “razão de ser” (Edwards & Day, 2005) nascida do encontro entre a sua “visão” (aquilo a que aspira), a sua “missão” (como pretende lá chegar) e os seus “valores” (os princípios orientadores da sua ação) (Sinek, 2009).

1.4 Lifestyle Retail

A dialética cada vez mais complexa entre *lifestyle* e marcas traduz-se numa simbiose entre estes dois conceitos que já deu origem a um novo termo no *marketing*: as marcas de *lifestyle*. Estas marcas estabelecem com os consumidores uma ligação emocional, frequentemente de tipo auto-expressivo, através da materialização do estilo de vida que desejam ou no qual se reveem. Ao usar determinada marca, o consumidor envia para a sociedade sinais sobre quem é e o seu estilo de vida (Jung & Merlin, 2002-2003).

Conforme já referido, as marcas têm vindo a apostar no posicionamento *lifestyle* pois tem sido possível retirar dividendos financeiros elevados em resultado da construção e manutenção de vínculos emocionais fortes e duradouros com os seus clientes. Acresce que depois de estabelecidas, estas marcas podem também lançar novos produtos a custos mais reduzidos, já que a força da marca garante o endosso instantâneo dos novos produtos, eliminando a necessidade de um investimento elevado em publicidade e aumentando as margens de lucro (Jung & Merlin, 2002-2003). Os autores revelam ainda uma “fórmula” para o sucesso destas marcas: apostar em produtos auto-expressivos, isto é, que permitam ao consumidor expressar o seu “eu” (já não sendo pré-requisito, continua não obstante a ser vantajoso); usar uma estratégia de *marketing* 360, trabalhando de forma coerente a maneira como comunica a personalidade da marca a todos os seus interlocutores; e criar marcas que abarquem uma vasta gama de produtos, mas sem correr o risco de diluir o capital da marca. Os mesmos autores categorizam ainda as marcas de *lifestyle* em dois tipos: as que nascem como

lifestyle brands (e.g. Starbucks) e as que evoluem até atingir esse *status*, por meio da construção paulatina de uma personalidade *lifestyle* suscetível de elevar o significado emocional da marca (e.g. as marcas de distribuição que são casos de estudo da presente investigação).

Porém, enquanto Jung e Merlin (2002-2003) realçam sobretudo o papel das marcas de *lifestyle* enquanto mediadoras do significado emocional associado a um estilo de vida identificável, Austin e Matos (2013) atribuem-lhes um leque mais amplo de funções. Segundo os autores, além de contribuírem para a (1) *construção da relação consumidor-marca*, as marcas de *lifestyle* (2) *facilitam o modo de vida das pessoas* tornando possíveis aspetos chave do comportamento dos consumidores, desde os seus utilizadores nucleares, que contribuem para a definição dos seus significados, àqueles para quem o comportamento é aspiracional; (3) *têm um impacto multidimensional nos consumidores* (necessidades, interesses, sentimentos) em resultado do recurso a abordagens de *marketing* multifacetadas; (4) *oferecem produtos de elevada qualidade*; e (5) *defendem um conjunto de valores essenciais* com os quais, de um modo autêntico e consistente, impactam a sua base de consumidores.

Olhando para o mercado, percebe-se que nas últimas décadas, as marcas de *lifestyle* conheceram um sucesso sem precedentes. Muitas tornaram-se marcas de culto, trazendo a vertente aspiracional do conceito de *lifestyle* para as redes sociais e para o dia a dia. Exemplo disso é a marca Apple, que vulgarizou telemóveis de centenas de euros tornando-os desejáveis para várias gerações. Mais do que fãs, os clientes tornam-se embaixadores voluntários destas marcas, que consideram insubstituíveis, havendo marcas que conseguem formar verdadeiras tribos à sua volta (Marazza & Saviolo, 2013). Mas, se por um lado existem marcas profundamente aspiracionais que, apesar de já fazerem parte do dia a dia de muitos, ainda não estão ao alcance da maioria, por outro também existem marcas não aspiracionais que já começaram a perceber que há novos caminhos para explorar e que as redes sociais vieram trazer para a esfera do *lifestyle* produtos, assuntos e dinâmicas que anteriormente estavam circunscritos à esfera do ordinário e do comum. Um *lifestyle* não tem de ser inacessível. E esta aceção abre toda uma nova perspetiva para o *branding*.

Em 1999, Helman e Chernatony definiram uma marca de retalho *lifestyle* (*Lifestyle Retail Brand* ou LRB) como “uma marca de retalho direcionada para um segmento de mercado caracterizado por determinado estilo de vida” (p. 49). Anos mais tarde, Chernev, Hamilton e Gal (2011), focando-se no retalho e não no consumidor, vêm colocar a ênfase na necessidade de customização da oferta em função das preferências desse segmento. Em qualquer dos casos,

o *lifestyle* pode ser visto como uma lógica que subjaz ao comportamento do consumidor, correspondendo diferentes *lifestyles* a diferentes padrões de consumo. Nesta perspectiva, a experiência de consumo (em oposição ao processamento da informação) é determinante neste contexto (Helman & Chernatony, 1999).

A junção destes dois conceitos, retalho e *lifestyle*, merece uma análise mais aprofundada, uma vez que o retalho é, por si só, um universo que exige respostas muito específicas e atualizadas por parte do *marketing*. Como explicam Helman e Chernatony (1999), quando uma loja ou grande superfície tem um posicionamento *lifestyle*, as prateleiras passam a exibir “estilos de vida”, facilitando o trabalho ao consumidor, que compra e mistura várias marcas integrando-as no *puzzle* complexo que é o seu dia a dia. Há uma encenação do seu estilo de vida e até o próprio ambiente de loja é cuidado de modo a proporcionar ao cliente uma experiência capaz de reforçar ou mesmo mudar o seu *lifestyle*.

Usando a categorização de Pegler (1996) no que diz respeito às lojas de *lifestyle*, Helman e Chernatony (1999) apontam cinco categorias: *ambiente doméstico e acessórios para a casa, conhecimento e cultura, moda e lazer, desporto e entretenimento e tecnologias*, acrescentando que nesta lista faltam algumas categorias importantes, como os *cuidados pessoais*, uma fatia importante das LRBs (1999). Já Lewis (2010) defende que a televisão tem contribuído para a emergência de marcas de *lifestyle*, ensinando o público a otimizar a sua rotina diária por meio da aposta em conteúdos relacionados com a alimentação, a casa, a saúde, o estilo, ou a decoração, com ênfase no “*eu e na família*”. Mais recentemente, as tecnologias, as redes sociais e as novas celebridades do quotidiano tiveram e continuam um papel determinante na democratização destas marcas de *lifestyle* impulsionando o aparecimento de novos temas de interesse e, com eles, produtos e formas de os consumidores se expressarem.

Para se conseguir fazer de uma loja, ou de uma grande superfície, um palco desta “encenação” de estilos de vida, conhecer os consumidores é um trabalho fundamental. Além disso, há que saber o que estes pensam sobre a loja e a empresa em si, de maneira a anular ou a minimizar os impactos negativos (Helman & Chernatony, 1999). Contudo, se é imperativo conhecer quem são os seus consumidores, antes de tudo uma marca tem de se conhecer a si própria, sobretudo numa altura em que as plataformas digitais tornaram as marcas omnipresentes, perdendo a própria empresa o controlo da forma como se “fala” das suas chancelas. É caso para dizer que as marcas saíram à rua e, por isso, têm de estar no seu melhor, porque estão a ser vistas por todos e em qualquer momento. Neste sentido é importante as

organizações definirem claramente não só o seu posicionamento, sobre o qual falámos na secção anterior, como os seus traços identitários e fontes de identidade nucleares (Kapferer, 2008), aos quais dedicamos a secção que se segue.

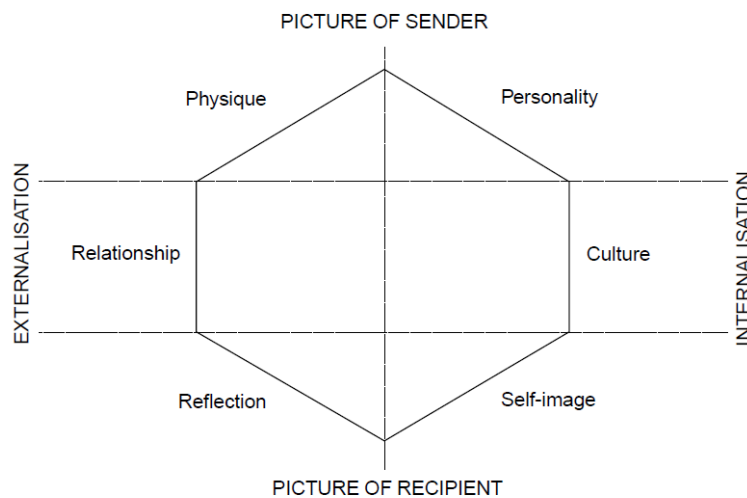
1.5 Identidade e fontes de identidade da marca

A identidade de uma marca é muito mais do que a mera apresentação formal do seu nome, para que serve e a quem se destina. A identidade é aquilo que define a marca, o seu cunho, a sua essência, o que a distingue entre a concorrência. Os seus produtos, todas as suas formas de comunicação, todos os “sinais” que emite interna e externamente devem “obedecer” a essa identidade, que não se altera com as modas nem com as tendências publicitárias. Como refere Kapferer *“ter uma identidade é ser autêntica, movida por um propósito individual, diferente das restantes e resistente à mudança.”* (2008, p.172). Para o autor, a identidade é, em síntese, a resposta às seguintes questões: *“Qual a visão e o propósito da marca?”*; *“O que a torna diferente?”*; *“Que necessidade vem satisfazer?”*; *“Qual a sua natureza permanente?”*; *“Quais são os seus valores?”*; *“Quais são as suas áreas de competência e de legitimidade?”*; *“Quais os sinais que tornam a marca reconhecível?”* (2008, p. 172).

A identidade é do total domínio do emissor, o seu objetivo consiste em especificar o propósito da marca, ao contrário da imagem, que diz respeito ao modo como os consumidores extraem significado, descodificam as mensagens e interpretam os sinais emitidos pela marca. Antes de projetar uma imagem no público, as marcas devem saber exatamente o que querem projetar e como fazê-lo. Já a imagem é ao mesmo tempo um resultado (das decisões da organização) e uma interpretação (dos sinais emitidos) (Kapferer, 2008).

Para Kapferer (2008) a identidade da marca tem seis facetas, que o autor designa por Prisma de Identidade da Marca (*“brand identity prism”*) e representa graficamente por meio da figura 4.

Figura 4. Prisma de Identidade da Marca



Fonte: Kapferer (2008, p. 183)

As seis facetas – física, personalidade, cultura, relação, reflexo, e autoimagem – estão organizadas segundo dois eixos – retrato do emissor *versus* retrato do destinatário e externalização *versus* internalização.

A faceta Física refere-se ao conjunto de características objetivas da marca, aquilo que é tangível e que a torna de imediato reconhecível. É tudo o que pode ser percebido sensorialmente. A faceta Personalidade traduz-se no caráter da marca, na sua forma de se apresentar aos outros e nos seus traços personalísticos, o tipo de pessoa que seria se fosse humana. Estas duas facetas são as que melhor traduzem o retrato do emissor.

A terceira faceta refere-se à Cultura da marca. As marcas nascem de uma determinada cultura e ficam inevitavelmente associadas a um sistema cultural, que se resume no seu sistema de valores, a sua visão do mundo e fonte de inspiração.

A quarta faceta é a Relação que se estabelece entre a marca e o consumidor, é o elo de ligação entre a empresa e o mercado, tal como uma relação entre pessoas.

A quinta faceta é o Reflexo, ou seja, a imagem do seu consumidor. O Reflexo e o público-alvo tendem a confundir-se, não obstante referirem-se a conceitos distintos. O público-alvo é uma descrição dos potenciais consumidores da marca. Já o Reflexo do consumidor não tem necessariamente de espelhar o público-alvo, mas um grupo (ou pessoa) que apele ao mesmo público-alvo (o modo como o consumidor gostaria de ser visto), ou seja, um modelo com o qual

se identificar. A quarta faceta é a Autoimagem, o “espelho” interior que o consumidor tem de si mesmo, o modo como se sente e se vê a si próprio. Se o reflexo é um processo de exteriorização, a Autoimagem é um mecanismo de interiorização. Como referido em secções anteriores, as marcas são passíveis de contribuir para a Autoimagem do consumidor. Em oposição às facetas do físico e da personalidade, *o Reflexo e a Autoimagem são as que melhor traduzem o retrato do destinatário.*

No que se refere aos eixos, importa mencionar que do lado esquerdo do prisma, as facetas do Físico, da Relação e do Reflexo referem-se ao lado social da marca, uma vez que exploram o seu processo de exteriorização. Em contraste, as do lado direito, Personalidade, Cultura e Autoimagem remetem para o processo de interiorização da identidade. É ainda através da Cultura e da Relação que se estabelece a ponte entre o emissor e o destinatário.

O Prisma de Identidade da Marca é como uma fotografia da marca num determinado momento. Mas como qualquer imagem estática, não permite aprofundar a sua substância e valores intrínsecos. Descobrir a essência da identidade da marca é a melhor maneira de entender o seu significado geral. Uma marca é um plano, uma visão, um projeto, que só pode ser inferido a partir dos vestígios deixados pela mesma: os produtos que decidiu endossar e os símbolos que a representam. E é por isso que a investigação conducente à descoberta da identidade da marca deve focar-se no lado do *emissor*, começando precisamente pelos *produtos* (ou serviços), *nome*, *símbolos*, *país de origem*, *identidade do fundador* e *publicidade*, com o propósito de descobrir o plano original, dimensões genericamente denominadas por Franzen e Moriarty (2009) como componente física da marca. Estas são, segundo Kapferer (2008), as *fontes de identidade* da marca. Em seguida aprofundaremos as mais significativas no contexto do retalho.

Segundo Franzen e Moriarty (2009), a componente *física* da marca pode ser subdividida em sete categorias. A primeira diz respeito aos *produtos e serviços* da marca, incluindo as suas características e *design*. A segunda remete-nos para os *edifícios e interiores*, como os escritórios, as fábricas e as lojas). A terceira dimensão diz respeito às *propriedades*, que além de incluir os edifícios, engloba ainda as carrinhas de distribuição das empresas. Na área da grande distribuição, estas carrinhas podem ser particularmente relevantes para a identificação da marca. Além dos camiões que levam os produtos até às lojas, algumas empresas têm ainda o seu serviço de entrega ao domicílio, o que fazem através de carrinhas identificadas para o efeito. A quarta subcategoria é a *publicidade*, que abrange todas as mensagens de persuasão que são veiculadas nos vários suportes. A quinta dimensão diz respeito à *apresentação da*

marca, incluindo a identidade visual que a torna reconhecível para o público. A sexta subdivisão refere-se às *publicações*, comunicações periódicas, manifestos, relatórios anuais, brochuras informativas e informação *online*. Finalmente, a sétima dimensão refere-se às *pessoas que estão por detrás da marca*: o seu fundador, as celebridades que atuam como embaixadoras da marca (secção 1.5.5) ou um porta-voz que se tornou um elemento identitário da marca, mas também os seus rececionistas e vendedores (secção 1.5.4).

1.5.1 Nome, símbolos e estilo

Para além da identidade visual da marca, que a torna reconhecível para o público, esta fonte engloba ainda todas as características inerentes ao estilo, às quais devem obedecer todas as subcategorias físicas da marca. O estilo da marca tem em conta características visuais (sistema de cor, forma, tipologia, ilustração, fotografia, arquitetura, *layout*); de toque (o material e a textura); de linguagem (escolha de palavras, sintaxe, argumentação, logos e *slogans*); de som (como o ritmo e o volume); e igualmente de sabor e cheiro (Franzen & Moriarty, 2009).

1.5.2 Produtos, preços e promoções

Há várias diferenças na forma como se trabalha uma marca própria de retalho e uma marca de fabricante. Através do *marketing mix*, os retalhistas transferem a sua identidade para a sua marca própria e, através desta, têm a oportunidade de diversificar a oferta, potenciando a sua *lifestyle retail brand* (Helman & Chernatony, 1999). Os retalhistas podem associar a sua imagem e a qualidade dos seus serviços aos seus produtos e à sua política de preços. Já as marcas de fabricante funcionam como uma espécie de “isco” usado pelos retalhistas para atrair os clientes, assumindo a máxima de que uma loja “é aquilo que vende” (Ailawadi & Keller, 2004).

Lindquist (1974) e Mazursky e Jacoby (1986) distinguiram algumas dimensões que interferem na imagem do retalhista, entre as quais a quantidade de categorias disponível e a oferta disponibilizada em cada categoria de produtos, os preços e as promoções, (*in* Ailawadi & Keller, 2004).

Numa altura em que o tempo parece ser cada vez mais escasso, ter acesso a um grande número de categorias no mesmo sítio constitui uma vantagem para a maioria dos consumidores. Por outro lado, os retalhistas devem também ter em atenção a oferta disponível em cada categoria de produtos. Um retalhista que aposte na variedade poderá ver essa escolha ser recompensada. Não obstante, as empresas até podem reduzir os produtos disponíveis em cada categoria sem afetar a sua imagem, desde que assegurem que as marcas preferidas dos consumidores continuam disponíveis (Ailawadi & Keller, 2004).

No que se refere a preços e promoções, há três subcategorias a ter em conta: a perceção dos preços em loja, o formato de preço praticado pelo retalhista (se tem sempre preços baixos ou se os preços sofrem grandes oscilações) e uma prática de preços que leve a trocar de loja. Em geral, os consumidores preferem lojas que pratiquem sempre preços baixos, sobretudo quem compra grandes quantidades de produtos. Mas quem opta por comprar menos aprecia os descontos maiores, mas menos frequentes e em produtos mais caros. A maior parte dos retalhistas tem flexibilidade para alterar determinados preços e assim diferenciar-se em algum momento da concorrência (Ailawadi & Keller, 2004).

1.5.3 Lojas, acessibilidade, ambiente e colaboradores

A facilidade de acesso a determinada loja por parte do consumidor é um fator determinante, suscetível de o levar a escolher um espaço em detrimento de outro. Contudo, o acesso pode passar para segundo plano se o custo da viagem for otimizado. Por exemplo, se a viagem demorar mais tempo, mas se num só lugar se conseguir comprar mais produtos, há uma otimização dos custos. Em contraste, se se for comprar poucas coisas, o acesso passa a ser um fator preferencial (Ailawadi & Keller, 2004).

Um ambiente apelativo em loja desperta nos consumidores o desejo de estar nesse local. E ao estar numa loja pode ocorrer a compra, o objetivo final de qualquer retalhista. Uma boa atmosfera incentiva os clientes não só a ficarem mais tempo como a voltarem. O espaço é um elemento essencial na própria estratégia de diferenciação. A “personalidade” da loja e outros atributos intangíveis podem ser determinantes para a construção da marca própria do retalhista (Ailawadi & Keller, 2004).

Ainda no âmbito desta categoria, torna-se relevante mencionar o conceito de *retail shoppability*, que se entende pela “capacidade de transformar as necessidades e desejos do consumidor em compras. Esse feito consegue-se com a mobilização de todos os recursos de uma organização – pessoas, lugares e práticas – para oferecer aos clientes experiências de compra recompensadoras. Embora a experiência seja diferente em todas as lojas, o resultado é o mesmo para todos os consumidores: a sua satisfação” (Burke, 2005, p. 2). E como é que se atinge essa satisfação? Como se consegue essa atmosfera ideal que leva à compra? Os colaboradores da loja podem facilitar as compras, dar conselhos especializados, as lojas podem tornar-se em megaespaços de entretenimento, com um forte sentido de comunidade, podem ser aplicadas várias técnicas de marketing e toda a área deve ser bonita e estar cuidada. Como advoga Burke (2005), o apelo visual é bastante importante para estabelecer uma ligação com os consumidores e levá-los a comprar. Segundo o autor, mostrar o produto, fornecer instrumentos de navegação eficazes, simplificar a organização e a apresentação do produto, minimizar a desordem, destacar os benefícios dos produtos, mostrar novos itens e ideias, tornar a experiência de compra conveniente e agradável, falar com autoridade, de forma clara e confiante e manter a flexibilidade são os princípios que o retalho deve ter em conta para promover a experiência dos seus clientes.

1.5.4 Publicidade, *social media* e celebridades/influenciadores

Os temas que fazem parte do dia a dia das pessoas começaram a ser explorados por novos “peritos em *lifestyle*” que ganham cada vez mais destaque perante audiências que lhes conferem uma aura de estrelas. A vida doméstica, a culinária, o desporto e o bem-estar passaram a ter as suas vedetas (Lewis, 2010). Todas as marcas precisam de protagonistas. Se dentro de casa, os consumidores têm esse papel, no meio público cabe a essas personalidades assumirem o “eu” da marca. E, à semelhança do caminho que as marcas de *lifestyle* parecem estar a percorrer, também estas celebridades parecem querer fazer parte do quotidiano, mostrando-se mais próximas do consumidor e mais “comunicáveis.” As celebridades acabam por “emprestar” a sua personalidade à marca (Kapferer, 2008), dando aos consumidores a possibilidade de se apropriarem desse simbolismo e, a partir daí, construírem o seu autoconceito. Esta relação torna-se particularmente relevante para as marcas quando se analisam os números que algumas

celebridades já atingiram nas redes sociais (estrelas internacionais chegam a ter mais seguidores do que o número de habitantes de muitos países).

Além de personalizarem o produto e de lhe darem significado, conforme já anteriormente abordado, na secção relativa ao *co-branding*², as celebridades conseguem também conferir-lhe credibilidade, sobretudo se estiverem a promover algo relacionado com a sua área profissional ou de interesse como, por exemplo, quando um atleta promove uns ténis (Escalas & Bettman, 2017). Neste contexto, a coerência entre os valores da marca e os da celebridade também se torna particularmente relevante para que o consumidor desenvolva uma relação mais forte com o produto em questão. Ao serem admiradas e conhecidas por muitos, as celebridades conseguem através da sua relação com as marcas criar uma experiência comum através da qual uma comunidade reforça os seus laços e consolida a sua cultura (Escalas & Bettman, 2017).

Não obstante o lugar que as *celebridades* continuam a ter na publicidade e a sua relação privilegiada com as marcas, a revolução das redes digitais veio dar mais destaque aos *influenciadores comuns*, às estrelas do dia a dia, como já foi referenciado neste trabalho. Estes influenciadores, na sua maioria, são um produto do mundo digital (*blogs*, canais de Youtube, redes sociais, como o Facebook e o Instagram). Hoje, mais do que estarem em frente à televisão ou a ler uma revista, os consumidores estão “*online*”, logo é aí que as marcas também devem estar para conseguirem estabelecer uma relação próxima e efetiva com os potenciais clientes. Apostando nesta dialética entre marcas e influenciadores, as marcas associam-se a pessoas que as “personalizam”. É no âmbito desta associação com as marcas que os influenciadores criam a sua “personalidade comercial”, segundo um processo de “*self-branding*” sustentado num posicionamento que os aproxima do público-alvo de determinadas marcas e os distingue das concorrentes.

Com a revolução tecnológica, qualquer pessoa pode carregar os seus vídeos e fotos instantaneamente através do seu computador ou telemóvel, não precisando de ter acesso a complexos sistemas informáticos (Khamis, Ang. & Welling, 2017). O valor destes “pivots das redes sociais”, ou micro-influenciadores, não reside, portanto, no domínio destes sistemas, mas no facto de serem protagonistas de narrativas convincentes através das quais se relacionam com os seus seguidores. Para estes, os micro-influenciadores podem ser inspiradores, esclarecedores

² Secção 1.5.5.

e instrutivos. Para as marcas, o que importa é que são focos importantes nesta “*economia da atenção*”, tornando-os apetecíveis em qualquer estratégia de *marketing* (Khamis, Ang & Welling, 2017).

Investir em micro-influenciadores tem duas vantagens óbvias para uma marca: têm um *pivot* que as pode tornar conhecidas e relevantes para um determinado grupo de pessoas e cujo alcance pode ser objetivamente avaliado, e não acarretam um investimento tão grande como as celebridades (Rakoczy et al., 2018). Além destes aspetos positivos, as celebridades tendem a ser vistas como “*peças extraordinárias*” inalcançáveis, ao contrário dos micro-influenciadores, cujo atrativo reside também no facto de serem pessoas reais, que partilham o seu dia a dia, potenciando uma relação direta entre a audiência e o influenciador. Neste processo, não obstante, os micro-influenciadores encerram em si um potencial para se tornarem celebridades, pois passam a ser reconhecidos e validados por uma audiência significativa, um paradigma que começou com a *reality-tv* e que se expandiu para as redes sociais (Gamson, 2011).

1.5.5 Co-branding

No seu processo de desenvolvimento, a marca pode atingir os limites da sua própria especificidade e identidade. Nesta circunstância, a marca terá necessidade de um parceiro capaz de preencher as lacunas de um modo não só competente como legítimo, dependendo a legitimidade da parceria da complementaridade das imagens das marcas parceiras: quando a marca parceira é competente, mas não legítima, a parceria não é geradora de *co-branding* (Kapferer, 2008).

O *co-branding* define-se pela associação de duas ou mais marcas numa estratégia comum. Esta associação, que pode acontecer entre marcas de diferentes áreas e dimensões, tem um efeito positivo no consumidor, sobretudo ao nível da notoriedade da marca (Li & Wang, 2019). A estratégia de colaboração entre marcas tem, numa primeira abordagem, vantagens óbvias para os parceiros: reduz custos, acelera o desenvolvimento de produtos, bem como a sua comercialização (Chiambaretto, Gurău & Le Roy, 2016). Além disso, esta estratégia potencia o aumento do mercado de cada uma, exponenciando o alcance das marcas com a partilha de consumidores (Li & Wang, 2019). É, no entanto, importante que a aliança entre as duas marcas

suscite uma impressão favorável junto do consumidor, que a visão e valores das mesmas sejam comuns e que da complementaridade entre as suas imagens resulte a criação de valor para ambas (Kapferer, 2008).

Na área do retalho, o *co-branding* também já não é uma novidade. Além de uma grande distribuidora poder partilhar a estratégia com outra marca ou celebridade (Ambroise et al., 2014) lançando, por exemplo, uma linha de roupa (Oeppen, & Jamal, 2014), também é possível associar-se a uma causa que se relacione com a sua atuação no âmbito da responsabilidade social corporativa. A aliança entre uma marca e uma celebridade pode ser a solução para chegar junto de um *target* difícil, funcionando a celebridade como o intermediário capaz de abrir essa porta, ou ter como objetivo a criação de *buzz* com vista a reforçar positivamente ou mesmo alterar a imagem da marca junto dos consumidores (Kapferer, 2008). Na área alimentar e das bebidas, por exemplo, o *co-endorsement* por *chefs* famosos funciona como o *link* de credibilidade que permite às marcas subir um degrau e ocupar um segmento *premium*. Já a aliança entre uma marca e uma causa estimula a transferência de imagem do propósito social ou ecológico da causa para a marca (Huertas-García, Lengler, & Consolación-Segura, 2017) substanciando os seus valores identitários.

2. Estratégia de análise e objetivos de investigação

Tendo presente a questão de partida definida na Introdução ao trabalho – Qual o papel do *lifestyle* na construção da identidade da marca no retalho alimentar? – é propósito da investigação perceber o papel ocupado pelo conceito de *lifestyle* na construção da identidade da marca na perspetiva da organização. Neste contexto, a lista de objetivos é a que se pode ver abaixo e a estratégia seguida pela investigação a que pode ver na figura 5.

Obj. 1) Compreender a perceção do conceito de *lifestyle* na perspetiva das marcas, ou seja, compreender de que forma as marcas materializam este conceito [*Lifestyle*] nas suas Atividades (*branding* da marca), nos seus Interesses (Categorias de *lifestyle* que são trabalhadas por cada marca) e nas suas Opiniões (crenças e valores da organização).

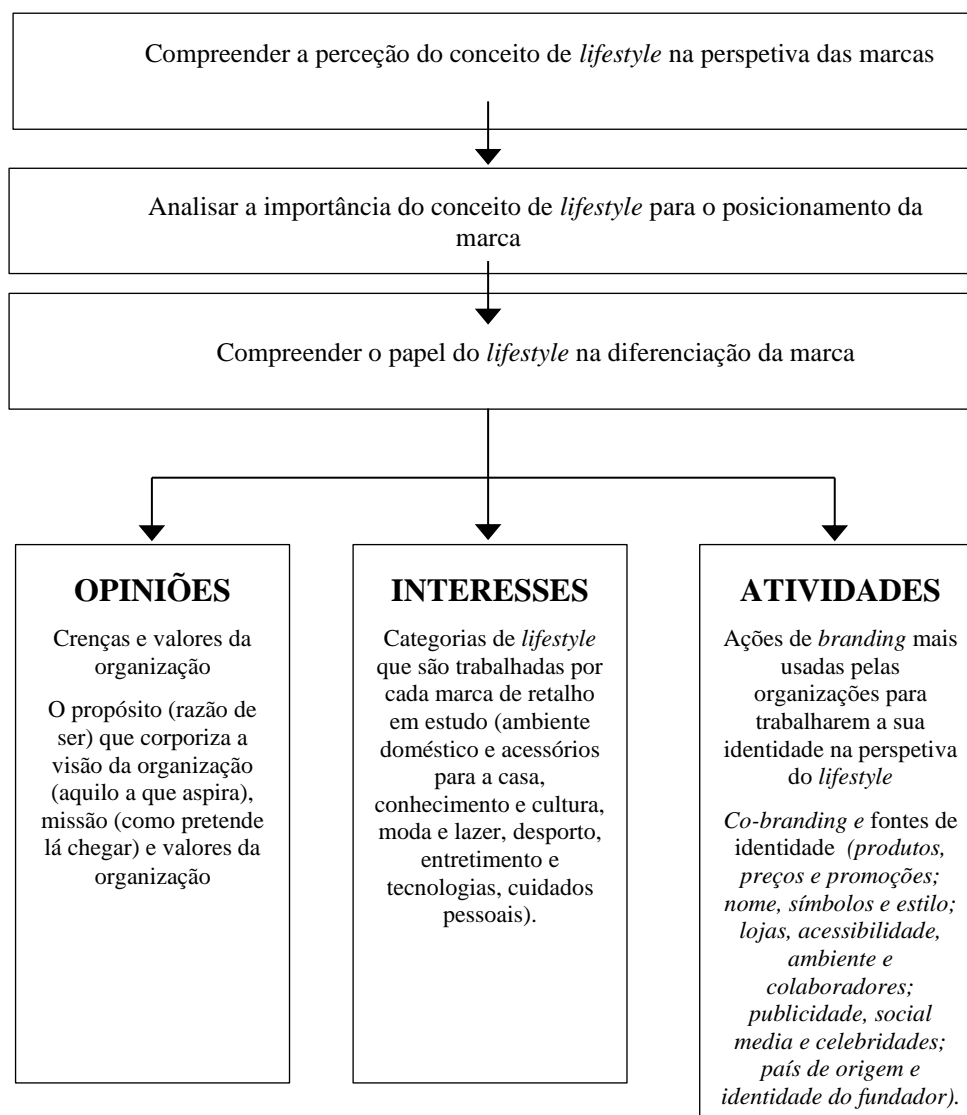
(Obj. 2) Analisar o papel do *lifestyle* no posicionamento da marca, isto é, compreender como este conceito se manifesta nos sinais da marca, nos benefícios funcionais e emocionais

dos produtos, nos veículos de autoexpressão dos consumidores e na diferenciação da concorrência.

(Obj. 3) Averiguar as atividades de *branding* centradas no *lifestyle* que intervêm na construção da identidade da marca por parte do emissor, isto é, perceber como é que a organização trabalha a sua identidade visual, produtos, preços, promoções, experiência de loja, acessibilidades, relação com colaboradores, a publicidade que faz, a sua aposta nos *social media* e em celebridades/influenciadores.

De notar que a inversão do conceito de *lifestyle* se traduz igualmente na inversão do modelo AIO (Atividades, Interesses, Opiniões), apresentado na secção 1.1.3.3, com as Opiniões (crenças e valores), Interesses (áreas de atividade preferenciais) e Atividades (atividades de *branding*) a remeterem não para o consumidor mas para a marca.

Figura 5. Estratégia de análise



3. Método

Tendo em conta a pergunta de partida (Qual o papel do *lifestyle* na construção da identidade da marca no retalho alimentar?) e os objetivos já apresentados, o método qualitativo prefigura-se o mais adequado ao contexto em análise, uma vez que o método indutivo permite-nos trabalhar um “universo de significados, motivos, aspirações, crenças, valores e atitudes” (Minayo. 2002. p.16), levando-nos a aceder ao mundo das “relações humanas” e a um nível que não pode ser quantificado. Este método de carácter exploratório desenha-se como o mais adequado a este trabalho, uma vez que ainda há pouca informação sobre a realidade em estudo, a qual se quer compreender em profundidade, emergindo daí novos conceitos e perceções (Minayo, 2002). Uma vez que este é um trabalho pioneiro e que ainda não se produziu um corpo teórico sobre o *lifestyle* na área do retalho alimentar, o cerne deste estudo é produzir conhecimento e contribuir para uma sustentação teórica sobre este universo.

3.1 Recolha de dados

Avançando-se no paradigma interpretativo, escolheu-se como instrumento para a recolha de dados a entrevista semiestruturada, que, como explica Minayo, é um instrumento que combina perguntas fechadas e abertas, podendo o entrevistado não se prender à pergunta formulada (Batista, Nascimento & Matos, 2017), bem como ao entrevistador acrescentar ao longo da entrevista perguntas que lhe parecem pertinentes na sequência da conversa. É um instrumento de recolha de dados flexível.

O guião da entrevista, que está em anexo, foi pensado tendo em conta a pesquisa teórica e os objetivos traçados para a estratégia de análise, sendo o principal objetivo aceder ao ponto de vista dos entrevistados sobre:

- O conceito de *lifestyle*
- A pertinência do conceito de *lifestyle* nas várias dimensões da marca
- A diferenciação da concorrência
- O trabalho numa perspetiva *lifestyle* desenvolvido nas várias fontes de identidade da marca

3.1.1 Participantes

Considerando o universo deste trabalho, torna-se relevante entrevistar responsáveis de comunicação e *marketing* que trabalham a identidade e o *branding* da marca.

- Isabel Dias, diretora de marca e estudos de mercado na Auchan *Retail* Portugal
- Nádía Reis, diretora de comunicação do Continente
- Luís Lobato, *head of brand*, responsável de marca, da estratégia de *marketing* e publicidade “above the line” do Lidl

Os entrevistados trabalham a comunicação e *branding* de três grandes *players* da área da distribuição, nomeadamente a Auchan, o Lidl e o Continente, os quais passamos sumariamente a descrever.

A Auchan *Retail* Portugal pertence a um grupo de cariz mundial. A marca mãe está presente em 13 países, mas assume-se como uma empresa familiar. Promove a produção local e a proximidade com o cliente através de vários formatos de lojas. A política de recursos humanos e a valorização dos colaboradores é um eixo importante do seu trabalho.³

O Continente pertence ao grupo Sonae e foi a primeira cadeia de hipermercados em Portugal. Com mais de 35 anos de existência, o Continente assume-se como a marca que acompanha as famílias portuguesas e que trabalha a sua presença na sociedade civil, nomeadamente através das suas ações na área da responsabilidade social.⁴

Empresa com sede na Alemanha e presente em vários países, o Lidl está em Portugal desde 1995 e assume-se como uma cadeia de “discounter”, tendo como promessa “qualidade ao melhor preço.” Tem vindo a apostar na sustentabilidade e iniciou um reposicionamento da marca há cinco anos.⁵

De maneira a complementar a visão das marcas, considerou-se igualmente relevante entrevistar peritos ou criativos que trabalham em três agências na área do *marketing* e da

³ <https://www.auchan-retail.pt/quem-somos/#a-nossa-empresa>

⁴ <https://www.continente.pt/institucional/a-empresa>

⁵ <https://institucional.lidl.pt/>

publicidade e que nos oferecem uma visão externa do trabalho que as marcas estão a fazer nesta área.

- Rodrigo Freixo, CEO da VMLY&R Lisboa
- Pedro Morgado, *Head of ideas & copy* da Fullsix Portugal/Havas CX
- João Gomes Coelho, diretor de Planeamento Estratégico da Fuel

As entrevistas foram realizadas entre novembro de 2020 e março de 2021, por videoconferência. Antes de se iniciar as entrevistas, os participantes foram elucidados sobre o tema em análise e concordaram em participar neste estudo, indicando a sua identidade e função ocupada na organização.

3.2 Procedimento da análise de dados

Depois de realizadas as entrevistas, procedemos à sua transcrição. Feita uma leitura em profundidade, criou-se grelhas de análise com as palavras-chaves e categorias que emergiram das entrevistas em confronto com o corpo teórico e os objetivos da investigação, que foram construídas na fase exploratória da pesquisa e na recolha de dados, sendo umas mais gerais e outras mais concretas (cf. Minayo, 2002). Estas categorias estão desenvolvidas em unidades de registo, que aprofundam a informação.

De forma sucinta, Romeu Gomes descreve a análise de conteúdo em três fases: primeiramente faz-se uma pré-análise, na qual se vai organizar o material recolhido de acordo com as questões e objetivos que norteiam o estudo, definir categorias e unidades de registo, tentando chegar a uma estrutura de maneira a recolher “impressões sobre a mensagem” Em segundo lugar, procede-se à “exploração do material”, sendo esta a fase mais longa e que exige várias leituras. Por último, far-se-á a interpretação da mensagem com a apresentação dos resultados (Minayo, 2002).

4. Apresentação de resultados

4.1 Diretores e responsáveis das marcas

Na sequência da abordagem feita no enquadramento teórico e os objetivos de investigação traçados, a análise de conteúdo terá como finalidade compreender a materialização do conceito de *lifestyle* nas várias dimensões identitárias da marca, em concreto nas suas Opiniões (crenças, valores e visão da organização), Interesses (categorias de produtos) e Atividades (*branding* da marca). Estas dimensões serão aprofundadas em três grandes temas: o Conceito de *Lifestyle*, o Posicionamento de *Lifestyle* e as Fontes de Identidade da Marca. Estes temas estão, por sua vez, estruturados em categorias de análise que foram encontradas no confronto entre a revisão da literatura e as respostas dadas pelos entrevistados. Primeiramente, proceder-se-á à categorização e respetiva análise do conteúdo das entrevistas dos diretores e responsáveis das marcas. Num segundo momento, analisar-se-á as entrevistas dos especialistas de agências.

4.1.1 Tema: *Lifestyle*

Categoria: Conceito de <i>lifestyle</i>		
Subcategoria	Unidade de registo	Unidade de marca
Abrangência ao nível da marca	Conceito que traduz todas as ações da marca	Auchan, Lidl e Continente
	Conceito que permite trabalhar as dimensões da marca de forma transversal	Auchan, Lidl e Continente
	Conceito muito lato	Lidl
Relacionado com o consumidor	(..) permite conhecer, corresponder e antecipar as necessidades do consumidor	Auchan, Lidl e Continente
Relacionado com a marca	... posicionamento, comunicação, produtos, lojas, serviços, preços e promoções	Continente, Lidl e Auchan
Conceito redutor	O consumidor é complexo, não se consegue “encaixar” num estilo de vida	Auchan
Dificuldade em medir o retorno do investimento	Dificuldade em perceber o retorno que acompanhar o <i>lifestyle</i> do consumidor traz à marca	Auchan

Tabela 1. Conceito de *lifestyle*

O conceito de *lifestyle*, e a forma como é trabalhado pelas marcas, está subjacente a todo este trabalho. Analisando a forma como as três marcas percebem este conceito, percebemos que, não obstante o facto de este não ser um termo fechado (sendo até bastante lato, como salienta o Lidl), é reconhecido como um conceito dinâmico que permite às marcas conhecerem, corresponderem e anteciparem as necessidades diárias do consumidor. “*Lifestyle* para nós representa, no fundo, estarmos sempre muito atentos àquilo que são as necessidades diárias dos nossos clientes.”, explica o Continente. Este entendimento de *lifestyle*, comum às três marcas em análise, é fulcral para se compreender como este é “aplicado” nas várias dimensões da marca (propósito, posicionamento, comunicação, produtos, lojas, serviços, preços e promoções), permitindo trabalhar as várias dimensões da marca de forma transversal.

Não obstante o potencial do conceito, a Auchan reconhece que a análise dos estilos de vida “tradução literal de *lifestyle*” é redutora, salientando ainda a dificuldade de se medir o retorno do investimento feito nas várias dimensões do conceito.

Categoria: Propósito <i>lifestyle</i> da marca (razão de ser: valores e visão)		
Subcategoria	Unidade de registo	Registo de marca
Valores internos – Partilha de Poder – Confiança – Excelência	Abertura e partilha de poder (estruturas de poder mais fluidas e autónomas)	Auchan
	Confiança (como base das relações que estabelece com a comunidade interna, os colaboradores)	Auchan
	Excelência (valor que se trabalha através dos recursos humanos)	Auchan
Valores externos – Confiança – Inovação – Autenticidade	Confiança (como base das relações que se estabelece com os consumidores)	Continente
	Inovação (marca pioneira no retalho alimentar que tem na inovação um valor que sustenta as suas respostas às necessidades dos consumidores)	Continente
	Autenticidade (na forma como a marca se apresenta, valorização do que a marca tem de único)	Lidl
Valores Externos Saudável	Marca que promove a alimentação saudável	Auchan, Continente e Lidl
Valores internos e externos – Sustentabilidade – Adaptação ao país	Sustentabilidade (redução dos plásticos e políticas sustentáveis ao longo da cadeia de negócio)	Auchan, Lidl e Continente
	Valorização da cultura local	Auchan

Tabela 2 Propósito *lifestyle* da marca

Quanto mais coerente e objetivo for o propósito da marca (a sua razão de ser, que contempla os seus valores, visão e missão) mais clara é a perceção não só que a marca tem de si própria como a que os consumidores têm da mesma. Sendo o *lifestyle* um conceito “mediador” da relação entre marca e consumidor, o seu propósito reflete o trabalho que as marcas desenvolvem para serem mais facilmente identificadas (e relacionadas) com os consumidores. Assim sendo, a Auchan (marca internacional) integra nos seus valores a cultural local do país em que está a trabalhar, neste caso Portugal, uma integração que se manifesta também na abertura e partilha de poder que a marca preconiza, nomeadamente através de estruturas de poder mais fluidas e autónomas.

A confiança foi apontada como um valor essencial pela Auchan e pelo Continente. O Continente é uma marca que reforça a confiança que os consumidores depositam em si. “Para nós é muito importante esta relação de confiança que temos com os clientes há mais de 35 anos. (...) Que as pessoas possam sentir sempre que os valores da marca Continente acompanham

toda a jornada de vida do cliente”, evidencia a diretora de comunicação do Continente, Nádia Reis. Já a Auchan trabalha este valor numa perspetiva interna, nomeadamente na relação que estabelece com os seus colaboradores, que são encarados ainda como um elemento essencial para materializarem o valor da “Excelência.”

Para o Continente, a inovação é um valor muito importante em toda a sua estratégia, não só porque o Continente é uma marca pioneira na área do retalho alimentar, como é um valor que sustenta as respostas da marca às necessidades dos seus clientes. Já o Lidl tem na base da sua razão de ser a autenticidade, ou seja, trabalha ao longo de toda a cadeia aquilo que tem de único, reforçando-o como um valor na sua identidade de marca.

Um valor comungado pelas três marcas é a sustentabilidade, uma aposta que se faz de forma clara na redução do uso dos plásticos como na adoção de políticas sustentáveis que visam a saúde individual e do planeta. “Trabalhamos num setor altamente competitivo e que tem questões ambientais associadas. Por isso, desde cedo criámos a nossa política ambiental muito ligada à nossa atividade”, reforça o Continente.

Na mesma lógica, um dos elementos mais centrais na visão das três marcas prende-se com a promoção da alimentação saudável, que se nota ao longo de toda a cadeia de negócio.

4.1.2 Tema: Posicionamento *Lifestyle* da Marca

O Posicionamento *Lifestyle* tem-se vindo a estender a marcas que não têm no seu *core business* produtos de grande envolvimento emocional, passando a ter o seu enfoque na relação emocional entre marca e consumidor e na própria personalidade *lifestyle* da marca, que se manifesta mesmo quando se remete para produtos de baixos envolvimento emocional (Johar & Sirgy, 1991).

Este posicionamento *lifestyle* segue quatro parâmetros: o benefício da marca para o consumidor (a sua promessa), o *target*, (para quem é esta marca), o terceiro prende-se com os atributos, objetivos e subjetivos (neste caso focámo-nos nos subjetivos ou emocionais), que garantem um determinado benefício aos consumidores e o quarto diz respeito à concorrência, ou seja, o que diferencia a marca dos seus concorrentes (Kapferer, 2008).

Categoria: Promessa da marca		
Subcategoria	Unidade de registo	Registo de marca
Marca “omnipresente”	Marca que oferece soluções para todas as áreas da vida do consumidor	Continente
Proposta de valor	Marca que quer oferecer qualidade ao melhor preço	Auchan e Lidl
	Marca que aposta na produção nacional e a leva ao consumidor	Auchan e Continente

Tabela 3. Promessa da marca

Na categoria “Promessa da marca”, o Continente quer “entregar” todas as soluções para o dia a dia do seu cliente, oferecendo-lhe produtos e serviços que vão ao encontro do seu estilo de vida. “Não deixamos de ser a despensa dos portugueses e queremos posicionar também a marca Continente como aquela que acompanha os portugueses nas diferentes dimensões da sua vida, seja no desporto, na música, no entretenimento, na moda, naquilo que são os meus códigos enquanto mulher que quer estar na moda e com as melhores tendências”, explica a diretora de comunicação do Continente.

No “valor” intrínseco a esta promessa que quer levar até ao cliente, o Lidl e a Auchan garantem “qualidade ao melhor preço”, apostando ainda a Auchan e o Continente na produção nacional, levando produtos nacionais até ao consumidor, como explica a Auchan: “Permitirmos ao produtor local o escoamento dos seus produtos, mas sem o explorar.”

Categoria: <i>Target</i> da marca		
Subcategoria	Unidade de registo	Registo de marca
<i>Target</i> não segmentado	Marca que quer chegar a todos	Lidl, Auchan e Continente
<i>Target</i> “ideal”	Marca que quer chegar ao consumidor inteligente	Lidl

Tabela 4. *Target* da marca

Neste segundo parâmetro do posicionamento *lifestyle* da marca, avalia-se a forma como as marcas do retalho alimentar em estudo segmentam o seu *target*. O Lidl, a Auchan e o Continente querem chegar ao maior número de clientes, não fazendo uma segmentação. Contudo, o Lidl reconhece que o seu *target* “ideal” é o consumidor inteligente, que não compra por impulso e que racionaliza este processo de escolha, como defende Luís Lobato: “Tentando

ilustrar o consumidor mais geral com quem falamos, basicamente falamos para aquelas pessoas que são competentes, falamos com um tipo de consumidor que faz compras pensadas, sabe o que está a comprar e faz questão de pensar um bocadinho sobre esse processo.”

Categoria: Benefícios emocionais da marca		
Subcategoria	Unidade de registo	Registo de marca
Manutenção de relações emocionais	Marca que aposta numa relação mais emocional com os seus consumidores e que responde a necessidades tangíveis e intangíveis	Auchan, Continente e Lidl
“ <i>Love brand</i> ” e desenvolvimento de produtos	Marca que desenvolve produtos que acentuam os benefícios emocionais da marca, tornando-a uma marca que apaixona	Lidl
Experiência de compra	Marca que reforça os benefícios emocionais da marca (relação emocional com o consumidor, identificação afetiva) através da experiência de compra que proporciona, da história que cria com o consumidor	Auchan

Tabela 5. Benefícios emocionais da marca

No que concerne aos benefícios emocionais da marca, tanto o Lidl como o Continente e a Auchan reforçam os laços emocionais que a marca tem com os seus consumidores. Assumem-se como marcas parceiras do dia a dia, com quem os clientes podem contar. A Auchan reforça ainda estes benefícios na experiência de compra que proporciona aos seus clientes, criando uma história entre a marca e eles. “O retalhista do futuro tem de contar histórias no seu ponto de venda. Se agora for a uma loja nossa, para vendermos os produtos para casa passámos a ter um quarto e uma sala. Isto era impensável há três ou quatro anos. Deixámos de vender *edredons* de forma massificada e sim aqueles que contam uma história. Isto é uma marca que se preocupa com o *lifestyle*, não é?”, defende Isabel Dias, da Auchan.

Neste parâmetro do posicionamento *lifestyle*, o Lidl não só prioriza os benefícios emocionais que “entrega” ao consumidor, como se consolida como uma “love brand”, nomeadamente através de produtos que “apaixenam” os clientes e que os levam a, literalmente, vestir a camisola da marca. “O último sucesso da roupa Lidl que vem no alinhamento com a tendência da logomania e das pessoas usarem com orgulho roupas de marcas que consideram de culto”, reforça Luís Lobato.

Categoria: Diferenciação da concorrência		
Subcategoria	Unidade de registo	Registo de marca
Oferta diferenciadora	Marca que aposta na rotatividade dos produtos (semanas temáticas, por ex.), o que leva à experimentação	Lidl
	Marca que aposta na diversidade de produtos e serviços (muitas escolhas em todas as categorias de produtos: <i>ambiente doméstico e acessórios para a casa, conhecimento e cultura, moda e lazer, desporto e entretenimento e tecnologias</i>)	Continente
	Marca que aposta em produtos que só se podem comprar nas suas superfícies	Lidl
Experiência fora de loja	Marca que acompanha o consumidor mesmo depois deste sair da loja através das propostas de valor do Cartão Continente, como a facilidade no acesso ao entretenimento familiar (jogos de futebol, festivais)	Continente
Resposta ao contexto pandémico	Marca que se adaptou rapidamente às exigências de segurança impostas pela pandemia (<i>online</i> e nas lojas)	Auchan e Continente

Tabela 6. Diferenciação da concorrência

No que diz respeito ao último parâmetro em análise do posicionamento *lifestyle* da marca, percebemos que a oferta é uma das categorias em que as marcas mais apostam para se diferenciarem dos seus concorrentes. O Lidl não só aposta em produtos exclusivos, que só se encontram nas suas lojas, como baseia a sua oferta na rotatividade de produtos que convidam à experimentação.

Já o Continente reforça-se como uma marca com uma vasta oferta em todas as categorias de produtos (*ambiente doméstico e acessórios para a casa, conhecimento e cultura, moda e lazer, desporto e entretenimento e tecnologias*, categorização de Pegler (1996), à qual se acrescentou ainda *cuidados pessoais* (Helman e Chernatony, 1999). Querendo reforçar o seu acompanhamento e entrosamento com o *lifestyle* dos seus consumidores, o Continente também se apresenta como um parceiro de vida fora das lojas, nomeadamente através do Cartão Continente e do seu acesso ao entretenimento familiar. “Democratizamos o acesso ao

entretenimento, seja com eventos como Festival da Comida, o antigo Mega Pic-Nic, em que levávamos o entretenimento de forma gratuita a todas as famílias, seja pela nossa ligação a grandes parceiros como é o caso da Federação Portuguesa de Futebol, em que também democratizamos o acesso das várias famílias ao futebol”, esclarece Nádia Reis, do Continente.

A Auchan e o Continente também se pretendem diferenciar pela sua rápida adaptação ao contexto pandémico, seja através das regras e nova logística impostas nas lojas, seja através do reforço dos seus serviços *online*.

4.1.3 Fontes de Identidade da marca

A identidade da marca é aquilo que a define, a sua essência e o que a distingue da concorrência, envolvendo o emissor, o recetor, a relação entre eles, aspetos internos e externos à marca, uma construção dinâmica que contempla cada vez mais as dimensões trazidas à marca pela materialização do conceito de *lifestyle* em estudo nesta dissertação.

Focando-nos no lado do emissor, ou seja, na componente física da marca, iremos analisar várias fontes de identidade, que estão subdivididas nas seguintes categorias: produtos e serviços (com enfoque nas marcas próprias e exclusivas), lojas, comunicação e publicidade e presença *online* (Kapferer, 2008). Neste seguimento, contemplar-se-á uma categoria que na sociedade contemporânea já é indissociável da identidade da marca, o *co-branding* (associação de duas ou mais marcas com um objetivo comum) e a responsabilidade social, “fontes” de identidade que nos revelam as preocupações e as intervenções sociais da marca.

Categoria: Marcas próprias/exclusivas		
Subcategoria	Unidade de registo	Registo da marca
Marca própria e alimentação saudável	Marca própria tem apostado em produtos que promovem a alimentação saudável	Continente
Desmistificação da marca própria	Marca própria distancia-se dos preconceitos (pouca qualidade, embalagens feias, opção das pessoas com menor poder de compra)	Continente
Marca própria e a sua proposta de valor	Marca que é reconhecida como a melhor oferta qualidade-preço	Continente, Lidl e Auchan
Marca própria com oferta diversificada	Marca própria aposta no crescimento da sua oferta, sobretudo na área alimentar	Continente
Marca própria e as necessidades dos clientes	Marca própria como ferramenta para satisfazer as necessidades dos clientes	Continente
Marca própria/exclusiva como veículo dos valores da marca	O desenvolvimento da marca própria, nomeadamente ao nível do <i>packaging</i> promove a sustentabilidade	Continente e Auchan
	Marcas exclusivas têm de “respeitar” os valores da organização	Auchan
Marcas exclusivas/próprias vs. Marcas de fornecedores	Marcas exclusivas competem com marcas de fornecedores, têm os mesmos atributos	Continente, Auchan e Lidl
Predominância da marca própria	Marca que baseia a maioria da sua oferta nos produtos de marca própria	Lidl

Tabela 7. Marcas próprias/exclusivas

As marcas próprias correspondem a um dos segmentos de negócios nos quais as empresas de retalho alimentar mais têm apostado. A Auchan, o Lidl e o Continente têm diversificado muito as suas ofertas nas marcas próprias. O Continente reforça ainda o esforço que tem feito na área da alimentação saudável e o trabalho contínuo na desmistificação da marca própria, que antes era vista como uma oferta com pouca qualidade que interessava a quem não tinha muito dinheiro para gastar, ideia hoje já completamente ultrapassada, como avança o Continente: “Há 10 anos, ter um produto de marca própria num carrinho, provavelmente muita gente olharia de lado e hoje não. Prova disso é o facto de as três marcas posicionarem as suas marcas próprias como uma oferta que se alavanca no seu preço competitivo e na qualidade, promovendo a “compra inteligente.”

O Continente vê ainda a marca própria como um veículo para diversificar a oferta (sobretudo na área da alimentar) e para responder as necessidades dos seus consumidores.

Outra ideia que as marcas defendem no que concerne às insígnias próprias reflete o seu compromisso com a sustentabilidade, nomeadamente no *packaging* (o caso do Continente e da Auchan). “Aqui tem duas componentes, uma individual e outra coletiva. A individual diz respeito à saúde de cada um de nós, estamos a falar da composição do artigo, e coletiva, naquilo que contribui para a sustentabilidade, para o meio ambiente, para a pegada de carbono e para tudo o que diz respeito àquilo que atinge todos”, esclarece Isabel Dias, da Auchan.

As empresas de retalho alimentar em análise também são consensuais ao darem os mesmos atributos de marcas de fornecedores às suas marcas próprias (reforçando novamente a escolha inteligente). O Lidl aposta tanto na marca própria que atribui a esta a maior fatia do seu negócio. “O negócio do Lidl é a marca própria, não tenhamos dúvidas. Há uns tempos o administrador da área das compras falava disso mesmo numa entrevista. O negócio do Lidl é mesmo esse, estamos a falar de 80/20, tendo 80% da sua faturação em marca própria e 20% em marca de fabricante, não haja aqui a mínima dúvida”, explica Luís Lobato do Lidl. O Continente ainda considera a marca própria como uma ferramenta privilegiada para se colmatar as necessidades dos clientes.

A Auchan salienta ainda o papel das marcas exclusivas no reforço da identidade da marca, uma vez que estas têm de incorporar os valores da organização, como esclarece Isabel Dias: “Qualquer uma destas marcas tem de estar linkada com aquele que é o nosso posicionamento.”

Categoria: Vendas, digitalização e presença no <i>online</i>		
Subcategoria	Unidade de registo	Registo da marca
Inovação nas vendas <i>online</i>	Marca que foi pioneira nas vendas <i>online</i>	Continente
Digitalização da experiência em loja	Serviços de digitalização que influenciam a experiência do consumidor, nomeadamente nos terminais de pagamento automático	Continente
Mudanças na marca para sustentar a aposta no <i>online</i>	Marca que quer ser uma referência no <i>online</i>	Auchan
A importância da informatização em toda a cadeia de fornecimento.	Novas tecnologias aplicadas ao desenvolvimento das lojas mais pequenas	Continente

Tabela 8. Vendas, digitalização e presença no *online*

A presença da marca nas plataformas digitais, nomeadamente no seu canal de vendas *online*, é muito valorizada pelo Continente, que foi pioneiro na aposta no digital. Esta aposta também já se reflete em toda a experiência do consumidor na própria loja física, nomeadamente através dos canais automáticos de pagamento. “O processo de inovação que está sempre muito ligado à questão da digitalização é algo que hoje é uma experiência de compra incrível. Hoje podem entrar em qualquer loja Continente e nem precisam de passar por uma caixa para pagar as suas compras. Há um conjunto de serviços que integram as nossas lojas que trazem uma componente de inovação e de serviço personalizado e inovador muito significativo”, reconhece o Continente.

Por sua vez, a Auchan também tem estado a apostar no seu canal de venda *online*, tendo como ambição tornar-se uma referência nesta área, desenvolvendo mecanismos informatizados ao longo de toda a cadeia de fornecimento. De reparar que o Lidl não fez qualquer referência ao longo da entrevista à sua presença (ou ausência) no *online*.

Categoria: Experiência em loja		
Subcategoria	Unidade de registo	Registo da marca
Formatos de loja	Aposta em vários formatos de loja	Continente e Auchan
	Aposta crescente em lojas de pequeno formato	Continente e Auchan
Ambiente e organização da loja	Lojas que proporcionam uma experiência agradável no espaço	Continente e Auchan
	Lojas que proporcionam ao consumidor uma experiência eficaz e rápida	Lidl
	Lojas mais bonitas e com um ambiente mais sereno	Auchan e Lidl
Lojas e variedade de produtos	Lojas que oferecem todos os produtos que o cliente precisa para o seu dia a dia	Continente
Lojas polivalentes	Lojas com respostas (ao nível de produtos e da experiência) para diferentes consumidores	Continente
	Lojas como palco de experiências, como <i>show cooking</i>	Auchan
Lojas como reflexo da identidade da marca	A mudança do <i>layout</i> das lojas consolidou junto dos consumidores uma nova perceção da marca	Auchan e Lidl

Tabela 9. Experiência em loja

Tanto o Continente como a Auchan estão a apostar em grandes e pequenos formatos de loja. A Auchan reforça ainda a sua oferta nas lojas pequenas, uma vez que as pessoas já não querem ir a “supermercados” e preferem as “lojas mais pequenas.” A Auchan e o Continente querem proporcionar experiências de compra agradáveis aos seus clientes, chegando a Auchan a salientar que as lojas são trabalhadas de forma a serem espaços polivalentes que não servem só para se fazer compras: “As lojas se tornassem espaços mais atrativos, de modo que as pessoas fossem às lojas não só para fazerem compras, como para assistirem a workshops e a outro tipo de eventos.”

Já no caso do Lidl, as lojas são pensadas de maneira a garantir uma compra eficaz e rápida, como garante Luís Lobato: “Queremos criar a melhor experiência possível, mas nunca esquecendo que a experiência em loja Lidl é depurada, simples, muito mais descomplicada. É um tipo de compra em que conseguimos ser mais objetivos e isso nunca vamos perder, por muito melhores lojas e mais bonitas que tenhamos.”

Tanto a Auchan como o Lidl estão a apostar em lojas com ambientes mais tranquilizantes, com mais luz, elementos que acabam por “moldar” a experiência na loja e de compra do consumidor. O Continente também associa a sua experiência de loja à variedade de produtos e serviços que tem disponíveis, chegando, assim, a vários tipos de clientes. Por último, o Lidl e a Auchan admitem que esta mudança no visual e experiência de loja está em sinergia com o *rebrand* levado a cabo pelas marcas.

Categoria: Comunicação e Publicidade		
Subcategoria	Unidade de registo	Registo da marca
Comunicação e a identidade da marca	Marca transmite a sua identidade através das ações de comunicação, adaptando-se sempre ao meio	Continente
	Publicidade tem um papel fundamental para a construção da identidade da marca	Lidl
Comunicação e figuras públicas	Marca que utiliza a sua ligação a figuras públicas para gerar <i>engagement</i> com os consumidores	Continente
	Marca que se associa a figuras públicas que “assumam” os valores da marca e que explorem o lado mais “fun” da marca	Continente
Comunicação como elemento de identificação	Marca que usa a comunicação para criar uma identificação com os seus consumidores	Continente
A mensagem da marca e as diferentes formas de comunicar	Marca que explora novas formas de comunicar, além dos meios tradicionais, apostando em ativações inovadoras	Continente
	Conteúdos para o <i>online</i> são desenvolvidos para auxiliarem o consumidor no seu dia a dia (as melhores fraldas para o seu bebé, receitas saudáveis, etc.)	Auchan e Lidl
	Marca que usa as redes sociais para conhecer os seus consumidores e a relação que estes têm com a marca	Lidl
	Marca que utiliza vários canais de comunicação para promover os seus valores, nomeadamente os que dizem respeito à adoção de um estilo de vida mais saudável	Lidl e Auchan
Estratégias de comunicação	Todas as áreas convergem para o plano de <i>marketing</i> e comunicação	Auchan
Comunicação “ <i>meaning-centered</i> ”	Comunicação que se baseia na relação e na experiência real que o consumidor tem com a marca	Lidl
Publicidade e o “amor” à marca	Marca que alimenta através da comunicação e publicidade o amor que os seus consumidores sentem pela marca	Lidl

Tabela 10. Comunicação e Publicidade

No entendimento das três marcas, a comunicação é uma categoria privilegiada no que diz respeito à sinergia com o conceito de *lifestyle* (entendido como um conjunto de ações e comportamentos da marca que lhe permite acompanhar, corresponder e antecipar necessidades diárias do consumidor no que diz respeito aos seus hábitos de consumo). Para a Auchan toda a sua estratégia converge no plano de comunicação e de *marketing*, assumindo-se este como a linha orientadora da marca. Para o Continente e o Lidl, a comunicação é ainda uma fonte privilegiada da identidade da marca. Na perspetiva do Continente, a marca transmite a sua identidade através das ações de comunicação, adaptando-se sempre ao órgão ou plataforma em questão.

Já para o Lidl, a publicidade tem um papel fundamental para a construção da identidade da marca, como defendem: “Tendo a publicidade um papel fundamental, isso só seria conseguido se tivéssemos estética e conceptualmente retratado bem o que é este conceito de vida dos nossos consumidores. (...) Se podermos identificar isto como *lifestyle* tem um poder enorme. (...) Se interpretamos este retratar nas nossas campanhas, o *lifestyle* do nosso consumidor é muito poderoso, porque as pessoas revêm-se nisso. (...) Isso é o retratar do *lifestyle* de várias pessoas, elas identificaram-se.”

A comunicação como um elemento identitário entre marca e consumidor é também explorada pelo Continente, que utiliza igualmente as figuras públicas para reforçar essa identificação entre os valores da marca e os seus clientes, usando-as ainda para explorar o lado mais “fun” da marca, com ativações inspiradas na cultura pop.

As três marcas utilizam vários meios de comunicação, dos mais tradicionais, como a televisão e a rádio, às novas plataformas digitais (Lidl e Continente apostam muito na comunicação *above the line*, a Auchan não tem orçamento para fazer campanhas regulares nesses meios).

Tanto para o Lidl como para a Auchan, as plataformas digitais são meios privilegiados para explorar o conceito de *lifestyle*. A Auchan usa-os como plataforma para abordar assuntos *lifestyle*, como garante Isabel Dias: “Nas redes sociais vai mais o estilo de vida, o dia a dia e o que pode ser útil para as pessoas. Também temos uma página no site onde estão dicas, como comer melhor, como tratar do bebé, o que são os nossos produtos de marca própria e onde se pode ter uma noção de quais são os compromissos da marca Auchan para com as famílias portuguesas.”

Já o Lidl usa as redes sociais para conseguir, através sobretudo dos comentários que os seus clientes fazem nas redes sociais, conhecer quem é o seu *target* e como se relacionam com a marca. O Lidl divulga ainda através das suas campanhas a verdade da marca, baseadas numa estratégia *meaning-centered*, na qual se reforça o significado que a marca tem para os consumidores e que ultrapassa os benefícios funcionais da marca. Esta estratégia permite ainda alimentar este “amor” que os seus clientes sentem pela marca. O Lidl e a Auchan também reforçam a sua aposta nos estilos de vida saudáveis e sustentabilidades nas suas ações de comunicação.

Categoria: Política de preços		
Subcategoria	Unidade de registo	Registo da marca
Marca e a manutenção dos preços baixos	Marca que aposta em manter os preços baixos	Continente, Lidl e Auchan
Preço como elemento não diferenciador	Com a prática de preços semelhantes, este acaba por ser um elemento não distintivo entre as marcas	Continente e Lidl

Tabela 11. Política de preços

No que diz respeito à fonte de identidade “Política de preços”, as três marcas reconhecem a importância de manterem os preços baixos. “Somos muito fortes nessa componente, naturalmente estamos cientes o fator preço é fundamental e continuará a ser. Estamos num ano que vai ser certamente pior e terá como foco a questão do preço”, explica o Continente. Como é um elemento tão importante para as marcas, estas reconhecem que não se diferenciam entre si pelo preço.

Categoria: Política de promoções		
Subcategoria	Unidade de registo	Registo da marca
Marca e a prática das promoções	Marca que trabalha as promoções contínuas	Continente
	As promoções não são essenciais para a marca	Auchan e Lidl

Tabela 12. Política de promoções

No que concerne à “Política de promoções”, o Continente é aquele que assume o peso das promoções na sua identidade. Já o Lidl e a Auchan garantem que a carga promocional não é um dos atributos mais trabalhados pela marca na sua relação com o consumidor: “O Lidl não tem a carga promocional que tem a concorrência, de maneira nenhuma. Posso-lhe dizer que a carga promocional da concorrência é quase o dobro da do Lidl”, avança Luís Lobato.

Categoria: <i>Co-branding</i> e responsabilidade social		
Subcategoria	Unidade de registo	Registo da marca
Marca que promove a sua ligação à comunidade	Marca que intervém na sociedade através do projeto Missão Continente	Continente
Promoção da alimentação e hábitos de vida saudável	Marca que apoia instituições e causas que promovem o desporto e comportamentos saudáveis	Continente e Lidl
Combate ao desperdício alimentar	Marca que ao longo de toda a sua cadeia de negócio combate o desperdício alimentar, promovendo a solidariedade	Continente
Responsabilidade e promoção do bem-estar e integração dos colaboradores	Marca que tem como prioridade o bem-estar dos seus colaboradores, que entendem ser um “espelho” das boas práticas da organização	Auchan e Continente
Promoção da integração no mercado laboral	Marca que tem no âmbito da responsabilidade social ações de apoio à juventude e à sua respetiva integração no meio profissional	Auchan
Apoio a causas solidárias pontuais	Marca que promove e apoia pontualmente ações de solidariedade, que estão relacionadas com a agenda mediática (ex: durante a pandemia apoiaram quem estava na primeira linha)	Auchan e Continente

Tabela 13. *Co-branding* e responsabilidade social

O *co-branding* e a responsabilidade social são hoje elementos centrais na identidade da marca, ou pelo menos assim o consideram os três responsáveis de marca em análise. O Continente alicerça a sua prática de responsabilidade social na Missão Continente, projeto através do qual intervém na sociedade. “Esta plataforma Missão Continente que agrega todas as iniciativas de responsabilidade social do Continente nas suas várias dimensões. Temos várias

dimensões de apoio, vários âmbitos, a ligação e o apoio à comunidade, a defesa e o desenvolvimento de uma atuação inclusiva na sociedade, todas estas nossas preocupações ambientais, mas também muito em cima daquilo que é o tema da alimentação saudável”, reforça o Continente. Além disso, também trabalha de forma contínua algumas causas, como o desperdício alimentar e a promoção da alimentação e hábitos saudáveis (este último é também uma ação levada a cabo pelo Lidl).

Tanto a Auchan como o Continente encaram o cuidado para com os seus colaboradores como uma “responsabilidade”, uma missão da marca.

A Auchan tem também no âmbito da responsabilidade social a promoção de políticas de apoio à juventude, nomeadamente do que diz respeito à sua inserção no mercado laboral.

Por último, tanto a Auchan como o Continente apoiam causas pontuais, nomeadamente as que estão relacionadas com a agenda mediática.

4.2 Peritos nas áreas da comunicação e publicidade

Dado o carácter pioneiro desta investigação, considerou-se relevante ter um “olhar externo” em relação ao trabalho que as marcas em estudo estão a fazer no domínio do *lifestyle*, sendo ouvida e analisada a opinião de peritos nas áreas da comunicação e publicidade que desenvolvem o seu trabalho em agências. Ao longo do seu percurso profissional, os três entrevistados já trabalharam alguma das marcas em estudo, acentuando a profundidade da sua análise e conhecimento da realidade em causa.

As entrevistas tiveram como base o enquadramento teórico e os objetivos do trabalho, reforçando as perguntas no domínio da comunicação e publicidade, áreas em que os entrevistados são especialistas.

4.2.1 Peritos – *Lifestyle*

Categoria: Conceito de <i>lifestyle</i>		
Subcategoria	Unidade de registo	Perito
Pertinência do conceito	Abordar o conceito torna-se particularmente relevante numa área em que as marcas vendem produtos para todas as fases de vida do consumidor	Pedro Morgado e Rodrigo Freixo
Abrangência do conceito	Conceito que “significa muita coisa”	João Gomes Coelho
Conceito transversal a várias dimensões da marca	<i>Lifestyle</i> como “fio condutor” das ações da marca	Pedro Morgado
<i>Lifestyle</i> e sustentabilidade	Conceito que está sob a “umbrella” da sustentabilidade	Rodrigo Freixo
<i>Lifestyle</i> como ponte para chegar ao consumidor	Marcas deveriam fazer do <i>lifestyle</i> um conceito agregador dos estilos de vida dos seus consumidores	Rodrigo Freixo
	O <i>lifestyle</i> do consumidor pode ser relevante do ponto de vista social	João Gomes Coelho
	O <i>lifestyle</i> do consumidor pode ser relevante do ponto de vista comercial	João Gomes Coelho
	Marcas devem estar atentas ao <i>lifestyle</i> do consumidor e “agarrarem” as novas oportunidades de negócio que possam surgir	João Gomes Coelho

Tabela 14. Peritos – Conceito de *lifestyle*

João Gomes Coelho garante que o conceito de *lifestyle* “significa muita coisa”, um termo abrangente que toca a vida dos consumidores ao longo de todas as fases, como esclarece Pedro Morgado, defendendo a pertinência do conceito em estudo: “Quando és uma marca de distribuição que viabiliza os teus clientes a terem acesso a bens básicos, a roupa, coisas para bebés, estás a tocar na vida das pessoas e de formas muito diferentes.”

O CEO da VMLY&R defende que o *lifestyle* é um conceito “umbrella” para a sustentabilidade e que as marcas deveriam ser “criadoras” do seu próprio *lifestyle*, um conceito agregador: “As grandes marcas deveriam encontrar um conceito próprio, uma *umbrella*, algo que é um *statement*, um conceito próprio para conseguirem agrupar aquilo que são os *lifestyles* dos consumidores e até das próprias marcas, o que elas oferecem e conseguir fazer aí um *matrix* com toda a ligação de rede de vendas, disto e daquilo. Sim, as marcas deveriam ter o seu próprio conceito de *lifestyle* como uma *umbrella*.”

João Gomes Coelho encara o conceito em estudo como “comportamentos que têm dimensão suficiente para serem relevantes do ponto de vista social, mas também do ponto de vista comercial”, o que leva as marcas a conhecer o consumidor, a perceber as novas oportunidades de negócios, adaptando-se e respondendo a essas expectativas e necessidades.

Categoria: Propósito <i>lifestyle</i> da marca		
Subcategoria	Unidade de registo	Perito
Os valores da marca	Marcas devem trabalhar a sustentabilidade	Rodrigo Freixo
	Marcas devem trabalhar a promoção da saúde	Rodrigo Freixo
	Marcas devem promover a alimentação saudável	Rodrigo Freixo
Continente e a democratização da alimentação saudável	Trabalhar a alimentação saudável é hoje uma atividade central para o Continente	João Gomes Coelho

Tabela 15. Peritos – Propósito *lifestyle* da marca

Rodrigo Freixo reforça na razão de ser da marca a aposta na sustentabilidade, na promoção da saúde e da alimentação saudável como os valores mais relevantes das marcas na atualidade. “Hoje em dia há uma grande preocupação com a saúde, com produtos saudáveis, com produtos que sintas confiança”, garante o CEO.

Referindo-se em concreto ao Continente, João Gomes Coelho salienta o papel que este tem assumido na democratização da alimentação saudável, um pilar central da visão da marca.

4.2.2 Peritos – Posicionamento *Lifestyle* da Marca

Categoria: Promessa da marca		
Subcategoria	Unidade de registo	Perito
Marca e a sua presença na vida dos consumidores	Continente é uma marca presente em várias áreas da vida do consumidor (entretenimento, desporto, pagamento de despesas domésticas)	Pedro Morgado João Gomes Coelho
Marcas e as expectativas dos consumidores	Consumidores procuram as marcas pela sua conveniência (perto de casa/do trabalho)	Pedro Morgado e João Gomes Coelho
	Consumidores procuram as marcas por causa dos preços	Pedro Morgado e João Gomes Coelho
	Consumidores procuram as marcas por causa da sua oferta	Pedro Morgado e João Gomes Coelho
	Marcas querem ser vistas como os melhores negócios	João Gomes Coelho
	Marcas querem ser vistas como a melhor oportunidade de escolha	João Gomes Coelho
	Marcas querem ser vistas como a que traz mais novidades	João Gomes Coelho

Tabela 16. Peritos – Promessa da marca

No que diz respeito ao Posicionamento *Lifestyle*, nomeadamente à promessa da marca, Pedro Morgado e João Gomes Coelho referem como o Continente “entrega” uma promessa de acompanhamento contínuo ao seu cliente, mesmo fora da loja (ao usufruir das parcerias que a marca tem na área dos serviços domésticos ou entretenimento familiar): “Uma constante adaptação das marcas e dos negócios, da comunicação dessas marcas àquilo que as pessoas estão a viver e a precisar em determinado momento”, garante João Gomes Coelho.

Os dois peritos referem ainda que as marcas tentam corresponder às expectativas dos consumidores, sobretudo no que concerne ao *mix* conveniência, preço e variedade. O diretor de planeamento estratégico da Fuel refere ainda que as marcas tentam corresponder às mesmas motivações de sempre: melhor negócio, ao melhor preço, melhor oportunidade que entrega novidade.

Categoria: Target		
Subcategoria	Unidade de registo	Perito
<i>Target</i> volátil e repartido	Marcas partilham os mesmos consumidores, não há exclusividade	João Gomes Coelho
	Ideia de um consumidor ir atrás de uma só marca é “frágil”	João Gomes Coelho
<i>Target</i> do Continente valoriza a digitalização, as <i>apps</i>	Os consumidores do Continente distinguem-se pelo uso das ferramentas digitais que a marca disponibiliza	João Gomes Coelho

Tabela 17. Peritos – Target

No que concerne ao *target*, João Gomes Coelho refere que na área das grandes distribuidoras do retalho alimentar, os consumidores de uma marca são também consumidores da outra, não há uma exclusividade. “Os consumidores vão à procura de uma marca também ela é uma ideia frágil, porque os consumidores de determinada marca também são consumidores de outras marcas no mesmo setor”, explica o diretor de planeamento estratégico da Fuel. João Gomes Coelho salienta ainda o facto de os clientes do Continente valorizarem a digitalização que a marca está a levar a cabo.

Categoria: Benefícios emocionais e funcionais da marca		
Subcategoria	Unidade de registo	Perito
Marcas e a relação emocional com os consumidores	Narrativas de <i>lifestyle</i> reforçam o elo emocional entre a marca e os consumidores	Pedro Morgado
	Marca “oferece” mais do que produtos, constrói uma história com o consumidor	Pedro Morgado
	Continente tem uma relação com significado com os portugueses	João Gomes Coelho
Marcas e a relação funcional com os consumidores	Marcas têm uma “relação fria” com o consumidor	Rodrigo Freixo
	Marcas não se reinventaram na pandemia, não deram respostas mais “humanas”	Rodrigo Freixo

Tabela 18. Peritos – Benefícios emocionais e funcionais da marca

Na categoria dos benefícios emocionais e funcionais da marca, Pedro Morgado garante que o *lifestyle* ao ser um conceito trabalhado pelas marcas reforça o elo emocional entre a organização e o consumidor, criando entre si uma história: “Acho que é uma forma de

construíres a identidade da marca. Qualquer marca tem de ter uma narrativa, tens de ter qualquer coisa associada. (...) Se digo que a minha marca vai fazer-te sentir mais forte para conquistares os teus sonhos há uma narrativa associada. É essa a diferença. E aí estás a falar de *lifestyle*. Uma palavra pode representar muito coisa e as marcas precisam disso para não ser tudo a mesma coisa. (...) É mais claro como associo *lifestyle* a uma marca de distribuição. Antes, ia a um supermercado porque precisava dos produtos e já não estamos nessa fase.”

Já Rodrigo Freixo classifica a relação entre os *players* e os consumidores como “fria”, acrescentando que as marcas não aproveitaram este tempo pandémico para se reinventarem, para apostarem em novos canais que os aproximasse do consumidor, tornando a relação “mais humana.” “É uma relação muito fria, do meu ponto de vista. Acho que muitos não conseguiram fazer uma reinvenção rápida (...) Falta-nos sentir que vou a uma grande superfície e que me proporcionam uma experiência agradável”, avança Rodrigo Freixo.

Na perspetiva de João Gomes Coelho, o Continente tem uma relação com significado com os portugueses, tem uma relação que significa mais do que uma ida ao supermercado para ir comprar produtos.

Categoria: Diferenciação da concorrência		
Subcategoria	Unidade de registo	Perito
Marcas com pouca diferenciação na forma como se comunicam	Marcas comunicam por mimetismo, contam as mesmas histórias, nos mesmos lugares	Pedro Morgado
Elementos de diferenciação	Lojas	João Gomes Coelho
	Modelo de negócio (<i>hard discount</i>)	João Gomes Coelho
	Capacidade territorial	João Gomes Coelho
	Profundidade e largura de gama	João Gomes Coelho
Lidl e a sua diferenciação	Lidl comunica com criatividade e pensa numa estratégia a dez anos	Pedro Morgado e João Gomes Coelho
	“Vende” uma ideia de “mercado” e aposta nos frescos	Rodrigo Freixo
	Tornou-se uma <i>love brand</i> , mas ainda sem consistência	Rodrigo Freixo
	Aposta na sustentabilidade e está a comunicá-la em grande escala	Rodrigo Freixo
	É uma marca que não vai na “carneirada” e que trabalha muito bem o seu posicionamento	Rodrigo Freixo e João Gomes Coelho
Auchan e a sua diferenciação	Marca que quase desapareceu do mercado e com menos peso na comunicação, mas que se assume claramente na sua assinatura: “Militantes do bom, do são e do local”	João Gomes Coelho
	Marca que tem pouco peso na comunicação	João Gomes Coelho
	Marca com uma assinatura clara: “Militantes do bom, do são e do local”	João Gomes Coelho
Continente e a sua diferenciação	Marca que trabalha preço	João Gomes Coelho
	Marca que trabalha variedade na oferta	João Gomes Coelho
	Marca que trabalha calendário alargado de feiras temáticas	João Gomes Coelho
	Marca que trabalha serviço	João Gomes Coelho
	Marca que trabalha os frescos	João Gomes Coelho
	Dificuldade em se chegar ao “ADN” do Continente	Rodrigo Freixo
	Marca muito presente no campo da responsabilidade social e nas parcerias, nomeadamente através do Cartão Continente	João Gomes Coelho
Auchan e Continente sem experiência <i>lifestyle</i>	Auchan e Continente têm potencial para explorar o conceito de <i>lifestyle</i> e trabalhar a sua diferenciação e não serem uma “fábrica de produtos, um sítio sem glamour”	Rodrigo Freixo

Tabela 19. Peritos – Diferenciação da concorrência

A categoria “Diferenciação da concorrência” foi uma das mais analisadas pelos peritos. Pedro Morgado sublinha que as marcas têm pouca diferenciação entre si e que há um mimetismo na forma como chegam até ao consumidor, nomeadamente através da comunicação, “contam as mesmas histórias, nos mesmos lugares.” João Gomes Coelho também reconhece que os elementos diferenciadores entre marcas são as lojas, o modelo de negócio (*hard discount*), a capacidade territorial, a profundidade e a largura de gama.

Contudo, os três peritos reconhecem que o Lidl é a marca que está a trabalhar melhor a sua diferenciação, seja pela criatividade que está subjacente às suas companhias (Pedro Morgado e João Gomes Coelho), seja pela experiência mais próxima que proporciona nas lojas (Rodrigo Freixo), por trabalhar a sua insígnia como uma “*love brand*”, um trabalho que ainda não está consolidado (Rodrigo Freixo), pela sua aposta na comunicação das ações de sustentabilidade (Rodrigo Freixo) e pela sua estratégia, estando a trabalhar muito bem as suas forças (Rodrigo Freixo e João Gomes Coelho). “A única marca que está a fazer, a comunicar de forma diferente é o Lidl (...) Aquele departamento de *marketing* sabe o que está a fazer e sabe que tu ganhas quota de mercado se estiveres a trabalhar para os próximos dez anos. (...) A criatividade faz mesmo a diferença”, sentencia Pedro Morgado.

No que diz respeito à Auchan, João Gomes Coelho reconhece que é uma marca que praticamente desapareceu do mercado, que não tem muito peso na comunicação, mas que tem trabalhado de forma clara a sua assinatura: “Militantes do bom, do são e do local.”

Contudo, tanto a Auchan como o Continente ainda não estão a ver o potencial que o conceito de *lifestyle* poderia ter na sua diferenciação, sendo ainda uma “fábrica de produtos, um sítio sem glamour”, como descreve Rodrigo Freixo que reconhece ainda a dificuldade em o Continente trabalhar de forma clara o seu ADN.

Por último, João Gomes Coelho reconhece que o esforço que o Continente faz para estar presente em toda a jornada diária do consumidor, mesmo quando este está fora das lojas, sobretudo através das parcerias do Cartão Continente, é um fator de diferenciação da marca, bem como a sua aposta na responsabilidade social.

4.2.3 Peritos – Fontes de Identidade

Categoria: Marcas próprias		
Subcategoria	Unidade de registo	Perito
Marca própria e o <i>lifestyle</i>	Marca própria com potencial para “pertencer” ao estilo de vida do consumidor.	Pedro Morgado
	Marca própria é um pilar da organização	Pedro Morgado
Marca própria e os preconceitos	Consumidores ainda desconhecem a qualidade das marcas próprias, que são adquiridas por quem tem menos poder de compra	Rodrigo Freixo
Marca própria e as expectativas dos consumidores	Consumidores já esperam muito das marcas próprias, qualidade, diversidade e aposta em produtos saudáveis	João Gomes Coelho

Tabela 20. Peritos – Marcas próprias

Nas fontes de identidade da marca, as marcas próprias têm um peso importante. Pedro Morgado vê as marcas próprias como um pilar da organização, sendo também uma forma de a marca estar presente no *lifestyle* do consumidor, de fazer parte da sua “narrativa” diária.

Para Rodrigo Freixo, as marcas próprias ainda têm de trabalhar o seu posicionamento junto dos consumidores, que ainda olham para elas com preconceito. O CEO da VMLY&R acredita que quem tem dinheiro compra marca de fornecedores quem não tem tanto poder de compra, opta pela marca branca. “A maior parte das pessoas não sabe, mas as marcas brancas são feitas no mesmo sítio em que são feitas as outras e não muda muito no processo de produção e o preço muda. Mas, mesmo assim, quem tem dinheiro compra as outras, quem não tem compra a marca branca.”

Já João Gomes Coelho tem uma opinião contrária, assegurando que os consumidores esperam qualidade, preço competitivo e diversidade, sobretudo no que diz respeito à alimentação saudável, das marcas próprias. “As expectativas mudaram muito em relação à qualidade e diversidade na oferta de marcas próprias, nomeadamente na oferta de produtos de alimentação saudável.”

Categoria: <i>Lifestyle</i> e <i>Branding</i> da Marca		
Subcategoria	Unidade de registo	Perito
Sinergia entre o <i>branding</i> da marca e o conceito de <i>lifestyle</i>	A experiência em loja, a identidade visual, a política de promoções e preços e os produtos que determinada marca vende podem refletir o conceito do <i>lifestyle</i>	Pedro Morgado e João Gomes Coelho

Tabela 21. Peritos – *Lifestyle* e *Branding* da marca

Numa opinião mais abrangente, Pedro Morgado e João Gomes Coelho consideram que os vários elementos do *branding* da marca devem ser encarados como veículos de expressão do *lifestyle* ao qual a marca se quer associar. “As lojas, a política de preços e a oferta são expressões e uma forma de tangibilizar as respostas que as marcas dão a determinado estilo de vida”, avança João Gomes Coelho.

Categoria: Experiência em loja		
Subcategoria	Unidade de registo	Perito
Lojas e os consumidores	Experiência em loja tem de satisfazer os vários tipos de famílias dos consumidores	Pedro Morgado
Os desafios das grandes superfícies	Espaços comerciais sem uma política interna de <i>lifestyle</i> , realidade que começa a mudar	Rodrigo Freixo
	Lojas grandes têm mais dificuldade em reinventar o seu espaço para conseguir criar uma relação mais próxima com o seu consumidor	Rodrigo Freixo
	Lojas com potencial para se tornarem espaços mais acolhedores de maneira que o consumidor se sinta “em casa”	Rodrigo Freixo

Tabela 22. Peritos – Experiência em loja

No que concerne à “Experiência em loja”, Pedro Morgado defende que as marcas têm de desenhar as suas lojas de maneira que estas satisfaçam os vários tipos de clientes. “Tenho de desenhar a loja para uma família de sete pessoas ou de duas”, explica o *head of ideas* da Fullsix.

Rodrigo Freixo aponta ainda os desafios das lojas maiores para trabalharem o seu espaço de maneira a criarem uma relação mais próxima com o seu consumidor e não serem apenas um sítio cheio de “prateleiras”, o que evidencia, na opinião do CEO, a ausência de uma política interna de *lifestyle* nestes espaços. Rodrigo Freixo indica ainda que o caminho é as lojas serem espaços acolhedores, onde os consumidores se sintam “em casa.”

Categoria: Política de preços e promoções		
Subcategoria	Unidade de registo	Perito
A importância das promoções	Consumidores estão “viciados” em promoções	João Gomes Coelho
A importância dos preços baixos	Preços mais competitivos é a grande motivação para as pessoas irem às grandes superfícies	Rodrigo Freixo
Preço já não é um elemento diferenciador	Marcas têm acordo de concorrência, pelo que não se distinguem entre si pelos preços praticados	Rodrigo Freixo

Tabela 23. Peritos – Política de preços e promoções

João Gomes Coelho reforça o peso que as promoções têm nesta área de negócio, avançando que os consumidores estão “viciados” em promoções.

Rodrigo Freixo também salienta a importância que a prática de preços baixos tem nesta área, garantindo que os preços são a grande motivação para as pessoas comprarem nestes grandes *players*. “Quando a motivação é preço puro e duro, e ainda existe uma boa parte que é, sobretudo com a crise que vivemos em Portugal, acho que a diferenciação reduz-se a um segmento que é preço, vamos ao sítio onde achamos que é mais barato.”

Contudo, Rodrigo Freixo também reconhece que o preço não é um fator diferenciador, devido ao acordo de concorrência que existe entre as marcas.

Categoria: Comunicação e Publicidade		
Subcategoria	Unidade de registo	Perito
Desafios da comunicação no retalho alimentar	Dificuldade das marcas em adequar a mensagem ao meio	Pedro Morgado
Lidl e a comunicação da marca	Lidl aposta em <i>one shots</i> e não comunica marca	Rodrigo Freixo
Comunicação e preço dos produtos	Comunicação ainda está muito centrada no preço e quando não está, corre mal	Rodrigo Freixo
Comunicação e a “consumer journey”	Comunicação como elo de ligação entre a construção da marca e a experiência do consumidor	Rodrigo Freixo
Comunicação como “palco” do <i>lifestyle</i>	A forma como as marcas comunicam permite-lhes dar visibilidade a vários estilos de vida	João Gomes Coelho

Tabela 24. Peritos – Comunicação e Publicidade

Pedro Morgado reconhece que a comunicação nesta área enfrenta vários desafios, nomeadamente o de encontrar a “fórmula” para se adequar a mensagem aos vários meios de comunicação disponíveis.

Rodrigo Freixo defende que a comunicação nesta área de negócio ainda está muito centrada no preço. O Lidl arrisca e faz diferente, mas aposta em campanhas de “one shot”, não comunicando a marca. “O Lidl também está a tentar fazê-la, mas tem comunicado marca? Não. Tem feito *one shots*. Agora fizeram a roupa do Lidl, mas já passou. Foi uma coisa do momento, morreu rapidamente e não me diz nada sobre a marca”, defende o CEO da VMLY&R.

Rodrigo Freixo defende ainda que a comunicação é um elemento essencial na ligação entre marca e consumidor e João Gomes Coelho avança que a comunicação pode ser um “palco” aproveitado pela marca para dar visibilidade aos estilos de vida dos seus consumidores. “A forma como comunico as mensagens a que escolho dar visibilidade são uma tangibilidade desses estilos de vida a que escolho dar resposta”, afiança.

Categoria: Vendas, digitalização e presença no <i>online</i>		
Subcategoria	Unidade de registro	Perito
Experiência digital aquém das expectativas	Marcas ainda não conseguiram desenvolver uma experiência digital simples, fácil e eficaz	Rodrigo Freixo
	Nas compras <i>online</i> , o Continente apresenta-se como uma marca “fria”, que não “mima” o cliente na entrega das compras em casa	Rodrigo Freixo
Digital e <i>lifestyle</i>	Aposta no digital é uma forma de trabalhar e desenvolver o conceito de <i>lifestyle</i>	Rodrigo Freixo
	Continente com espaço para implementar várias soluções digitais, as quais são cada vez mais procuradas pelos consumidores que têm a sua vida cada vez mais digitalizada	João Gomes Coelho

Tabela 25. Peritos – Vendas, digitalização e presença no *online*

Rodrigo Freixo reconhece que as marcas ainda não conseguiram desenvolver uma experiência digital simples, fácil e eficaz, ficando aquém das expectativas. O CEO da VMLY&R sublinha ainda que a jornada digital do Continente não satisfaz, sobretudo quando se trata da entrega em casa das compras feitas *online*. “Se estás a fazer uma compra no Continente rezas para que te cheguem as compras a casa. No meu caso, que moro num prédio de três andares sem elevador, rezo para que seja alguém porreiro que me leve as compras até lá acima. Normalmente não levam. Têm uma frieza grande.” Rodrigo defende ainda que o digital é uma forma de a marca desenvolver e trabalhar o conceito de *lifestyle*.

Referindo-se ao Continente, o diretor de planeamento estratégico da Fuel defende que a marca tem espaço para implementar várias soluções digitais, as quais são cada vez mais procuradas pelo consumidor que tem também a sua vida cada vez mais digitalizada.

Categoria: Co-branding e responsabilidade social		
Subcategoria	Unidade de registro	Perito
Responsabilidade social aquém das expectativas	Grandes distribuidoras deveriam ter um impacto muito maior na sociedade civil	Pedro Morgado
	Marcas veem a responsabilidade social como uma obrigação, trabalham-na porque “têm de fazer” e aproveitam-na para comunicar	Rodrigo Freixo
Autenticidade na responsabilidade social do Lidl	Lidl trabalha a responsabilidade social de uma forma verdadeira e real	Rodrigo Freixo
Responsabilidade social e o “ADN” das marcas	Responsabilidade social não faz parte da “essência” das marcas, que deveriam começar a trabalhar esta dimensão de dentro para fora. Só o Lidl é que o faz	Rodrigo Freixo
	<i>Players</i> têm a responsabilidade de promover hábitos de alimentação saudável	João Gomes Coelho
	Marcas devem promover a alimentação biológica	João Gomes Coelho
Continente e a resposta à pandemia	Continente foi das primeiras marcas a responder aos desafios da pandemia, promovendo comportamentos responsáveis nas lojas	João Gomes Coelho

Tabela 26. Peritos – Co-branding e responsabilidade social

No que diz respeito ao *co-branding* e responsabilidade social, o *head of ideas* da Fullsix garante que os grandes *players* deveriam ter uma intervenção social muito maior do que a que têm. Rodrigo Freixo também sublinha que as marcas veem a responsabilidade social como algo que têm de fazer e que não está alicerçado na sua essência, à exceção do Lidl. “A sensação que tenho em relação aos grandes *players* é que fazem porque têm de fazer e pensam em como podem aproveitar isso em comunicação. Isso não está ligado ao ADN da marca, ao que a marca representa. A marca para fazer esse tipo de coisas tem de começar por dentro, tem de se transformar por dentro. (...) O Lidl tem uma base para o fazer, não começaram pelo telhado e está relacionado com o ADN que eles estabeleceram para a marca”, avança Rodrigo Freixo.

Na responsabilidade social, João Gomes Coelho destaca o trabalho feito nesta área em tempos de pandemia pelo Continente. O diretor de planeamento estratégico também aborda o

peso que a responsabilidade social deveria ter nas marcas, nomeadamente na promoção de hábitos de alimentação saudável e da alimentação biológica.

4.2.4 Peritos – Tendências do *Lifestyle* no Retalho Alimentar

Categoria: <i>Lifestyle</i> e o futuro das marcas		
Subcategoria	Unidade de registo	Perito
<i>Lifestyle</i> como elemento diferenciador na comunicação	Contar histórias nos <i>social media</i> , marca aparecer como a “amiga” para todas as ocasiões	Pedro Morgado
Proximidade com o consumidor	Marcas devem aproveitar este momento de exceção para ficarem mais próximas do consumidor	Rodrigo Freixo
O <i>lifestyle</i> das marcas e o <i>lifestyle</i> dos consumidores	Marcas devem desenvolver o seu próprio conceito de <i>lifestyle</i> ao mesmo tempo que acompanham e antecipam o <i>lifestyle</i> dos seus consumidores	Rodrigo Freixo
Marcas e a responsabilidade social	Marcas devem ser agentes de consciencialização e educação	João Gomes Coelho
	Marcas devem ser agentes de educação	João Gomes Coelho
	Consumidores são cada vez mais exigentes em relação às políticas e ações de responsabilidade social das marcas	João Gomes Coelho

Tabela 27. Peritos – *Lifestyle* e o futuro das marcas

No que diz respeito às tendências nesta área de negócio, Pedro Morgado acredita que o conceito de *lifestyle* vai ser um aliado das marcas, que o podem usar para contar histórias nos *social media* e reforçar o seu papel da “amiga” para todas as ocasiões da vida do consumidor. “Agora, precisamos perceber o que se quer comunicar e onde, que histórias é que se quer contar em *social media*, onde o *lifestyle* entra mais. Preciso de ser o amigo que diz coisas úteis sobre cozinha e tratar da casa ou como transformar um espaço da casa num canto de escritório e depois pimba, está aqui uma secretária a 29.90€”, assegura Pedro Morgado.

Rodrigo Freixo encara este momento que vivemos como uma oportunidade para implementar algumas mudanças, nomeadamente no que diz respeito à aproximação entre as marcas e os consumidores. O CEO da VMLY&R aponta ainda como uma tendência as marcas

procurarem desenvolver o seu próprio *lifestyle*, um corpo coeso e claro que as pode aproximar dos consumidores. “Aí [no seu próprio *lifestyle*] é onde as marcas se vão diferenciar, onde saímos da carneirada, onde saímos do rebanho e se diferenciam por aquilo que fazem”, avança.

Por último, João Gomes Coelho reforça a ideia de que os consumidores vão estar cada vez mais atentos e exigentes com a atuação dos grandes *players* nesta área da responsabilidade social. “Se somos um *player* importante nessa área podemos ser agentes de consciencialização, de educação. Isso vai acontecer, não só nas marcas que são oferecidas nestes espaços como o que os próprios espaços oferecem. Já há mais exigência por parte dos consumidores do papel social que marcas desta dimensão têm”, finaliza o diretor de planeamento estratégico.

4.2.5 Diretores e responsáveis das marcas vs. Peritos de comunicação e publicidade (agências)

Terminada a análise de conteúdo dos diretores e responsáveis de marcas e dos peritos de comunicação e publicidade, torna-se relevante confrontar os seus pontos de vista e perceber em que convergem e divergem, uma análise que ajudará a clarificar a forma como o conceito de *lifestyle* e a sua relação com a identidade da marca é vista não só interna como externamente.

Tanto as marcas como os peritos assinalam a abrangência deste conceito, que se materializa em todas as ações que as marcas empreendem para compreender, responder e antecipar as necessidades dos seus consumidores. Trabalhando este conceito, a marca consegue acompanhar os consumidores em todas as fases da sua vida, uma vantagem que tanto os diretores e responsáveis das marcas como os peritos reconhecem a esta área de negócio que “vende tudo” o que as pessoas precisam para o seu dia a dia, mesmo quando já se está fora da loja e, nesse caso, os peritos dão a vantagem ao Continente que consegue estar presente em várias áreas, como o entretenimento.

Marcas e os peritos que trabalham em agências convergem também na importância de incorporar no propósito da marca, de uma forma cada vez mais consolidada e transversal, a sustentabilidade e a promoção da alimentação saudável.

A forma como as marcas e os peritos encaram este conceito de *lifestyle* leva-os a tê-lo em conta na estratégia da marca, no seu posicionamento e nas várias dimensões e fontes identitárias da organização, um conceito que lhes permite trazer coerência à marca.

No que diz respeito à “promessa” da marca, a “qualidade ao melhor preço” continua a ser uma premissa que é reconhecida tanto pelos diretores e responsáveis das marcas como pelos peritos, que, tal como as marcas, descrevem o *target* nesta área de negócio como pouco segmentado, volátil e repartido entre as organizações, não se conseguindo conquistar a exclusividade do cliente.

Tanto marcas como peritos reconhecem o potencial do conceito de *lifestyle* em reforçar as relações emocionais entre as organizações e os consumidores, um caminho que se quer consolidar e que pode ser um elemento diferenciador da marca.

Nesta dimensão de análise (diferenciação da concorrência), os peritos e os responsáveis das marcas reconhecem a importância de os *players* se diferenciarem, um caminho que todos asseguram se faz pela oferta, pela experiência em loja e pela verdade de cada marca.

Entrando agora nas fontes de identidade, tanto as marcas como os especialistas das agências veem as marcas próprias como uma das dimensões mais importantes para trabalhar o *lifestyle*, uma vez que esta segmentação de produtos incorpora a “essência” da marca por excelência.

Os peritos reforçam ainda a importância da digitalização, uma resposta à vida cada vez mais digital dos consumidores, uma realidade que a Auchan e o Continente (este último de forma destacada pelos peritos) têm trabalhado, sobretudo nestes tempos pandémicos.

Os formatos de loja também são uma fonte identitária privilegiada para a materialização do *lifestyle*, tanto no entender dos peritos como das marcas. Estes espaços não só incorporam os valores e visão da marca como são essenciais na experiência de compra dos consumidores (tenham eles uma família numerosa ou não, as lojas têm de servir a todos). Querendo satisfazer clientes cada vez mais exigentes, as marcas apostam tanto em formatos maiores como em lojas mais pequenas, com ofertas diferenciadoras.

Tanto peritos como as marcas encaram a comunicação como um elo de ligação entre a marca e os consumidores, sendo também uma fonte identitária muito importante para a marca (que através dela se mostra e se dá a conhecer, evidenciando as dimensões e os assuntos que a distinguem da concorrência).

Não obstante o facto de as marcas terem cada vez mais assuntos para falar com os seus consumidores, tanto organizações como peritos que trabalham nas agências asseguram que os preços acessíveis continuam a ser “o assunto” que se comunica mais.

Sublinhando ainda as opiniões convergentes entre marcas e peritos, reforça-se o papel do *co-branding* e da responsabilidade social na identidade da marca, uma área à qual os consumidores estão cada vez mais atentos.

Nesta análise de conteúdo, também ficou claro que a forma como as marcas veem o seu trabalho interno nem sempre passa “cá para fora”, tendo os peritos uma visão diferente do que as marcas estão a fazer neste âmbito do *lifestyle*.

Os peritos ainda veem a relação entre os grandes *players* e os consumidores como “fria”, muito baseada nos atributos funcionais (preço, conveniência e variedade), enquanto as marcas já analisam as suas relações com os seus clientes de uma forma mais próxima e emotiva.

No que concerne à diferenciação da concorrência também se nota opiniões distintas, uma vez que, ao contrário dos diretores das marcas, os peritos das agências acham que a diferenciação entre elas ainda é reduzida, fazendo do Lidl a exceção. Os peritos reconhecem que o Lidl tem feito um trabalho assente na criatividade e nas suas forças em relação aos seus concorrentes, percebendo-se que há uma estratégia pensada a vários anos. Esta exceção também é reconhecida noutra dimensão: na comunicação, onde ainda há um grande mimetismo entre marcas (excetuando o Lidl, como já referido).

Outro aspeto dissonante prende-se com as marcas próprias, uma vez que os peritos reconhecem que ainda há preconceitos associados à compra destes produtos.

Os peritos também assinalam a dificuldade que as marcas sentem (sobretudo aquelas que têm grandes formatos) em desenvolver o conceito de *lifestyle* nas suas lojas e em torná-las espaços mais acolhedores que não sejam aglomerados de “prateleiras.”

Por último, os especialistas das agências apontam o trabalho que as marcas têm feito no âmbito da responsabilidade social como pouco verdadeiro, não estando realmente integrado na identidade da marca.

5. Discussão dos resultados

Em 1979, J. L. Swiners, num artigo publicado na revista *Stratégies*, afirmou que os “*lifestyles* tinham morrido.” Os estudos psicográficos que proliferaram no final dos anos 90 (que exploram as Atividades, Interesses e Opiniões das pessoas e nos quais mais nos centrámos para perceber em profundidade a abrangência do conceito) contrariaram a afirmação, com as marcas cada vez mais preocupadas em conhecer o estilo de vida dos seus consumidores, de forma a conseguirem prever o seu comportamento.

Se estes estudos sobre o comportamento do consumidor acabaram por se esgotar nas suas próprias limitações (análise redutora dos comportamentos e custos muito elevados), a verdade é que os estilos de vida e a sua relação com o consumo continuaram a balizar o trabalho do *marketing*. Para Kahle e Valette (2012), o *lifestyle* de um indivíduo pode ser medido pelos produtos e serviços que este compra, consome ou usa, em virtude de os produtos assumirem um papel não só funcional como psicológico (expressivo de um determinado *lifestyle*) e simbólico (como símbolo de um determinado *lifestyle*), benefícios que as marcas de distribuição abordadas neste estudo “trazem” para a sua relação com o consumidor. Mais do que lhes vender produtos, as marcas do retalho alimentar querem criar uma relação significativa com os seus clientes. Já Giddens (1991, in Berzano & Genova, 2015) defende que a construção do “*lifestyle* é um conjunto de práticas que não só satisfazem necessidades diárias como materializam uma narrativa de autoidentidade”, colocando-os no lugar de produtores que compram para expressar a sua individualidade, um comportamento que acaba por ser influenciado não só pelos grupos de referência como pelos meios de comunicação social (Paterson, 2018).

Esta dimensão de autoexpressão dos produtos, e conseqüentemente das marcas, passa por um alargamento do posicionamento *lifestyle* a marcas que não comercializam produtos de elevado envolvimento emocional. Na perspetiva de Jung e Merlin (2002-2003), a qualidade auto-expressiva do produto, sendo importante (Johar & Sirgy, 1991), já não é um requisito: a construção de uma personalidade *lifestyle* forte consegue elevar o significado emocional da marca mesmo em categorias de menor envolvimento, como acontece com os grandes *players* na área da distribuição. E é precisamente este caminho, o da relação emocional e identitária, que as marcas estão a percorrer (a intenção está lá, apesar de nem sempre ser clara essa proximidade entre marca e consumidor, como salientaram os peritos ao descreverem esta relação como “fria”).

Não obstante esta função identitária e emocional do consumo, que as marcas tentam reforçar na relação que estabelecem com o consumidor (o Lidl tem-se afirmado como uma *love brand*, explorando também a logomania, como muitas marcas aspiracionais fazem), as marcas de distribuição continuam a entregar “benefícios funcionais” aos seus consumidores, que na hora de escolherem a grande superfície onde vão fazer as suas compras acabam por valorizar um “mix” que se mantém há vários anos e que parece não enfraquecer com o tempo ou com as novas experiências de compra: conveniência, preço e variedade, uma combinação que, muitas vezes, se pode sobrepor à identificação ou ao benefício emocional proporcionado por uma marca. Wilska (2012) ressalva que há fatores que interferem na liberdade de escolha dos consumidores, como restrições económicas e convenções sociais, salientando ainda que nem sempre uma compra pode e tem como objetivo refletir a identidade do consumidor.

Esta multiplicidade de papéis que o consumo pode assumir, trá-lo para a esfera do quotidiano, o que leva Veal (1993) a relacionar o conceito de *lifestyle* com o “conjunto de todas as atividades diárias, como o consumo, o lazer, as práticas domésticas e as atividades profissionais.” É nesta esfera mundana que os grandes *players* da distribuição acabam por ter uma enorme vantagem: a oferta e a experiência de compra que proporcionam aos seus consumidores podem satisfazer praticamente todas as suas necessidades diárias, desde a gestão doméstica, à alimentação, à moda e ao lazer (categorias de *lifestyle* associadas às marcas de retalho). Desta forma, as marcas do retalho alimentar podem almejar o papel de “companheiras” dos consumidores, oferecendo-lhes soluções à medida do seu estilo de vida e que se estendem mesmo quando estes saem da loja, como acontece com as parcerias que o Cartão Continente põe ao dispor dos seus clientes (os consumidores do Continente têm descontos no acesso a festivais de música, a jogos de futebol, a serviços domésticos, realidades que já não traduzem a sua área de negócio).

Nesta esfera do dia a dia, as rotinas são como uma segunda pele: existem mas não se pensa muito nelas. Contudo, são essenciais na manutenção da normalidade e transmissão de uma sensação de segurança. Além disso, permitem prever comportamentos, um indicador bastante valioso para quem quer fidelizar um determinado *target* (ed. Gronow & Warde, 2001), sobretudo numa área em que há pouca segmentação e o *target* é volátil e partilhado entre marcas. O desafio que se coloca às marcas não é novo, mas está cada vez mais complexo, uma vez que nesta era digital, os consumidores são imprevisíveis, individualistas e com elevados padrões de consumo (Wilska,2002).

Para se diferenciarem, criarem relação com os seus consumidores e reforçarem o “sentimento de pertença”, as marcas têm de ser uma escolha consonante com o “estilo de vida” do consumidor, o que tem de ficar claro através da sua comunicação, explícita e implícita, ou seja, o que a marca diz e faz, verbal e não verbalmente, junto dos colaboradores, da sociedade e do planeta, de modo a realizar o seu propósito *lifestyle*. Para ser bem-sucedida, uma marca tem de desenvolver uma identidade alinhada com a identidade do seu *target* (Franzen & Moriarty, 2009), um caminho que as marcas mostram vontade de percorrer e aprofundar e que implica criar um corpo identitário coerente, o que vai muito mais além de acompanhar e dar respostas aos estilos de vida dos consumidores. Restall e Gordon (1993) advogam que “as marcas só existem na cabeça das pessoas” (p. 59). Para as autoras, os consumidores “experenciam” as marcas não só como produtos e serviços funcionais, mas também como um conjunto de sentimentos e associações que traduzem a sua autoridade e competência, numa palavra, a sua “essência”.

Neste campo, o que está atualmente a ser feito pelas marcas ainda está longe do potencial que admitem ter como “criadoras” do seu próprio *lifestyle*. Neste momento, e segundo a visão dos diretores e responsáveis das marcas, estas ainda estão muito centradas nas respostas aos consumidores, reagem mais do que agem (não obstante o esforço que fazem em antecipar algumas das necessidades dos seus clientes, como aconteceu nas respostas digitais e na logística aos desafios da pandemia).

Outro desafio, prende-se com a complexidade do consumidor, fragmentado e que se pode encaixar em vários estilos de vida. Com as redes sociais, a complexidade dos sistemas de comunicação e a oferta cada vez mais abundante e dispersa de serviços e produtos, desenha-se para as marcas um caminho que as pode ajudar a diferenciarem-se dos seus concorrentes e a afirmar a sua identidade *lifestyle*: em vez de seguirem os consumidores (*target group*) procuram serem elas “seguidas” pelos clientes (*follower group*).

Além disso, hoje são também os consumidores a querer chegar às marcas que se coadunam com o seu *lifestyle*, pela identificação de valores, atitudes e interesses. Dá-se, portanto, uma inversão do conceito de *lifestyle*, anteriormente associado à procura, na forma do *target* da comunicação (da marca para o consumidor), e passando o *lifestyle* a estar associado ao processo de customização da oferta, desenhada com vista a agregar *followers* (do consumidor para a marca) (Franzen & Moriarty, 2009; Chernev, Hamilton & Gal, 2011). Neste contexto, as marcas devem ser mais do que meros “fornecedores”, devem ser “atores” chave na sua área de operação, capazes de criar verdadeiras comunidades de seguidores (Kapferer, 2012).

Para ser uma marca capaz de agregar à sua volta “seguidores”, esta tem de se conhecer muito bem, saber quais são as suas forças, os seus valores, a sua “razão de ser”, a promessa que “entrega” aos seus consumidores, a relação que quer ter com o consumidor (deixando claros os benefícios emocionais e funcionais que proporciona) e o que a diferencia da concorrência, ou seja, tem de ter subjacente a toda a sua estratégia um posicionamento *lifestyle* (Kapferer, 2008), um trabalho que já está a ser feito pelas marcas.

Este posicionamento, que já deixou de ser exclusivo das marcas de LRB (*Lifestyle Retail Brand*), insígnias que nasceram já com o propósito de se associarem a determinado estilo de vida (Helman & Chernatony, 1999), é a chave para uma marca se diferenciar dos seus concorrentes e trabalhar de forma coerente, numa relação dialética entre a sua identidade e o consumidor. Tendo em conta esta aceção, as organizações que participaram neste trabalho mostraram-se todas muito focadas na sustentabilidade e na promoção da alimentação saudável, o que fazem através da oferta, da experiência de compra e da responsabilidade social.

Por sua vez, os consumidores estão atentos e são cada vez mais exigentes com a verdade das marcas (uma aceção que parece estar a recompensar o Lidl, que assume trabalhar a verdadeira relação que tem com os seus consumidores, as suas forças, como a aposta na sustentabilidade), optando por uma comunicação disruptiva e criativa, um esforço que é largamente reconhecido pelos peritos.

Numa tentativa de adotar uma estratégia de *marketing* 360, as marcas procuram materializar esta coerência nas fontes de identidade da marca, nomeadamente na identidade visual, nos produtos, nas lojas, na política de preços e promoções, na comunicação, no *co-branding* e na responsabilidade social.

As marcas próprias (e exclusivas) são canais privilegiados para se materializar a identidade da marca. As organizações que participaram neste estudo não só reconhecem a importância da marca própria na sua relação com o consumidor como na materialização do conceito de *lifestyle* entendido pela organização.

Também as lojas, como explicam Helman e Chernatony (1999), quando têm um posicionamento *lifestyle*, as prateleiras passam a exibir “estilos de vida”, facilitando o trabalho ao consumidor, que compra e mistura várias marcas integrando-as no *puzzle* complexo que é o seu dia a dia. Há uma encenação do seu estilo de vida, um esforço que as marcas em análise já fazem (criar espaços agradáveis, com cores neutras e luz, ou cuja disposição possibilite uma compra rápida e eficaz), mas que ainda não é inequivocamente reconhecido, como se pode ver

pela descrição que os peritos fizeram de algumas das lojas destas marcas, como espaços “sem glamour” ou capazes de transmitir uma sensação de “estar em casa.”

Outra fonte de identidade que serve de intermediária entre a marca e o consumidor é a comunicação, uma dimensão que, sobretudo nos *social media*, tem reforçado a importância dos “assuntos” do dia a dia entrarem na dimensão do *lifestyle*. Lewis (2010) defende que a televisão tem contribuído para a emergência de marcas de *lifestyle*, ensinando o público a otimizar a sua rotina diária por meio da aposta em conteúdos relacionados com a alimentação, a casa, a saúde, o estilo, ou a decoração, com ênfase no “eu e na família”. Mais recentemente, as tecnologias, as redes sociais e as novas celebridades do quotidiano tiveram e continuam a ter um papel determinante na democratização destas marcas de *lifestyle* impulsionando o aparecimento de novos temas de interesse e, com eles, produtos e formas de os consumidores se expressarem.

A chegada das marcas às redes sociais “obriga-as” a terem uma maior atenção a esta coerência identitária, sobretudo numa altura em que as plataformas digitais tornaram as marcas omnipresentes, perdendo a própria empresa o controlo da forma como se “fala” das suas chancelas. É caso para dizer que as marcas saíram à rua e, por isso, têm de estar no seu melhor, porque estão a ser vistas por todos e em qualquer momento.

De salientar que é nos *social media* que os consumidores podem expressar mais rapidamente a sua relação com a marca, deixando comentários e servindo de exemplo (assumindo espontaneamente o papel de micro-influenciadores) para outros consumidores. O Lidl já se apercebeu desse potencial, mostrando como esta partilha espontânea tem sido importante para trabalharem o “amor à marca.” Já o Continente não só explora as redes sociais como aposta em ativações relacionadas com a cultura pop (como a Popota que participa em vários eventos) mostrando um lado mais “fun” da marca. A Auchan usa as redes sociais como veículos privilegiados para se enquadrar no *lifestyle* dos consumidores, ajudando-os com dicas práticas para o dia a dia.

Por último, importa trazer à discussão o *co-branding* e a responsabilidade social, uma área a que as marcas reconhecem uma importância crescente tendo em conta o impacto que esta dimensão tem na sua identidade. Ao associarem-se a uma causa, a uma instituição ou ao desenvolverem um projeto da marca que tenha um impacto social, a organização deve, mais uma vez, pensar que estas ações vão ser veículos da marca, do seu propósito (valores, missão, a sua razão de ser), como lembra Kapferer (2008). As marcas em estudo reforçam muito o trabalho que estão a fazer nesta área (seja com a diminuição do uso dos plásticos, o combate à

obesidade infantil ou a promoção de hábitos saudáveis). Contudo, os peritos ainda veem esta aposta como algo pouco concreto, sobretudo quando se trata de grandes *players* cuja área de negócio tem um profundo impacto na sociedade.

6. Conclusões, Limitações e Investigação futura

6.1 Conclusões

Desde o início da investigação que se tentou perceber se as marcas do retalho alimentar trabalhavam o conceito de *lifestyle*, que durante vários anos foi associado ao consumidor e ao seu comportamento. Esta perspetiva dicotómica, marcas como criadoras do seu próprio *lifestyle*, por um lado, e consumidores, por outro, não é assim entendida pelos diretores e responsáveis das marcas nem pelos peritos de comunicação e *marketing* que participaram neste estudo.

Numa sinergia permanente, como se de um jogo de ténis se tratasse e a bola fosse o “*lifestyle*”, marcas e consumidores constroem a ideia de *lifestyle* em relação. Os consumidores têm o seu estilo de vida, o qual é materializado no consumo e nos benefícios emocionais que as marcas aportam. Já as marcas procuram, em toda a sua estratégia, “encaixarem-se” no *lifestyle* dos seus consumidores, aparecendo como as “parceiras” para a sua jornada diária e de vida (seja quando as famílias têm bebés, quando preparam um jantar em casa e precisam de um bom vinho ou quando vão remodelar o jardim).

Num setor em que a segmentação é muito reduzida e a diferenciação é difícil, o posicionamento *lifestyle* das marcas aparece como a “solução” para as organizações trabalharem as suas forças, o que têm de distintivo, o que querem “entregar” ao consumidor e à sociedade, dando corpo ao que são, ao que fazem e ao que pensam, uma substituição dos AIO, que invertemos para OIA, de maneira a olharmos para a marca a partir dos seus valores (Opiniões), das suas categorias de produtos (Interesses) e das suas ações de *branding* (Atividades) e que se compreende adequar-se mais ao caminho que as marcas já estão a percorrer.

Tentando integrar as respostas dadas pelas marcas e pelos peritos, compreende-se que as marcas estão a trabalhar o que são (propósito e posicionamento, com a promessa, os benefícios emocionais e funcionais da marca e a sua diferenciação da concorrência), o que

fazem (com os produtos e serviços que disponibilizam) e como mostram (como chegam ao consumidor, ou seja, através dos símbolos visuais, das lojas, da comunicação, do *co-branding* e da responsabilidade social).

Apesar de os produtos, neste caso a marca própria, ter sido trabalhada nesta dissertação como uma fonte de identidade da marca, no *branding*, esta também pode integrar o que chamamos no corpo teórico de “interesses” da marca, encaixando-se nesta nova proposta de abordagem no que a marca faz (a sua área de negócio). De salientar que ao longo de todo o processo, a marca e o consumidor estão em relação, com *inputs* e *outputs* de um e de outro, influenciando-se e adaptando-se mutuamente (recuperando o termo relação que Kapferer usa no seu Prisma da Identidade). Não obstante o lugar de destaque do consumidor, as marcas reconhecem que devem ser “criadoras” do seu próprio *lifestyle*, levando-as a ser mais facilmente reconhecidas e relacionadas com os consumidores. Propomos, assim, uma estratégia para as marcas trabalharem o seu próprio *lifestyle*, uma sistematização que pode ajudar a compreender o tema.

O que a marca é (dimensão identitária)	O que a marca faz (dimensão do negócio)	Como a marca mostra (dimensão relacional)
Propósito (visão, valores, missão, razão de ser)	Área de negócio: produtos e serviços que disponibiliza	Símbolos e elementos visuais
Posicionamento (promessa, benefícios emocionais e funcionais, diferenciação da concorrência)	Marca própria (produtos e serviços desenvolvidos sob a insígnia mãe)	Comunicação e Publicidade
	Marcas exclusivas (marcas que só se vendem em determinada superfície comercial)	Experiência em loja
		<i>Co-branding</i> e responsabilidade social
		Recursos humanos

Tabela 28. *Lifestyle Brand Strategy* (Elaboração própria)

Dado o consumidor ser sempre considerado pelas marcas em estudo, percebe-se que conhecê-lo, acompanhá-lo e “ajudá-lo” no dia a dia vai continuar a ser uma das linhas orientadoras das marcas. Torna-se, assim, pertinente, pensar-se em novas formas de chegar até ao consumidor e ao seu *lifestyle*. Uma vez que os estudos psicográficos não conseguem traçar *per se* um retrato multidimensional e eficaz do consumidor, as marcas e as agências precisam

de encontrar novas ferramentas para o fazer. As redes sociais, a interação entre marcas e consumidores nas plataformas digitais, são um caminho que algumas organizações já estão a percorrer e que apontamos também como uma pista de investigação para futuros trabalhos nesta área.

A experiência de loja, tendo em conta se são grandes ou pequenos formatos, também se afirmou como essencial na mediação entre o consumidor e a marca. Tornar os espaços comerciais mais agradáveis, acolhedores e facilitadores da experiência é o percurso que as organizações têm de continuar a fazer se querem trabalhar a marca nesta perspetiva do *lifestyle*.

No que diz respeito aos produtos, a marca própria é uma aposta charneira das organizações, que estão a desenvolver muitos produtos sob esta “*umbrella*” numa vertente *lifestyle*, sobretudo no que concerne à alimentação saudável.

Assumido pelas marcas como pelos peritos como um valor essencial no retalho alimentar, a sustentabilidade tem de ser, cada vez mais, uma verdade transversal a toda a marca. Correspondendo às expectativas dos consumidores, esclarecendo-o e dando-lhe alternativas mais sustentáveis, as marcas de retalho vão ser cada vez mais chamadas “à responsabilidade” pela sociedade civil. Quanto mais integrado na sua identidade estiver a responsabilidade social, mais reconhecimento as marcas terão por parte dos consumidores.

6.1.2 Limites à investigação

Sendo um estudo pioneiro, deparámo-nos com algumas limitações no desenvolvimento deste tema, nomeadamente a escassez de literatura, tendo de recorrer a bibliografia já com vários anos (que abordam os estudos feitos na área dos estilos de vida).

Dada a novidade e complexidade do tema (que envolve várias dimensões da marca), percebemos que deveríamos explorar ainda com mais profundidade algumas ideias partilhadas tanto pelas marcas como pelos peritos, uma limitação que pode ser “solucionada” por futuros investigadores que se interessem por este tema.

Outra dificuldade que sentimos, e que se prende também com a complexidade do tema, reflete a fraca sistematização do conceito de *lifestyle*. As marcas já o estão a trabalhar nas suas várias dimensões, mas ainda não há um corpo sistémico que ajude a compreender e a trabalhar o conceito, sentindo-se essa complexidade sobretudo na altura da categorização na análise de

conteúdo. Contudo, não obstante estas limitações, os peritos das agências e os responsáveis das marcas reconhecem a pertinência desta abordagem, mostrando como ter uma estratégia de *lifestyle* pode ser profundamente diferenciador para as marcas. “Quando pões esta ideia de *lifestyle* na génese da marca, tudo o que fazes tem de ser uma expressão disso”, reforça Pedro Morgado. “As grandes marcas deveriam encontrar um conceito próprio, uma *umbrella*, algo que é um *statement*, um conceito próprio deles para conseguirem agrupar aquilo que são os *lifestyles* dos consumidores e até das próprias marcas. (...) Aí é onde as marcas se vão diferenciar, onde saímos da carneirada, onde saímos do rebanho e se diferenciam por aquilo que fazem”, finaliza Rodrigo Freixo.

Bibliografia

- Aaker, D. (1996). *Building Strong Brands*. New York. Free Press.
- Ailawadi, K., & Keller, K. (2004). Understanding *Retail Branding*: Conceptual Insights and Research Priorities. *Journal of Retailing*, 80, 331-342.
- Ambroise, L., Pantin-Sohier, G., Valette-Florence, P., & Albert, N. (2014). From endorsement to celebrity *co-branding*: Personality transfer. *Journal of Brand Management*, 21(4), 273-285.
- Anderson Jr, W. T., & Golden, L. L. (1984). *Lifestyle* and psychographics: A critical review and recommendation. *Advances in Consumer Research*, 11(1).
- Ansbacher, H. L. (1967). Life style: A historical and systematic review. *Journal of Individual Psychology*, 23(2), 191-212.
- Austin, C. G., & Matos, G. (2013). *Lifestyle Brands: The Elephant in the Room*. *ACR North American Advances*, 41.
- Batista, E., Matos, L. Nascimento, A. (2017). A entrevista como técnica de investigação na pesquisa qualitativa. *Revista Interdisciplinar Científica Aplicada*, Blumenau, v.11, n.3, p.23-38
- Belk, R. W. (1988). Possessions and the extended self. *Journal of Consumer Research*, 15(2), 139-168.
- Becker-Olsen, K. L., Cudmore, B. A., & Hill, R. P. (2006). The impact of perceived corporate social responsibility on consumer behavior. *Journal of business research*, 59(1), 46-53.
- Bennett, A. (1999). Subcultures or Neo-tribes? Rethinking the Relationship Between Youth, Style and Musical Taste. *Sociology*, 33(3), 599-617.
- Berger, J. & Heath, C. (2007). Where Consumers Diverge from Others: Identity Signaling and Product Domains. *Journal of Consumer Research*. 34 (June), 121–34.
- Berzano, L., & Genova, C. (2015). *Lifestyles and Subcultures*. Nova Iorque: Routledge.
- Bug, P., & Töpfer, M. (2015). *Classical Consumer Lifestyle Segmentation Methods*. Reutlingen University.

- Burke, R. R. (2005). *Retail Shoppability: A Measure of the world's best stores. Future Retail Now: 40 Of The World's Best Store*, 206-219.
- Cardoso, P.R., & Tavares, M.A. (2005). Estilos de vida e Comportamento de Consumo – Uma análise conceptual. Disponível em <<https://bdigital.ufp.pt/handle/10284/658>> [Consult. 9 de janeiro de 2020].
- Chernev, A., Hamilton, R., & Gal, D. (2011). Competing for Consumer Identity: Limits to Self-Expression and the Perils of *Lifestyle Branding*. *Journal of Marketing*, 75(3), 66–82.
- Chiambaretto, P., Gurău, C., & Le Roy, F. (2016). Coopetitive *branding*: Definition, typology, benefits and risks. *Industrial Marketing Management*, 57, 86-96.
- Davis, S. M. (2002). *Brand asset management: Driving profitable growth through your brands*. John Wiley & Sons.
- Dubois, B. (1993). *Compreender o consumidor* (1ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Edwards, H., & Day, D. (2005). *Creating passion brands: Getting to the heart of branding*. Kogan Page Publishers.
- Escalas, J. E., & Bettman, J. R. (2005). Self-construal, reference groups, and brand meaning. *Journal of consumer research*, 32(3), 378-389.
- Escalas, J. E., & Bettman, J. R. (2017). Connecting with celebrities: how consumers appropriate celebrity meanings for a sense of belonging. *Journal of Advertising*, 46(2), 297-308.
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24 (March), 343-373.
- Franzen, G., & Bouwman, M. (2001). *The mental world of brands: Mind, memory and brand success*. Henley-on-Thames, Oxfordshire: World Advertising Research Centre.
- Franzen, G., & Moriarty, S. (2009). *The Science and Art of Branding*. Nova Iorque, M.E. Sharpe.
- Gamson, J. (2011). The unwatched life is not worth living: The elevation of the ordinary in celebrity culture. *PMLA*, 126(4), 1061-1069.
- Gronow, J., & Warde, A. (eds.) (2001). *Ordinary Consumption*. London: Routledge.

- Heath, R., & Feldwick, P. (2007). 50 Years using the wrong model of TV advertising. *ADMAP Magazine*, 481, 36.
- Helman, D., & Chernatony, L. (1999). Exploring the development of *Lifestyle Retail Brands*. *The Service Industries Journal*, 19(2), 49-68.
- Hirschman, E., & and Holbrook, M. B. (1982a). Hedonic Consumption: Emerging Concepts, Methods and Propositions. *Journal of Marketing*, 46(3), 92-101.
- Holbrook, M. B., & Hirschman, E. (1982b). The Experiential Aspects of Consumption: Consumer Fantasies, Feelings, and Fun. *Journal of Consumer Research*, 9(2), 132–140.
- Huertas-García, R., Lengler, J., & Consolación-Segura, C. (2017). *Co-branding strategy in cause-related advertising: the fit between brand and cause*. *Journal of Product & Brand Management*, 26 (2)., 135-150.
- Jensen, M. (2007). Defining *lifestyle*. *Environmental sciences*, 4(2), 63-73.
- Johar, J. S., & Sirgy, M. J. (1991). Value-expressive versus utilitarian advertising appeals: When and why to use which appeal. *Journal of advertising*, 20(3), 23-33.
- Jung, K. L., Merlin, M. (2002-2003). *Lifestyle Branding: as more companies embrace it, consumer opposition grows*. *Journal of Integrated Communications*, 40-45.
- Kahle, L. R., & Valette-Florence, P. (2012). *Marketplace Lifestyles in an Age of Social Media: Theory and Methods*. Nova Iorque, Routledge.
- Khamis, S., Ang, L., & Welling, R. (2017). Self-branding, ‘micro-celebrity’ and the rise of Social Media Influencers. *Celebrity studies*, 8(2), 191-208.
- Kapferer, J. N. (2008). *New strategic brand management: Creating and sustaining brand equity long term* (4.^a ed.). Londres: Kogan Page.
- Kapferer, J. N. (2012). *The new strategic brand management: Advanced insights and strategic thinking* (5^a ed.). Londres: Kogan Page.
- Kotler, P. (1997). *Marketing management, analysis, planning, implementation, and control* (9^a ed.). Londres: Prentice-Hall International.
- Levitt, T. (1960). *Marketing myopia*. *Harvard Business Review*, 38(4), 45-56.
- Lewis, T. (2010). *Branding, celebritization and the lifestyle expert*. *Cultural Studies 2010*, 24(4), 580-598.

- Li, K., & Wang, X. (2019). *How does co-branding influence brand image: A qualitative research on Supreme's brand image from consumers' perspectives*. Department of Business Studies Uppsala University.
- Marazza, A., Saviolo, S. (2013). *Lifestyle Brands: a guide to aspirational marketing*. Nova Iorque: Palgrave Macmillan.
- McCracken, G. (1987). Advertising: Meaning or information. *ACR North American Advances*. Disponível em <<https://www.acrwebsite.org/volumes/6667/volumes/v14/NA-14>> [Consult. 13 de março de 2020].
- McCracken, G. (2007). Cultura e consumo: Uma explicação teórica da estrutura e do movimento do significado cultural dos bens de consumo. *Revista de Administração de Empresas*, 47(1), 99-115.
- Minayo, M. C. S. (org), Deslandes, S. F., & Gomes, R. (2002). *Pesquisa social: teoria, método e criatividade*. Editora Vozes Limitada.
- Oeppen, J., & Jamal, A. (2014). Collaborating for success: Managerial perspectives on co-branding strategies in the fashion industry. *Journal of Marketing Management*, 30(9-10), 925-948.
- Paterson, M. (2018). *Consumption and Everyday Life*. Nova Iorque: Routledge.
- Rakoczy, M. E., Bouzeghoub, A., Gancarski, A. L., & Wegrzyn-Wolska, K. (2018, October). In the search of quality influence on a small scale—micro-influencers discovery. In *OTM Confederated International Conferences" On the Move to Meaningful Internet Systems"* (pp. 138-153). Springer, Cham.
- Restall, C., & Gordon, W. (1993). Brands-The missing link; Understanding the emotional relationship. *Marketing and Research Today*, 21(2), 59-59.
- Sharp, B. (2016). *How brands grow*. Oxford University Press.
- Sinek, S. (2009). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin.
- Tegan's Blog (2017). Young and Rubicam's Audience Theory. Disponível em <http://tegan-finch.blogspot.com/2017/11/young-and-rubicams-audience-theory.html>> [Consult. 29 de janeiro de 2020].

- Thomson, M., MacInnis, D., & Park, C. W. (2005). The Ties That Bind: Measuring the Strength of Consumers' Emotional Attachments to Brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15 (1), 77-91.
- Veal, A. (1993). The Concept of *Lifestyle*: A Review. *Leisure Studies*. 12(4), 233-252.
- Vyncke, P. (2002). *Lifestyle* Segmentation: From Attitudes, Interests and Opinions, to Values, Aesthetic Styles, Life Visions and Media Preferences. *European Journal of Communication*, 17(4), 445-463.
- Wilska, T. A. (2002). Me—A Consumer? Consumption, Identities and *Lifestyles* in Today's Finland. *Acta Sociologica*, 45(3), 195–210.
- Yankelovitch, D. (1964). New criteria for market segmentation. *Harvard Business Review*, 42(2), 83-90.

Anexo 1. Guião da entrevista aos diretores e responsáveis das marcas

1. Enquanto (cargo do entrevistado), gostaria que me falasse sobre a marca, os valores que representa e a forma como quer ser reconhecida pelos consumidores?
2. Como é que a marca trabalha a diferenciação da concorrência?
3. Vamos agora abordar o *lifestyle*, um conceito que está a ser muito falado. Gostaria que me falasse um pouco sobre o que significa *lifestyle* na perspetiva da marca.
4. Dos aspetos que me mencionou, como os vê na identidade da marca?
5. De que forma a vossa identidade visual e a experiência em loja refletem o vosso entendimento como marca?
6. Pensando nos artigos disponíveis nas vossas lojas, nos quais se incluem os de marca própria, poderia explicar os motivos que vos levam a apostar nestes produtos?
7. No seguimento da nossa conversa, gostaria que me falasse da vossa política de preços e promoções na perspetiva da identidade da marca.
8. Voltando ao que me falou sobre *lifestyle* da marca, de que forma é que este conceito estará a ser trabalhado nas ações de comunicação?
9. Relativamente à associação a outras marcas (*co-branding*), gostaria que me falasse um pouco sobre a finalidade desta associação para a vossa marca.

Anexo 2. Guião da entrevista aos peritos das agências de comunicação e marketing

1. Como analisa a relação que existe entre as grandes distribuidoras na área do retalho alimentar e os seus consumidores?
2. O que é que os consumidores procuram nas grandes distribuidoras?
3. Há uma grande diferença entre os grandes *players* nesta área?
4. O que entende pelo conceito de *lifestyle* na perspetiva das marcas? Como é que as marcas trabalham este conceito?
5. Este conceito e a forma como o trabalham já tem um peso na própria identidade da marca?
6. A experiência em loja, a identidade visual, a política de promoções e preços e os produtos que determinada marca vende devem refletir este conceito do *lifestyle*? De que forma?
7. Como analisa a comunicação das grandes distribuidoras do retalho alimentar?
8. Como vê a relação que existe entre as grandes distribuidoras e a sociedade civil, nomeadamente com o seu envolvimento em causas ou em parcerias com outras instituições?

Anexo 3. Entrevista a Isabel Dias, diretora de marca e estudos de mercado da Auchan Portugal

Entrevista realizada no dia 25 de novembro de 2020

Duração: 1h28m

– Enquanto diretora de marca da Auchan, gostaria que me falasse sobre a marca, os valores que representa e a forma como quer ser reconhecida pelos consumidores em Portugal.

Isabel Dias – Bom, vou falar um bocadinho da marca, que não é uma marca nova, faz este ano 60 anos na Europa. Em Portugal fez um ano em setembro, como marca insígnia. Em Portugal, entrou como marca de produto. A marca Jumbo foi criada em Portugal em 1969 por uma empresa brasileira que vendeu o negócio em Portugal à Auchan em 1996. Logo nessa altura, ponderou-se mudar tudo de Jumbo para Auchan, mas fez-se um estudo e chegou-se à conclusão de que era melhor não o fazer, até porque ninguém conhecia na altura a marca Auchan. O risco seria muito grande, porque iríamos deitar fora todo um património que ainda para mais estava bem posicionado no mercado português. Achou-se que não era o momento. Até porque a cultura da Auchan não é muito a de uma multinacional, é mais uma cultura de confederação de países, é uma marca que respeita as dinâmicas e a cultura local. Não era uma condição entrar no país e mudar a marca, isso não aconteceu em muitos países onde a Auchan entrou. Normalmente, só entrou com a marca quando começou do zero. Até 1996 fez-se o primeiro estudo, depois fez-se um novo estudo em 2008, 2009 e na altura decidiu-se que não se iria mudar, porque o custo da mudança seria muito grande e no contexto de crise em que estávamos a opção foi não mudar. Em 2016, a empresa mãe começou a perceber que teria de fazer um grande movimento mundial no sentido de potenciar o negócio *online*, até porque o futuro passaria por aí. Mas o *online* naquilo que é a sua plenitude e para que nos tornássemos uma referência no *online* alimentar era preciso ganhar sinergia e convergência de marca, algo que a empresa não tinha. A empresa era Auchan em França, nos países de leste e na Rússia, no Oriente fruto de uma associação com um operador local era RTmat, em Espanha era Alcampo e em Portugal era Jumbo. E, portanto, ainda que não fosse uma situação gritante, ponderou-se a hipótese de mudar, porque passou a ser projeto estratégico da empresa em 2016 passar a ter uma marca única, com tudo o que isso implicava. Uma marca única, do ponto de vista da identidade e daquilo que era a experiência de compra no *online* e *offline* e na oferta. Começou-

se um trabalho de convergência daquilo que era a política e estratégia das marcas próprias entre todos os países, estando nós conscientes de que os graus de maturidade do retalho nos diferentes países da Europa eram diferentes. Só para ter uma ideia nós na Ucrânia trabalhávamos com um conceito de retalho de *hard discount*, que não é bem o retalho português e do sul da Europa. E em 2016 a empresa confrontava-se com um processo de convergência, mas com pontos de partida, quer do ponto de vista de conceitos de negócio quer de maturidade do setor completamente diferentes. Portanto, era um desafio enorme. A Hungria e a Roménia eram países com uma maturidade menor, a própria Rússia, que são mercados que valiam muito dinheiro para aquilo que era os resultados mundiais do grupo. Todo o movimento de convergência ia exigir grandes esforços por parte dos países, no sentido de passarmos a ter uma estratégia de comunicação comum, uma marca única, um site único e lojas todas iguais. O que se fez na altura? Na altura, a empresa não tinha cultura de *branding*, era uma empresa muito focada no produto, toda a sua estrutura organizacional era *product-centered* e não *customer-centered* e havia aqui uma série de exercícios e de alavancas que era preciso criar para que em dez anos a empresa conseguisse atingir esses objetivos. Foi um esforço desmesurado, ainda estamos a fazer isso, ainda não parámos. A partir de 2017 fez-se um exercício que não correu muito bem, que foi obrigar os países a ter uma estrutura homotética, foi criada uma direção de marca em todos os países, coisa que não existia e depois era preciso começar a trabalhar em conjunto, respeitando os ritmos e os graus de maturidade dos países, a capacidade de investimento. Tínhamos consciência de que a velocidade dos países iria ser diferente. Até porque se a Ucrânia estava 20 anos atrás no negócio, todo o esforço que teria de fazer seria muito maior. Tínhamos consciência de que tinham de galgar etapas. Mas nunca mais me esqueço, em 2017 quando a diretora de marca ucraniana veio estagiar comigo em Portugal, em que lhe apresentei o nosso projeto de abertura da nossa loja de Évora, que abriu nesse ano já com a nova identidade Auchan Retail. Quando ela viu aquilo, a nova decoração, o novo conceito em loja, o novo mobiliário, como íamos vender a fruta, os produtos tecnológicos, o chão ia ser diferente, a própria infraestrutura, tudo o que era a sinalética cliente, comunicação aos clientes, sinalética promocional, ela disse-me: “Não vou fazer isto na Ucrânia, porque não tenho dinheiro. O meu modelo de negócio, que era *hard discount*, liberta-me uma margem que não é suficiente para investir desta forma e criar esta infraestrutura.” Depois isto foi corrigido, mas era essa a angústia das pessoas. Tínhamos de ir todos para o mesmo fim, mas o ponto de partida era completamente diferente. E o que é facto é que há lojas na Auchan França que continuam como estavam nos anos 90. A própria França, com a quantidade de lojas que tem, não conseguiu

ainda remodelar as lojas todas. Portugal está aqui muito bem posicionado, porque temos 36 hipermercados, não temos 400. Mesmo que isso, na altura em que mudámos a marca, exige-se um investimento de 70 milhões de euros, que não fizemos, imagino o que é transpor isto para o universo europeu. Não havia dinheiro. Em determinada altura começámos a perceber que aquilo que estava definido em 2016 se calhar era melhor repensar, parar e moderar a velocidade, fazer algumas escolhas. Até porque os resultados em França não eram bons, atravessava-se uma crise europeia complicada. Ainda não tínhamos chegado ao covid, mas França já estava a ser alvo de uma série de movimentos. Só para ter uma ideia, no primeiro fim de semana de guerra dos coletes amarelos, só em Paris perdemos 17 milhões de euros, porque tivemos de fechar as lojas. Isto teve um impacto na economia e no setor muito grande, além de já ser um setor que já vinha com graves problemas, porque hoje as pessoas já não querem ir aos supermercados, preferem as lojas mais pequenas e a estrutura orgânica da Auchan tem como base aquilo que são os grandes formatos. Portanto, daí a grande necessidade de alterarmos a experiência de compra do consumidor, para que as lojas se tornassem espaços mais atrativos, de modo que as pessoas fossem às lojas não só para fazerem compras, como para assistirem a *workshops* e a outro tipo de eventos. Mas tudo isto exige muito dinheiro. Portanto, isto tem de ser feito de forma progressiva. Paralelamente a isto, começámos a perceber que tínhamos outro problema. Os países não estavam preparados do ponto de vista tecnológico para avançarmos com o negócio *online* com toda a velocidade. Tivemos de mobiliar o investimento para tudo o que era tecnologia e o *supply-chain*, porque a rentabilidade do negócio passa muito pelo que está a montante e investir naquilo que eram novas tecnologias, *supply-chain*, novos serviços e novas formas de fazer abastecimento passaram a ser muito importantes. Portugal tinha um problema agravado ao nível da *supply-chain*, porque nós não tínhamos até 2017 pequenos formatos, só tínhamos grandes formatos. Em 2017, decidimos lançar a marca My Auchan, com pequenos formatos. O problema é que a empresa não estava preparada para fazer o abastecimento nestas lojas pequenas. Tinha todo o modelo de *supply-chain* organizado para grandes *hipers*. Vou dar um exemplo concreto: abastecimento de arroz. Só tínhamos o abastecimento de arroz preparado à palete, que tem 100 embalagens de arroz. Nenhuma My Auchan vai receber 100 embalagens de arroz. Não têm espaço e demora muito tempo a vender essas embalagens. Portanto, de uma palete com 100 embalagens de arroz, tivemos de colocar, para a My Auchan, numa palete 10 embalagens de arroz, 20 de cereais, não sei quantas unidades de leite. Tivemos de mudar completamente o modelo de abastecimento, o *supply-chain* para aquilo que eram os pequenos formatos. E depois tivemos de mudar as rotas, os horários, porque uma coisa é poder abastecer

um hipermercado a qualquer hora do dia, na cidade não podemos abastecer a qualquer hora. Tudo isto foi uma revolução do ponto de vista da organização que o cliente não tem noção. Paralelamente, fizemos a mudança da marca. Começámos a fazê-la internamente para que a empresa, em 2019, estivesse preparada para a mudança da marca. Ela estava datada para julho, acontece que nessa altura não tínhamos tudo como queríamos e em setembro mudámos a marca, no dia 12 de setembro de 2019.

Esta mudança acarretou uma mudança de valores. Os nossos valores passaram a ser a abertura, que era um valor que não existia. Abertura, porque queremos e estamos nesse processo de grande transformação cultural da organização, de tal maneira que não temos conselho de administração. Tínhamos um comité de direção, que hoje chama-se comité de liderança. É composto por seis áreas que são líderes, ou seja, lideram mas não exercem o poder à moda antiga. Este espírito de abertura exige que haja uma partilha de poder com aquilo que são as chefias intermédias. Isto é um bocadinho a cultura do Ikea. O outro valor é a confiança. A confiança, porque se não acreditarmos nas equipas e se as equipas não acreditarem em nós muito dificilmente vamos ter as equipas como embaixadoras da marca. E com estes novos valores e com a mudança da marca há uma grande preocupação em que os primeiros embaixadores da marca sejam os colaboradores. Com o surgimento da pandemia a grande preocupação foram os colaboradores. Nunca me vou esquecer as reuniões de diretores que houve durante março e abril e via a angústia dos diretores de loja para gerirem a angústia dos colaboradores. Ainda não havia uma indicação específica na utilização das máscaras e isso foi muito difícil de gerir no ponto de venda. Os diretores de loja são líderes de muitas pessoas, capitães de grandes navios e tinham de gerir tudo isto. Tivemos situações difíceis porque as pessoas não queriam vir trabalhar. A confiança é muito importante. As empresas também têm um papel social importante. Estamos num setor de mão de obra intensiva de baixos salários e a empresa hoje tem uma grande responsabilidade perante este grupo de pessoas. Muitos não queriam vir trabalhar, outros não tinham com quem deixar as crianças, quando as escolas fecharam. Foi um problema muito complicado de gerir além de tudo o que tínhamos de garantir na questão de higiene e segurança e que não faltasse nada nas prateleiras. Essa foi outra das nossas grandes preocupações e que gerou grandes tensões. Tínhamos de garantir que os produtos não faltavam na casa dos portugueses. Tanto em relação ao que era a produção nacional, houve uma grande preocupação, a partir de final de abril, de escoar aquilo que era a produção nacional e que não estava a ser escoada porque o canal Horeca não estava a absorver, portanto era preciso que a distribuição absorvesse essa produção. E foi dramático gerir isto do

ponto de vista da gestão. Houve dias em que tínhamos 20 camiões para entrarem nos nossos armazéns e não conseguiam. Tínhamos produto para entrar nos armazéns, mas não tínhamos capacidade de escoar o produto que estava nos camiões. Claro que agora as coisas estão mais controladas e fez-se um grande investimento em equipas e em tecnologia, alterámos um bocadinho o perfil e passaram-se já seis meses e trabalhou-se muito. Não basta fazer o nosso trabalho, temos de falar com toda a organização e garantir que está tudo a funcionar. Mas nesta altura estávamos focados nos novos valores e estávamos sempre a dizer uns aos outros atenção à abertura e à confiança.

– **Esses novos valores ficaram muito enraizados nesse momento?**

– O CEO chamava muito a atenção para isso nas reuniões. Tínhamos de estar abertos a ouvir, é um momento difícil, ninguém é detentor da razão, ninguém sabe gerir estes momentos. Se algum CEO ou diretor vier dizer que sabe gerir isto, não sabe, porque é tudo novo para todos. Esta necessidade de acreditarmos que era possível ajudou-nos muito. Vestimos a camisola. O terceiro valor é a excelência. Obviamente este é o valor mais difícil, porque não estamos a falar de resultados individuais, em que controlamos tudo. Numa empresa isto de atingir resultados de excelência é mais difícil, porque depende do todo, do trabalho de equipa, da abertura, da confiança... Mas há uma grande preocupação em fazermos bem e isto não é fazermos melhor do que os outros. Se fizermos bem, depois será o cliente a dizer se somos melhores ou não. Acima de tudo, é a atitude, a postura, os princípios e aquilo que são os nossos valores. Neste contexto fomos obrigados a vivê-los e a lembrarmo-nos deles com muita frequência e isso ajudou-nos muito.

– **Sente que estes valores que estão a trabalhar enquanto marca chegam aos consumidores? Como acha que o consumidor vê a Auchan em Portugal?**

– Não. O que depois fizemos foi naquilo que é a estratégia da marca, e isto demora muito tempo, a marca Jumbo não tinha uma identidade muito delineada. Era uma marca muito bem posicionada nos anos 90, mas que foi perdendo. Até porque a empresa estava focada no produto, não tinha cultura de *branding* e, portanto, toda a estratégia da empresa não estava virada para aquilo que era a marca. Com a mudança da marca as coisas mudaram e tínhamos consciência, porque durante 2017 e 2018 estudámos todo esse processo e fui eu que fiz esse trabalho, era o que tínhamos de fazer de diferente para valer a pena a mudança. Havia uma coisa que sabíamos, para mudarmos tínhamos de o fazer por dentro e por fora, caso contrário não seria possível ou não valia a pena, íamos gastar muito dinheiro e não teríamos retorno. Isto tinha

de ser uma maratona e não uma corrida de velocidade. Temos consciência que o novo posicionamento da marca Auchan tinha de se ir conquistando. E qual é o novo posicionamento? O que a marca fez foi olhar para o seu compromisso interno e de equipa, aquilo que chamamos o nosso manifesto enquanto colaboradores. Quando olhámos para esse manifesto percebemos que o queríamos transformar no manifesto da marca para o cliente. E esse manifesto é a marca Auchan que pretende ser uma marca militante do bom, do são e do local. O Continente, por exemplo, apela muito ao bom, porque o bom é tudo. Mas nós quisemos ir um bocadinho mais à frente, e tínhamos isto definido muito antes de o Continente ter saído com essa campanha, não queríamos ser só bom. Evidente que o bom é tudo, mas para nós o bom é o que está associado ao prazer, a uma boa oportunidade, a um bom preço, a um bom convívio, àquilo que é mais tangível. O são é o nosso compromisso para com a nossa oferta, no sentido de melhorarmos a qualidade da oferta e a tornar mais saudável, sermos muito exigentes no nosso processo de escolha dos artigos e isto implicou uma alteração na nossa oferta das marcas próprias. Acabámos com os produtos de primeiro preço, porque considerámos que não tinham a qualidade suficiente para o que era o nosso compromisso com o são e mudámos a nossa política das marcas próprias. Nós hoje temos produtos pássaro. Temos três posicionamentos de pássaro. O *premium*, que é o pássaro dourado, aquilo que é o nosso *core* de oferta, que é o pássaro vermelho e depois temos uma oferta que é o pássaro verde, que não é um primeiro preço, tem mais qualidade. Dando um exemplo, os nossos cotonetes marca própria são exatamente iguais entre aquilo que é o pássaro verde e o vermelho, o que muda é a embalagem. A cotonete do pássaro verde para ser mais barata tem uma película à volta, a do pássaro vermelho está dentro de uma caixinha. Proporciono o mesmo artigo a um cliente que tem menos dinheiro, porque poupo na embalagem. Portanto, isto gerou dentro da empresa todo um movimento de grande investimento em termos de mudança de política das marcas próprias, de fazer o *upgrade* daquilo que são os níveis de qualidade, do ponto de vista da composição como naquilo que o produto pode contribuir para o meio ambiente. E o são aqui tem duas componentes, uma individual e outra coletiva. A individual diz respeito à saúde de cada um de nós, estamos a falar da composição do artigo, e coletiva, naquilo que contribui para a sustentabilidade, para o meio ambiente, para a pegada de carbono e para tudo o que diz respeito àquilo que atinge todos, daí o lado mais coletivo. Quando escolhemos um produto de marca própria temos sempre essa preocupação, perceber até que ponto ele responde aos objetivos da saúde individual e os da saúde coletiva. Depois, tudo isto tem por detrás uma estratégia de comunicação, em que definimos a narrativa por detrás e os códigos visuais.

Depois, temos o local, no sentido em que hoje, com a questão da globalização, temos consciência, é um movimento que se sente há muito tempo na Auchan, e tem mais de seis anos, e em Portugal nunca nos ocupámos muito disso, mas que em França é muito trabalhado, e que é permitirmos ao produtor local o escoamento dos seus produtos, mas sem o explorar. Isto é que é difícil. Para não explorarmos o produtor local, o produto tem de ser mais caro que o produto internacional e não é fácil. Tem de se respeitar o meio ambiente, o bem-estar animal, conseguindo mostrar ao consumidor final todo o processo, é o que chamamos de transparência no *blockchain*. O produto de produção controlada reúne uma série de características. Quem o comprar está a ajudar o ambiente, está a comer um produto mais saudável e está a contribuir para aquilo que é a economia local. A Auchan nunca fez uma estratégia em televisão sobre isto, porque é caro, mas provavelmente em 2021 vai fazer, porque ninguém sabe. Isto é um trabalho interno gigante, caríssimo, mas do qual o consumidor final sabe muito pouco. Isto era aquilo que, quando éramos Jumbo, chamávamos de produtos vida Auchan. Hoje, se for comprar bacalhau às nossas lojas, vai ver o bacalhau com o selo controlado, porque é um bacalhau com determinadas características. Neste caso não estou a promover o produtor local.

– A forma como abordam e trabalham estes valores é feita de forma autónoma por cada país?

– É da Auchan Portugal que parte toda esta estratégia do bom, do são e do local. Tanto que somos o único país que tem essa assinatura, apesar de o manifesto ser interno da Auchan em todos os países. Mas fomos o único país que pôs esse manifesto de dentro para fora. E isso está a ajudar-nos muitíssimo, porque permitiu que todas as áreas sem exceção trabalhassem em prol disso. Agora, temos consciência que a responsabilidade é muito grande, elevámos muito a fasquia como marca e, portanto, estamos também num processo de convergência daquilo que é o plano de atividades em todas as direções e 2021 será o primeiro ano em que vamos conseguir fazer a convergência de todas as áreas para um plano de *marketing* comum, para que naquilo que é, desde a estruturação da oferta, a política de preço, a mecânicas promocionais, a política de comunicação de marca, em *social media* e em media tradicional e comunicação interna, que para nós é uma área muitíssimo importante, tenha um fio condutor único.

– E na sua opinião o que vos diferencia da concorrência?

– Queremos diferenciar-nos de duas formas. Não é bem diferenciar-nos, é marcarmos isso como uma identidade nossa e tenho consciência que não é comum. Os nossos principais clientes são os colaboradores. Temos uma grande preocupação com aquilo que é o público interno. Não fazemos nada com os clientes que não possamos fazer com os colaboradores. Ou seja, se estou a dar uma vantagem comercial ao cliente, vou dá-la ao colaborador. Se vou lançar um produto novo marca própria, vou dá-lo a testar primeiro ao colaborador. Portanto, o colaborador está sempre na linha da frente, só depois está o cliente, porque se nós não tivermos colaboradores como embaixadores da marca motivados dificilmente vamos ter colaboradores que tratem bem os clientes. Acho que isso nos distingue um bocadinho da concorrência e os nossos estudos de mercado dizem-nos isso. Por outro lado, queremos ser uma marca que seja ativa no sentido de ativismo. Não é um ativismo fraturante. Esta história de sermos militantes promove uma marca que se apresenta como *challenger* e ativista. Seria mais fácil se defendêssemos causas fraturantes, como o movimento LGBT, os refugiados e outros movimentos sociais. Não queremos ir por aí, porque somos uma marca para todos. Queremos defender causas, mas não as fraturantes. Queremos defender causas universais das quais todos comunguem. É um bocadinho utópico. Temos consciência de que não vamos ser uma marca líder em Portugal, pelo menos no contexto em que estamos. A liderança passa por termos uma grande penetração orgânica e nós temos poucas lojas e o mercado está saturadíssimo e com a quantidade de aberturas que vai haver do Aldi, do Mercadona e por aí fora, a Auchan tem de se afirmar de outra forma. E a ideia é por este ativismo e é por aqui que nos queremos distinguir, claramente.

– Abordando agora o conceito de *lifestyle*, enquanto diretora de marca, o que entende por este conceito do ponto de vista da marca?

– *Lifestyle* tem que ver com aquilo que alimenta a nossa vida e o dia a dia com todas as temáticas que andam à nossa volta. Sabendo nós que hoje há muitos estilos de vida, por crenças, geracional, o processo de estilo de vida é muito complexo. Tentar fazer uma segmentação por estilos de vida não deixa de ser redutora e é difícil trabalhar. Agora, uma marca e o tema do *lifestyle*... Vou ser sincera, nunca olhei para isto dessa forma. Nós temos de ser uma marca que responde àquilo que são as necessidades do dia a dia do consumidor. Necessidades tangíveis e intangíveis, emocionais e daquilo que é a bolsa do consumidor e este equilíbrio não é fácil, porque se conseguimos medir o retorno daquilo que é uma política de preço ou promocional e daquilo que invisto aí, muito dificilmente vou medir o retorno do investimento em *lifestyle*. Isto

não é fácil para as marcas, ok? Ou nós acreditamos nas temáticas e já vamos tendo alguns indicadores se é uma marca reconhecida como marca de confiança se é reconhecida como escolha do consumidor se é reconhecida como a melhor marca, são indicadores que valem o que valem mas que não deixam de mostrar o reconhecimento por parte do consumidor. E aqui entra o tangível e o intangível, se é uma marca que se preocupa comigo, se me atende bem, se me proporciona uma boa experiência de compra no *online* e no físico. Portanto, questões que vão responder diretamente ao *lifestyle* passam só um bocadinho por aqui. Agora, se tem uma solução à minha medida, temos uma pergunta destas nos inquéritos que fazemos, se é uma marca que se preocupa com o ambiente, se é uma marca com a qual me identifico. Portanto, há aqui muitas formas de irmos medindo até que ponto é uma marca que responde ao dia a dia do consumidor. Se é com o *lifestyle* tem que ver com isso. Mas para mim o *lifestyle* tem que ver com o dia a dia do consumidor, se é uma marca que caminha comigo, se faz parte da minha vida. E normalmente as marcas do retalho alimentar são marcas que caminham ao lado do consumidor. Nesse aspeto somos um setor que é privilegiado. Não há nenhuma marca de retalho que não esteja nas top 5 em Portugal. Normalmente é o Continente. E isso revela que é um setor que caminha ao lado das pessoas. Por isso, faz sentido o tema desta dissertação. Sou cliente Mercadona de Espanha e é uma marca que está ao lado do consumidor em tudo o que é o *lifestyle*. É uma marca que mima, que tem soluções, que me facilita a vida. No Norte, entrávamos na loja Mercadona e a primeira coisa que tínhamos era pratos preparados no *take-away*. Quando abrimos a loja de Sintra, o diretor-geral na altura quis à entrada da loja uma zona de *take-away*, porque quem ia àquela loja eram pessoas que trabalhavam em Lisboa e que iam passar lá para levar o jantar para casa. Foi responder ao dia a dia do consumidor com soluções. Esta noção de estilo de vida tem mudado muitas lojas. A nossa loja de Alverca, hoje quando entra tem as áreas da *lifestyle*, como o *take-away*, o *sushi* e tudo aquilo que nos dá muito mais prazer na vida e são respostas às tendências e aquilo que é aspiracional. Neste aspeto, acho que o Continente, nomeadamente com a Worten trabalham mais. Quando os franceses vêm cá gosto de os levar à Worten. Trabalho nesta empresa há 32 anos, mas respeito muito e admiro muito o trabalho da minha concorrência. Gosto muito da Worten e da forma como trabalham a marca. A exposição da Worten é muito aspiracional. Levo-os à Worten do Colombo, porque conseguem vender frigoríficos e máquina de lavar de uma forma muito bonita e aspiracional. A zona de exposição de grandes eletrodomésticos é feia, parece um armazém, não é *sexy*, mas eles conseguem transformar aquilo numa zona *sexy*. A Worten é uma marca que se preocupa muito com os estilos de vida das pessoas. O que vemos quando entramos? Vemos a gama das

batedeiras da SMEG. Têm uma bancada de eletrodomésticos caríssimos, que estão na moda e estão expostos por cores. Eles trabalham muito bem o ritmo das cores, tal como a Nespresso. E aquilo vende, compramos pelos olhos. E a Worten trabalha muito bem isso, explorando o *degradé* o que se torna agradável. É preciso coragem para fazerem isto, porque não vão vender aquilo, mas estão a chamar pessoas para aquela loja. Uma marca de retalho tem de vender *lifestyle* não só nos conteúdos, mas muito naquilo que é a experiência de compra, naquilo que é a organização no ponto de venda e o Ikea trabalha isso muito bem. O Ikea expõe os produtos e conta uma história. O retalhista do futuro tem de contar histórias no seu ponto de venda. Se agora for a uma loja nossa, para vendermos os produtos para casa passámos a ter um quarto e uma sala. Isto era impensável há três ou quatro anos. Deixámos de vender *edredons* de forma massificada e sim aqueles que contam uma história. Isto é uma marca que se preocupa com o *lifestyle*, não é? Nunca mais me esqueço de um estudo que fiz. Uma cliente dizia que adorava ir ao Ikea, porque não percebia nada de coisas de casa e como eles têm tudo coordenado já sabia o que havia de comprar. Se aquele guardanapo combina com aquele copo e aquele prato, compra tudo. Isto é uma marca que se preocupa com a qualidade de vida e *lifestyle*.

– **Sente que essas preocupações que são pensadas tendo em conta a loja têm influência na própria identidade da marca?**

– Claro, porque queremos estar próximos. Uma marca que é completamente *lifestyle* é a My Auchan. Na forma como está organizada e naquilo que tem do ponto de vista da oferta, tem lá de tudo um bocadinho de maneira que não falte nada ao consumidor. É uma loja muito urbana, que dependendo do sítio onde está, é muito refeição pronta ou despensa, dependendo se está numa zona mais residencial ou empresarial e o desenho da loja muda um bocadinho, mas é uma loja que pretende ter soluções para o dia a dia das pessoas e esse é um tema que está muito na moda de quem estrutura a oferta: temos soluções.

– **E em relação à vossa identidade visual, como a trabalham do ponto de vista do *lifestyle* e o que querem transmitir com a mesma?**

– Aí fizemos uma grande transformação, que é visível no antes e depois de algumas lojas. Adaptámos em 200% a imagem das lojas e a experiência de compra àquilo que é o estilo de vida das pessoas de hoje. Queremos proporcionar nas nossas lojas um ambiente mais tranquilo e *zen*, com tons pastéis, que não stressem as pessoas. Estamos em contraciclo com o Continente. Queremos abandonar os amarelos, a poluição visual, o ruído, tudo aquilo que faz com que o cliente chegue a casa e diga que está cansado de ir ao hipermercado. Não queremos

que os clientes saiam cansados das nossas lojas. As pessoas estão mais serenas às compras e isso tem que ver com os tons pastel e coisas intangíveis que entram no subconsciente das pessoas e que torna a compra mais prazerosa e menos stressante. São variáveis que contribuem para o bem-estar. Hoje, é uma marca que se preocupa com o bem-estar externo e interno, não tenha dúvida. De tal maneira, que mudámos os escritórios, que são lindíssimos, muito a pensar no bem-estar, na luz natural, na comodidade, na flexibilidade. Acaba por ser algo transversal à empresa e as lojas têm de transmitir essa experiência de compra que queremos de facto proporcionar ao cliente para melhorar a sua qualidade de vida.

– Já falou um bocadinho sobre isso, mas gostaria que me desenvolvesse mais essa aposta nos produtos de marca própria. O que querem oferecer com os produtos Auchan, o que encerra em si mesma a marca própria?

– Temos a marca pássaro que é quase toda ela alimentar, 90%, e que se posiciona no *premium*, naquilo que são os produtos mais *gourmet* e de valor acrescentado, que é o pássaro dourado, mas tornando sempre o produto acessível. Dando o exemplo do Lild, que foi a primeira cadeia que democratizou o consumo do salmão fumado, que era caríssimo e começou a vendê-lo a um preço fantástico. As marcas também têm um bocadinho esse papel de democratizar o acesso, o próprio Ikea fez isso e um trabalho de grande responsabilidade social de tornar acessível o inacessível. Parece um cliché mas é verdade. E as marcas próprias, nomeadamente as *premium*, também têm um bocadinho essa função de tornar acessível o inacessível. Quer trazer produtos inovadores que só temos fora, quer trazendo produtos de valor acrescentado a um preço muito mais acessível. Depois temos o posicionamento do pássaro encarnado, que ocupa praticamente 50% da nossa oferta do produto alimentar. No fundo, é a compra inteligente, a melhor relação qualidade-preço, claramente. E depois temos o pássaro verde, que é um artigo que continua a ser um artigo de qualidade, cumpre com o nosso caderno de encargos em termos de qualidade, com uma embalagem mais barata para termos um preço mais económico e conseguirmos chegar a mais pessoas e bolsas, que é também uma preocupação da cultura Auchan, proporcionar um bom produto a mais bolsas. Depois, temos marcas exclusivas, que concorrem com marcas de fornecedores, que não deixam de ser marcas nossas, e que têm um investimento um bocadinho maior em comunicação do que uma marca pássaro e que fundamentalmente são marcas com uma identidade muito própria e requisitos muito específicos, naquilo que é, por exemplo a dermo cosmética e produtos de perfumaria é a marca Cosmia, que é uma marca que não é testada em animais e que tem uma gama de produtos hipoalergénicos e que concorre em algumas áreas com marcas exclusivas, como a Kiko e por

aí fora. Depois, temos no têxtil a marca In Extenso, nos produtos para a casa temos a marca Actuel e na tecnologia a Qilive e que nos permite naquilo que é a procura de artigo, artigos de qualidade a baixo preço, porque compramos para o mundo inteiro. Temos coisas muito boas a um preço muito acessível e isto é uma vantagem competitiva face ao Continente ou ao Pingo Doce. Depois temos a marca de produção controlada, que é dos produtos frescos e que tem de facto um *blockchain* muito específico, temos uma marca de produtos de desporto, mas que neste momento estamos a tentar reposicionar e vamos ver se mantemos ou não, uma marca de produtos de jardim que é muito sazonal e temos uma marca de produtos de viagem que é muito sazonal também. Mas qualquer uma destas marcas tem de estar *linkada* com aquele que é o nosso posicionamento.

– E qual é a vossa política e posicionamento em relação aos preços e promoções?

– Fazemos uma promoção que é muito baseada naquilo que é o abastecimento da despensa. Agora, não somos a cadeia que faz mais promoções nem somos reconhecidos como tal. Preferimos não fazer promoções do que estarmos a enganar o consumidor. Porque depois há outra coisa: não há almoços grátis. Para conseguir a promoção de 50% no cereal, depois ele vai exigir que se ponha o cereal a um preço mais caro. E preferimos ter preços mais baratos e não sacrificar o fornecedor na promoção. Prefiro que o fornecedor ponha o dinheiro no preço, aquilo que vai dar-nos na promoção que abata no preço. Não quero gastar todas as minhas munições naquela promoção. Se tenho 100 para gastar, prefiro reparti-los durante o ano do que numa promoção. Mas isto é uma guerra com os fornecedores, com a concorrência e interna, porque nem todos pensam da mesma maneira.

– E em relação às vossas ações de comunicação, o que querem transmitir, qual a prioridade?

– Temos estratégias diferentes para aquilo que é *mass media* e redes sociais. Nas redes sociais vai mais o estilo de vida, o dia a dia e o que pode ser útil para as pessoas. Também temos uma página no *site* onde estão dicas, como comer melhor, como tratar do bebé, o que são os nossos produtos de marca própria e onde se pode ter uma noção de quais são os compromissos da marca Auchan para com as famílias portuguesas. Agora, tenho uma estratégia nas redes sociais que não é uma estratégia tão transaccional e que é mais de *engagement*, mais de compromisso e de fornecer informação útil. Depois, tenho uma estratégia no *media* mais tradicional que é mais transaccional, em que é 30% marca, 70% produto. Mas estamos numa fase de transição e de negociação interna, porque como não conseguimos *branding* em tv

porque é muito caro e temos também de ter produto, não comunicamos em tv o ano todo, comunicamos em tv nas alturas críticas de consumo, como o Natal, a Páscoa e se calhar o regresso às aulas, quando outras marcas fazem-no o ano inteiro e têm uma estratégia muito equilibrada entre aquilo que é o compromisso das marcas, o *lifestyle*, o que é o mais transacional e produto/preço. De todas essas marcas, Lidl, Pingo Doce e Continente, somos claramente a marca que menos comunica.

– Há pouco estava a dizer que é uma estratégia da marca não se associarem a causas mais fraturantes. Mas veem vantagem em associarem-se a determinadas causas, marcas ou instituições?

– Sim, sem dúvida. E estamos a fazê-lo. Agora associamo-nos a um movimento de menos plástico. Estamos também associadas à Fundação Portuguesa de Cardiologia e a outras fundações. Nós próprios como marca temos um fundo de 250 mil euros por ano que atribuímos a iniciativas que promovam a juventude e a inserção dos jovens no mercado de trabalho. Sim, somos uma marca que está associada a muitas causas. Com a campanha do Júlio também estamos ligados aos hospitais das nossas capitais de distrito. Estamos associados ao Banco Alimentar, à Cruz Vermelha e vamos fazendo parcerias e interações com muitas organizações.

Anexo 4. Entrevista a Nádía Reis, diretora de comunicação do Continente

Entrevista realizada no dia 13 de Janeiro de 2021

Duração: 47m

– Enquanto diretora de comunicação do Continente, gostaria que me falasse um bocadinho sobre a marca, os valores que representa e a forma como quer ser reconhecida pelos consumidores.

Nádía Reis – Bom, podemos começar pelo início. A verdade é que o Continente foi a primeira marca de retalho como hoje o conhecemos em Portugal, há já mais de 35 anos, quando abriu o seu primeiro hipermercado, em Matosinhos. De facto, a sua atividade, o seu caminho enquanto valor de marca e marca reconhecida por todos os portugueses passa muito por aquilo que foi o processo inovador e de desenvolvimento de novos produtos e serviços que naquela altura foram altamente disruptivos e vieram revolucionar o mercado da distribuição e do retalho em Portugal. Portanto, desde logo as questões relacionadas com a inovação e o facto de estarmos constantemente na linha da frente daquilo que é o desenvolvimento dos produtos, da linha estratégica da nossa marca própria Continente, como foi o caso pioneiro na altura da plataforma do Continente *online* em que fomos bastante disruptivos e que ainda hoje gozamos de uma vantagem significativa daquilo que é a oferta e proposta de valor ao nível do *online* e digital e também ferramentas, como é o caso do cartão Continente, neste caso reconhecidamente o maior cartão de descontos do país, que conta com uma vastíssima rede de parceiros e que, no fundo, é também uma plataforma de comunicação contínua com aquilo que são os nossos clientes e consumidores em geral. Por outro lado, também esta relação desde sempre e neste caso em particular naquilo que é a ligação ao setor agroalimentar e agropecuário em Portugal, desde sempre que promovemos uma relação muito próxima com os nossos produtores. Em 1998, estávamos a criar o nosso Clube Produtores Continente e que neste momento é uma plataforma de uma relação muito próxima que garante o escoamento sustentado daquilo que são os produtos essenciais e frescos e que, de alguma forma, é uma plataforma de apoio à produção nacional e que está constantemente a garantir a ligação, funcionando como alavanca da importância de consumirmos aquilo que é português. Por outro lado, no caso do Continente fomos desde cedo uma empresa que mostrou outro vetor importante da nossa atividade, que são as questões ambientais ligadas à nossa atividade. Estamos presentes em todo o país, temos mais

de 300 lojas a operar só da insígnia Continente nos seus vários formatos. Temos formato Continente grandes hipermercado, formato Modelo, lojas de média dimensão e depois os Bom Dia, lojas mais de conveniência, que têm sido de resto o formato que temos apostado mais nestes últimos anos. Trabalhamos num setor altamente competitivo e que tem questões ambientais associadas. Por isso, desde cedo criámos a nossa política ambiental muito ligada à nossa atividade e àquilo que diz respeito à oferta de produtos e por isso é que criámos a nossa política de sustentabilidade, como a sustentabilidade do pescado, compromissos muito significativos naquilo que é o nosso posicionamento neste setor agroalimentar e também muito ligados às questões ambientais propriamente ditas, naquilo que é a nossa atividade no que diz respeito às questões de eficiência energética e mais recentemente com a nossa estratégia para o uso responsável de plásticos, em que fomos a primeira empresa no setor com esta visão mais estratégica e que, de alguma forma, assumiu publicamente um conjunto de compromissos que nos permitiu trabalhar no sentido de implementar uma estratégia muito sustentável em torno desta temática que tem vindo a ser tão falada e mediatizada como é o tema da gestão do plástico e numa época em que a sustentabilidade está na ordem do dia. Tudo isto nos tem levado, de alguma forma, a sermos reconhecidos, e já o somos há muitos anos, como uma marca de confiança e, no fundo, isso é a devolução que os nossos clientes nos dão ao reconhecerem que as nossas boas práticas e estes nossos valores ligados à sustentabilidade, à proximidade, ao apoio à produção nacional, à conveniência dos nossos clientes, sempre muito preocupados com a questão da diversidade e variedade de produtos ao melhor preço e muito ligados à questão da qualidade, isso tem-nos levado a ser reconhecidos como uma marca de confiança. Também fomos reconhecidos como uma marca de confiança em ambiente e depois temos toda uma estratégia de ligação à comunidade e um ADN muito em cima daquilo que é a responsabilidade social através da nossa plataforma Missão Continente, que foi evoluindo ao longo do tempo. Desde 1995 que o tema da ligação à responsabilidade social faz parte da nossa atuação. Fomos evoluindo ao longo do tempo e estivemos durante muitos anos alavancados em iniciativas como era o caso da antiga Missão Sorriso. E, em 2015, lançámos esta plataforma Missão Continente que agrega todas as iniciativas de responsabilidade social do Continente nas suas várias dimensões. Temos várias dimensões de apoio, vários âmbitos, a ligação e o apoio à comunidade, a defesa e o desenvolvimento de uma atuação inclusiva na sociedade, todas estas nossas preocupações ambientais, mas também muito em cima daquilo que é o tema da alimentação saudável. Somos uma cadeia de retalho alimentar e tentamos sempre que as nossas iniciativas estejam debaixo deste chapéu, e questões relacionadas com a luta contra a obesidade infantil, a

luta contra a fome, que foi de resto neste último ano um dos eixos nos quais nos focámos de forma muito assertiva por causa deste contexto pandémico e das dificuldades que muitas famílias passaram a ter. Vamos auscultando muito os nossos *stakeholders*, a sociedade civil, no sentido de perceber onde temos que nos diferenciar e temos de atuar efetivamente para trazermos esta proposta de valor que não está única e exclusivamente alavancada no preço, no produto ou na ida à loja. A marca Continente é muito mais do que isso, é uma relação diária. Estamos na casa de grande maioria dos portugueses, todos os dias e não podemos ter apenas esta relação funcional, temos de ter uma relação mais emocional e por isso é que trabalhamos para apresentarmos uma proposta de valor altamente diversificada, seja pela inovação ou pelos novos serviços que vamos apresentando nas nossas lojas, mas também através destas relações mais emocionais como é o caso da Missão Continente e um conjunto de iniciativas que vamos desenvolvendo ao longo dos anos.

– **Como é que o Continente trabalha a sua diferenciação da concorrência?**

– Precisamente através de algumas destas dimensões que acabei de referir. Desde logo porque temos uma atitude muito proativa naquilo que é auscultação e antecipação das necessidades e expectativas dos nossos clientes. Fazemos muita questão em ouvir atempadamente com a preocupação de antecipar necessidades e expectativas. Por isso é que temos investido tanto na componente da inovação que se reflete não só ao nível do lançamento constante de novos produtos, mas também de novas opções de serviços, novos modelos de trabalho, nomeadamente nas nossas equipas e isso tem-se sentido de forma muito significativa nestes últimos anos, em que consciente destas alterações não só dos hábitos de consumo dos nossos clientes, mas também daquilo que é a nossa massa de colaboradores e colegas com diferentes gerações a trabalharem em simultâneo, e o desafio é grande. Como é que conseguimos agregar e satisfazer as necessidades de cada um deles? Por isso, temos desenvolvido políticas muito significativas ao nível dos recursos humanos de dar resposta àquilo que são as expectativas destas tipologias diferentes de gerações. Flexibilidade no trabalho foi algo que apostámos mesmo antes da pandemia. Já tínhamos o *flexi work*, que era a possibilidade dada aos colegas que não estão nas lojas, porque as lojas têm uma natureza e realidade diferentes, de poderem trabalhar a partir de casa ou de outro local qualquer que não o escritório, poderem ter horários mais flexíveis, licenças sem vencimento. Flexibilizar para termos este equilíbrio entre vida profissional e pessoal e isso também é algo que nos diferencia bastante e que traz um *engagement* interno muito significativo. Do ponto de vista da nossa relação com o cliente, desde logo este acompanhamento da mudança constante do que são os

hábitos de consumo, a evolução do mercado e como conseguimos ir ao encontro das necessidades que os consumidores vão tendo ao longo de toda sua jornada. Esta nossa capacidade rápida de adaptação muito focada naquilo que são as suas necessidades, acho que é algo que nos diferencia e depois desde logo estas dimensões que extrapolam as dimensões das lojas, as paredes das lojas. Preço é algo que está completamente disseminado por todos os *players*, variedade já nem tanto e isso é algo que nos diferencia efetivamente. O Continente é reconhecido por ser provavelmente a marca que mais variedade de produtos tem. O cliente em toda a sua jornada de compra, a partir do momento em que entra na nossa loja, consegue adquirir para as suas dimensões de vida praticamente tudo dentro das nossas lojas, mas depois damos-lhes esta ligação extra experiência de loja, seja pela via da responsabilidade social e proximidade que temos com as comunidades com quem estamos envolvidos, seja pelas ações de ativação que a marca desenvolve, em que democratizamos o acesso ao entretenimento, seja com eventos como o Festival da Comida, o antigo Mega Pic-Nic, em que levávamos o entretenimento de forma gratuita a todas as famílias, seja pela nossa ligação a grandes parceiros como é o caso da Federação Portuguesa de Futebol, em que também democratizamos o acesso das várias famílias ao futebol. Há vários anos o futebol estava conotado mais com os homens e hoje isso está completamente alterado. Começámos a levar as famílias ao futebol para verem o clube que é de todos nós, que é a Seleção Nacional, temos essa ligação de que não nos segmentamos e sim somos democráticos. E democratizamos esse acesso com vantagem competitiva, com bilhetes que podem ser adquiridos em exclusivo nas nossas lojas a um preço bastante acessível. Algo muito parecido fazemos na nossa parceria com o Rock in Rio, em que fazemos exatamente a mesma coisa e conseguimos dar acesso ao entretenimento à grande maioria das famílias portuguesas. Estas são algumas das dimensões que trazem grande diferenciação naquilo que é a nossa perspetiva face à concorrência. Depois a nossa componente da inovação não para, seja pela via do nosso Continente *online* que tem estado cada vez mais presente nas famílias portuguesas. O contexto pandémico agudizou isso e nós fomos na altura o único *player* que teve a coragem de continuar a sua operação. Tivemos problemas, sim, incapacidade imediata de resposta à procura brutal que se verificou, mas rapidamente nos conseguimos adaptar e decidimos que em vez de fecharmos como muitos *players* internacionais do retalho o fizemos sentimos que tínhamos o dever de continuar a dar respostas aos nossos clientes. Sabemos que poderá não demorar o mesmo tempo a que estavam habituados. O Continente *online* teve um crescimento 12 vezes superior em termos de encomendas em relação àquilo que era habitual. Foi preciso adaptar *software* e recursos para dar resposta, mas a verdade

é que estivemos presentes e isso trouxe uma vantagem muito significativa naquilo que é a relação com a própria marca. Ao nível dos serviços dentro da própria loja, o processo de inovação, que está sempre muito ligado à questão da digitalização, é algo que hoje é uma experiência de compra incrível. Hoje podem entrar em qualquer loja Continente e nem precisam de passar por uma caixa para pagar as suas compras. Há um conjunto de serviços que integram as nossas lojas que trazem uma componente de inovação e de serviço personalizado e inovador muito significativo. Portanto, são várias as dimensões que consideramos que nos diferenciam dos nossos concorrentes.

– Falando agora do conceito do *lifestyle*. Gostaria que me explicasse o que significa este conceito para o Continente.

– *Lifestyle* para nós representa, no fundo, estarmos sempre muito atentos àquilo que são as necessidades diárias dos nossos clientes. Eles estão em constante mudança, são cada vez mais informados e exigentes. E isso é algo que vemos como muito positivo, porque temos de ter esta capacidade e agilidade de nos adaptarmos a novas realidades. O *lifestyle* é conseguirmos acompanhar isso e sempre que possível conseguirmos antecipar estas necessidades dos clientes com toda a naturalidade e sentido positivo, porque é uma forma de nós próprios evoluirmos e de alguma forma mantermo-nos próximos de todos os clientes que nos preferem. Por outro lado, isto obriga-nos a estarmos constantemente focados naquilo que é o acompanhamento das tendências e isso faz com que haja uma auscultação muito significativas nas diferentes dimensões e na gestão dos nossos *stakeholders*, nas temáticas que hoje em dia preocupam efetivamente as pessoas, como o tema da alimentação saudável, em que fizemos um caminho muito significativo ao longo destes últimos anos, no sentido de dar resposta a esta nova de estar que liga muito a alimentação saudável a um sentimento de bem estar e desenvolvemos muitas das nossas estratégias ao nível de serviço, produto e comunicação em torno desta temática. A componente de sermos cada vez mais digitais, acompanhando de facto esta tendência e tentando encontrar soluções o mais rápido possível e ágeis que deem resposta a estas temáticas. Estas novas preocupações que o consumidor tem no seu *lifestyle* também ligadas com as temáticas da sustentabilidade. Portanto, a sustentabilidade ambiental, social tem sido algo que está na nossa estratégia de atuação e com compromissos muito significativos, como referi anteriormente. Depois, o nosso setor de atividade tem particularidades muito próprias, ao qual o cliente está muito atento e que também integram o seu dia a dia e em que também somos precursores daquilo que é a sua alteração enquanto consumidores e cidadãos. O tema do desperdício alimentar, por exemplo, é algo que hoje em dia já está muito presente no dia a dia

das famílias e dos consumidores e nós temos sido bastante precursores a ajudar a encontrar formas de como se pode reduzir esse desperdício, não só naquilo que é a nossa atividade e cadeia de valor, mas depois no final da cadeia, na casa dos nossos clientes. Portanto, este conceito de *lifestyle* é um conceito de acompanhamento constante daquilo que é a evolução daquilo que são hábitos de consumo e de vida dos nossos clientes.

– E essas ações que acabou de mencionar, sente que já são pensadas de uma forma integrada e que se refletem na própria identidade da marca?

– Sim, totalmente. Hoje em dia, toda a nossa definição estratégia de médio e longo prazo, sendo que o longo prazo, na nossa opinião, é cada vez mais próximo, porque a volatilidade com que o mundo está a correr obriga-nos a sermos mais ágeis na definição estratégica e portanto, longo prazo é uma coisa mais difícil. Mas a verdade é que definimos todas a nossa estratégia em cima destas preocupações e tendências. E os nossos *statements* são transversais em toda a nossa atuação. O que quero dizer com isto? Desde a definição da tipologia de produto em que sabemos que devido a questões ligadas com a sustentabilidade fizemos um trabalho estratégico profundíssimo naquilo que foi a reformulação de toda a nossa marca própria e assumimos o compromisso até de antecipar aquilo que era a ambição da União Europeia para 2030, e nós antecipámos para 2025, comprometendo-nos que todas as nossas embalagens de marca própria seriam de plástico reciclável ou reutilizável e isto é um *statement* que obriga a uma reformulação de toda a cadeia de desenvolvimento, de todo o produto até ao momento em que está na prateleira, e isto é apenas um exemplo. Mas depois toda a componente de redefinição da marca própria no que diz respeito à alimentação saudável, sabemos que é um tema crítico, em que há a preocupação das pessoas em terem uma alimentação mais equilibrada. Houve uma reformulação fortíssima, no sentido de apresentar alternativas mais saudáveis, acompanhando também toda a componente legal e imposições governamentais no que diz respeito à redução dos açúcares e do sal. Portanto, um trabalho muito focado naquilo que é o produto em si. Depois, ao nível do *packaging* e do plástico obrigou a uma reformulação gigante e posso dar-lhe mais exemplo. No tema do desperdício, como referi, temos feito um trabalho muito significativo no sentido de reduzirmos drasticamente o desperdício alimentar, temos sido precursores naquilo que é até à própria alteração legal em torno do tema. Há cinco anos, não poderíamos doar produtos que estão em ótimas condições de consumo, mas que já não estariam em condições de venda, ou porque o pacote tem umas bolachas partidas, ou porque a embalagem está mais amassada, mas não poderíamos pôr à venda e tínhamos dificuldade em poder doar alguns desses produtos. A verdade é que hoje em dia interagimos com mais de 1200

instituições todos os dias que nos visitam na nossa loja e alargamos significativamente o espectro que podemos doar e que obrigou a própria ASAE e a componente legal a adaptarem-se. Portanto, temos vindo não só a forçar positivamente alterações legais de determinadas iniciativas, como temos feito parte do compromisso generalizado daquilo que é a nossa oferta. Portanto, tudo isto faz parte da nossa estratégia como um todo. O tema da digitalização, da oferta, de ter cada vez mais soluções de base digital que podem melhorar a experiência de compra do consumidor fazem parte da história do Continente e que têm demonstrado trazer vantagens muito significativas na medida em que as pessoas reconhecem efetivamente todo este trabalho que temos vindo a fazer. Olhamos para a estratégia do ponto de vista daquilo que é o nosso produto, daquilo que é o nosso serviço em loja e depois naquilo que são as tendências no *lifestyle* das comunidades e como as podemos impactar positivamente seja pela democratização, pelo apoio social ou por *statements* e formas de ajudar na sensibilização para determinadas temáticas que sabemos que farão parte das nossas gerações de filhos e netos.

– Pensando agora na vossa identidade visual e nos elementos através dos quais a comunicam, o que querem transmitir com a identidade visual?

– Desde logo queremos que a nossa identidade visual transmita confiança. Para nós é muito importante esta relação de confiança que temos com os clientes há mais de 35 anos. Uma relação de confiança, de proximidade e uma identidade que transmita inovação e que as pessoas possam sentir sempre que os valores da marca Continente acompanham toda a jornada de vida do cliente. Depois, através das diferentes formas de comunicarmos e a identidade visual está presente nestas diferentes dimensões que já fui referindo. Uma vez mais emocional, noutras mais promocional, porque tudo isto faz parte do espectro e do leque de experiência de vida dos clientes. Portanto, vamos adaptando em função do contexto que estamos a viver e do contexto daquilo que são as necessidades do cliente, a nossa identidade vai estando presente de forma natural, mas sempre adaptada ao contexto a que se está a endereçar. Neste momento, estamos com a campanha de bebé, da Feira do Bebé, e temos uma linguagem mais emocional, queremos chegar aos pais demonstrando total confiança de que encontram tudo aquilo que é necessário, neste momento tão diferente da vida, como estamos a comunicar os bilhetes para o futebol. Os códigos de comunicação da marca cumprem sempre a sua regra e não são voláteis, mas são adaptáveis e é isso que queremos transmitir em toda esta ligação são os nossos compromissos, este nosso sentido de confiança que o cliente está orientado sempre que possível e sempre que o Continente está presente está, de alguma forma, a trazer-lhes uma proposta de valor diferenciadora.

– Voltando um pouco à experiência de loja. Falou da variedade de oferta e deste processo de digitalização. Além destes fatores, que outro tipo de experiência em loja trabalham com os vossos consumidores?

– De certa forma, toda a jornada de experiência de compra do nosso cliente queremos que seja o mais agradável possível e temos uma grande preocupação com a iluminação das lojas, com zonas de descanso, os serviços de atendimento personalizado, terem alguma distração para que não seja tão difícil estar à espera. Portanto, queremos que seja uma experiência de compra agradável e que depois, de alguma forma, possa trazer a tal variedade que faz parte das necessidades diárias dos nossos clientes. Mais recentemente, tivemos uma experiência muito concreta. A partir do momento em que Portugal confinou devido ao contexto pandémico, fomos identificados como um serviço crítico e tivemos, na altura, de fazer um trabalho de grande agilidade e adaptação das nossas lojas e do seu funcionamento, no sentido de transmitir total segurança a todos os clientes que poderiam ir às lojas de forma segura e tranquila, com toda a proteção existente. Esta é a tal agilidade necessária para que toda a experiência de compra em loja esteja sempre alinhada com aquilo que são as expectativas dos nossos clientes. Em função do contexto, vamo-nos adaptando e tivemos de reformular tudo e equipar as lojas com divisórias, processos de desinfeção, higienização dos carrinhos e dos cestos, redefinir trajetos dentro de loja. Mas, no fundo, tentamos que a base da experiência do cliente seja sempre agradável, que as pessoas possam permanecer na loja de forma tranquila, tentando sempre dar resposta àquilo que são as diferentes tipologias de clientes. Há clientes que gostam de permanecer na loja e que gostam de conhecer os produtos e ficar mais tempo, há clientes com vidas mais agitadas que nem sequer querem estar numa fila e preferem chegar ao *self-check out* e fazerem a sua própria compra. Há clientes que nem sequer querem passar pela linha de caixa, entram e através das plataformas digitais já existentes já nem precisam sequer de passar por uma colaboradora de caixa para fazerem as suas compras. Portanto, nós somos flexíveis, versáteis e diversos o suficiente para conseguirmos dar resposta a esta tipologia de diferentes clientes, no sentido de perceberem que não estamos única e exclusivamente de portas abertas, mas que temos esta preocupação de disponibilizar o melhor serviço. Mesmo para os seniores, pessoas com uma idade mais avançada, fomos evoluindo ao longo do tempo. Temos zonas de descanso e serviços de compra assistida que permitem aos clientes terem um acompanhamento mais personalizado, para pessoas com mobilidade reduzida também temos todos os equipamentos necessários para os podermos ajudar. Vamos olhando para as diferentes

tipologias de clientes e vamos tentando ir ao encontro das suas expectativas no sentido de dar a resposta mais abrangente possível.

– Uma das formas de se trabalhar a marca é através da marca própria. Qual é a estratégia para esses vossos produtos?

– A marca própria evoluiu ao longo do tempo. Há 15 anos, as designadas marcas brancas eram uma oferta mais competitiva, alavancada em preço mais baixo e havia inclusivamente algum preconceito que se foi desmistificando ao longo do tempo e que hoje em dia é considerada uma compra inteligente, na medida em que a qualidade dos produtos de marca própria foi sendo cada vez melhor e hoje em dia posiciona-se claramente como um produto semelhante a qualquer outra marca de fornecedor. Houve, efetivamente, um caminho que foi feito e um processo de alargamento de gama e um investimento fortíssimo naquilo que é a qualidade do produto, na diversificação e inovação até na criação de novos produtos alavancados sempre no preço mais competitivo. Estrategicamente houve esta evolução, houve uma desmistificação de comunicação de que comprar um produto de marca própria Continente é uma compra inteligente, tem um preço mais competitivo, garantindo a total qualidade do produto. E depois houve naturalmente um processo de alargamento de gama daquilo que é o universo das marcas próprias. Hoje em dia dentro daquilo que é a marca Continente encontramos milhares de artigos, seja da gama Continente Seleção, Equilíbrio, Eco. Portanto, isto foi sendo alargado para além desta competitividade de preço. Conseguimos garantir claramente dimensões com elevadíssimos padrões de qualidade ao nível do produto, diversidade e, naturalmente, sempre inovação, porque fazemos muito desenvolvimento de produto e muita auscultação de lançamento e daquilo que são nas necessidades dos clientes. A marca própria acompanha-nos ao longo destes anos todos, mas está a ter um caminho evolutivo no sentido de acompanhar aquilo que são as perceções dos nossos clientes. Conseguimos desmistificar. Há 10 anos, ter um produto de marca própria num carrinho, provavelmente muita gente olharia de lado e hoje não. Hoje, tenho dúvidas que alguma família portuguesa que seja cliente do Continente e tenha um cartão Continente não tenha no seu frigorífico ou na sua despesa algum produto de marca própria Continente, porque, efetivamente, foi trabalhado este processo não só do ponto de vista da comunicação, mas que depois era efetivado naquilo que era a qualidade entregue aos clientes através da nossa marca própria.

– Na comunicação das grandes distribuidoras, os preços saltam à vista. No vosso caso, qual é a política de preços e promoções e o seu peso na comunicação?

– Tem um peso significativo, somos bastante reconhecidos como uma marca que garante a continuidade do preço baixo e de promoções associadas, temos uma ferramenta fortíssima que é o Cartão Continente, que nos acompanha e permite gerar esta relação próxima, na medida em que apresentamos uma proposta de valor efetivamente diferenciadora através das vantagens que o cartão Continente traz a todos nós. Mas o preço e a promoção não são os únicos ativos valorizados pelos portugueses. Sabemos que a questão de variedade dos produtos, a experiência de compra, e hoje em dia cada vez mais estes *statements* de que é uma marca transparente, preocupada com questões relacionadas com a sustentabilidade, que tem uma política de responsabilidade social associada e que se preocupa de alguma forma em devolver alguma da confiança que os clientes depositam na marca. Tudo isto são ativos que vão para lá de uma escolha racional, funcional e higiénica do preço e da promoção. Somos muito fortes nessa componente, naturalmente estamos cientes o fator preço é fundamental e continuará a ser. Estamos num ano que vai ser certamente pior e terá como foco a questão do preço. Mas também sabemos que não basta apresentar um desconto e um preço baixo porque isso toda a gente faz. De facto, o setor da distribuição é um setor altamente competitivo, vivemos numa guerra de preço, se quiser, e, portanto, temos de nos diferenciar por outras lentes que não apenas o preço, porque senão não nos vamos diferenciar. Aquilo que temos percebido é que se associado a um bom preço ou a uma boa promoção apresentarmos um produto de qualidade, frescos de qualidade, que é algo que os portugueses valorizam bastante, lojas com um bom aspeto e boa experiência, simpatia nos nossos colaboradores, atendimento personalizado e acompanhamento de tudo aquilo que são inovações, todos estes *drivers* acabam por ser relevantes naquilo que é a escolha do cliente quando decide ir fazer as suas compras. E é nisso que temos apostado, sermos equilibrados naquilo que é a nossa proposta de valor, que consiga tocar estas diferentes dimensões e não nos focarmos apenas numa questão funcional de preço.

– Outro aspeto que vos distingue tem que ver com a comunicação associada a figuras públicas, como o Tony Carreira no antigo Pic-Nic, influenciadores na Feira do Bebê e a Mariana Monteiro que lançou a vossa gama My Label. O que essa associação a figuras públicas e à própria cultura pop, com a Popota, por exemplo, diz da vossa marca e da forma como encaram o conceito de *lifestyle*?

– A nossa ligação ao chamarmos até à marca algumas figuras mais reconhecidas prende-se precisamente pelas questões de notoriedade e confiança. E por algum *engagement* emocional

também. Tentamos fazer e trabalhamos sempre com um sentido de forte responsabilidade uma promessa real e uma proposta de valor real. E muitas das vezes no sentido de gerar alguma notoriedade e de podermos demonstrar que um conjunto de pessoas que pensam pelas suas próprias cabeças têm aqui uma ligação emocional com a marca Continente, com a qual muitas dessas pessoas têm muitos outros seguidores que se identificam com elas, é uma forma de também chegarmos e de fazermos chegar a mensagem a mais pessoas. E muitas das vezes são formas de comunicar que não apenas pela publicidade tradicional e a Popota por exemplo na Vogue Fashion Night Out são algumas, não posso dizer brincadeiras, porque isto é tudo muito pensado seriamente, mas são formas de comunicar diferentes da publicidade tradicional e o Continente tem vários *touchpoints* de comunicação, tem a sua base, os seus códigos e valores de comunicação da marca, mas depois adapta a sua mensagem em função da plataforma na qual está a comunicar. E ações de relações públicas que geram alguma mancha noticiosa é algo com o qual trabalhamos de forma bastante assertiva. A publicidade tradicional através da televisão e da rádio é outra forma de chegar a outro público. Somos uma marca muito democrática, somos uma marca das famílias portuguesas, tenham elas a tipologia que tiverem, não temos nenhum tipo de preconceito em relação às tipologias existentes e temos de encontrar formas de perceber onde essas pessoas estão do ponto de vista de comunicação e impactá-las e chegar até elas para lhes apresentar a nossa proposta de valor. Vamos encontrando diferentes formas seja por recorrer a diferentes figuras públicas que se identificam com a nossa marca, seja por situações de algum *engagement* e de alguma componente mais *fun* nas redes sociais ou em alguma tipologia de imprensa, seja por ações de relações públicas. Portanto, tentamos, de alguma forma, também trazer algum brilho e colorido àquilo que é um setor altamente concorrencial como é o caso da distribuição. Não deixamos de ser a despensa dos portugueses e queremos posicionar também a marca Continente como aquela que acompanha os portugueses nas diferentes dimensões da sua vida, seja no desporto, na música, no entretenimento, na moda, naquilo que são os meus códigos enquanto mulher que quer estar na moda e com as melhores tendências. Vamos encontrando formas de definirmos estratégias para demonstrar aos diferentes públicos que em qualquer dimensão da minha vida, o Continente tem uma resposta para mim.

– Se entrarmos num Continente vemos produtos de marca própria desde a área alimentar, passando pela higiene pessoal e dermo cosmética até à decoração da casa. Neste momento, quais são as áreas que têm mais relevância para se trabalhar a identidade do Continente?

– A nossa aposta é em tudo o que é a estratégia de marca a nível de produto alimentar e estamos a alargar significativamente a nossa gama de produto alimentar marca própria Continente, que depois se segmenta em diferentes ofertas, seja na gama Equilíbrio, seja na gama Seleção. O foco é a área alimentar. Somos uma marca de retalho alimentar e depois naturalmente tem as outras vertentes não alimentar como artigos para a casa. Mas o foco é a base alimentar. Mas também estamos a desenvolver do ponto de vista da inovação da marca própria aquilo que é o próprio *packaging* e as questões relacionadas com a sustentabilidade, nomeadamente na componente de ph, mas se me pedisse para escolher uma área é claramente a área alimentar, que tem estas ramificações todas. Para quem está mais preocupado com a alimentação saudável temos oferta mais direcionada, quem está mais preocupado com o preço também temos oferta direcionada. Agora o tema da Feira do Bebê é quase um universo transversal que toca toda a jornada do bebê desde a sua alimentação, às fraldas, ao equipamento auto, conseguimos ter uma oferta altamente diversificada.

Anexo 5. Entrevista a Luís Lobato, *Head of brand*, responsável de marca e da estratégia de *marketing* e publicidade “above the line” do Lidl

Entrevista realizada no dia 8 de fevereiro de 2021

Duração: 47m

– Enquanto *head of brand* do Lidl, gostaria que me falasse um bocadinho da marca, dos valores que representa e da forma como quer ser reconhecida pelos consumidores.

Luís Lobato – Só essa pergunta dava para uma conversa muito longa, mas tentando resumir da maneira mais clara possível. O Lidl é uma insígnia do retalho alimentar, é uma insígnia que, sensivelmente de há quatro anos para cá, reposicionou-se no mercado. Sentimos claramente que a marca tinha um potencial que ainda não estava a ser aproveitado e que a marca estava a tentar ser mais a concorrência e menos ela própria. O que quero dizer com isto? Sentimos e fizemos um diagnóstico que a marca Lidl era claramente um supermercado que era encarado de uma forma diferente por parte dos consumidores, que a relação que os consumidores tinham com a nossa marca era uma relação muito diferente daquela relação habitual que se tem com um supermercado, que é uma relação muito mais funcional, se assim quisermos. E percebemos que os nossos consumidores tinham uma relação diferente connosco, era uma relação de muito mais envolvimento e emocional. As pessoas efetivamente faziam gala de dizer que iam ao Lidl e que conheciam as diferenças que o Lidl tinha. E percebemos que, tendo esses consumidores e sendo nós tão reconhecidos pela diferença e pela particularidade, tentarmos replicar o que o mercado fazia e o alinhamento que tentávamos ter com os outros *players* do mercado, não nos favorecia. Nós estávamos um pouco mais reativos, ou seja, íamos muito atrás dos estímulos do mercado e era a nossa concorrência que lançava as tendências ao nível da comunicação e do *marketing*, sentíamos que quando íamos atrás dessas tendências lançadas pela concorrência estávamos sempre em perda, porque, de facto, a concorrência é mais forte do que nós, ainda hoje, nos temas em que fala. Posso dar alguns exemplos, como os temas das promoções, de apoiar a produção nacional, da portugalidade, a poupança. Portanto, percebemos claramente que para sobressair no mercado e aumentar os nossos índices, mesmo de *top of mind*, tínhamos de tentar fazer uma coisa diferente da concorrência. E é esse reposicionamento que o Lidl faz, que tenta fazer um diagnóstico para perceber onde realmente estavam as forças, quais é que eram as batalhas que podíamos ganhar. E percebendo as batalhas

que podíamos ganhar, era nelas que íamos investir e tínhamos de uma vez por todas comunicar de uma maneira diferente do que se fazia no retalho. Portanto, o retalho era muito igual, tudo uma conversa de poupar, de preços, de vantagem, uma conversa de carteira. E o Lidl veio introduzir um discurso completamente novo do que existia no mercado e isso fez uma diferença gigantesca, acho que está à vista o resultado dos últimos anos e o sucesso que esta abordagem do Lidl teve. Portanto, o Lidl é um supermercado cuja principal promessa é a qualidade ao melhor preço, ou seja, aqui no Lidl como a nossa última campanha demonstra, o preço é só o começo da conversa. As pessoas não ficam cá pelo preço e sim pela qualidade dos produtos e por aquilo que encontram e que não encontram em mais lado nenhum. O Lidl ao ter este posicionamento assente nas principais diferenças que tem face aos outros supermercados, conseguiu, no meu entender, mas acho que é algo muito bem percebido por parte dos consumidores, é que efetivamente o Lidl não é um supermercado igual aos outros. O que o Lidl tem o que os outros não têm, o que se encontra no Lidl dificilmente se encontra nos outros e que o dinheiro aqui vale mais, porque consigo compor um cabaz ou fazer um carrinho de compras que dada a qualidade por este preço não consigo em mais lado nenhum. Se quiser gastar muito dinheiro a comprar uma carne *premium*, óbvio que se encontra e com certeza é melhor do que a do Lidl. Mas a verdade é que ao preço que o Lidl tem a carne não se compra em mais lado nenhum. O posicionamento do Lidl é este: oferecer a melhor qualidade ao mais baixo preço. No início deste ano voltámos um bocadinho a essa conversa, qualidade preço é uma conversa velha, mas voltámos a ela porque dada a altura que o mundo vive, este discurso é mais pertinente, as pessoas já estão a cortar e a reinventar-se e o Lidl quer novamente aparecer como a melhor solução para esse reinventar de estilo de vida que as pessoas têm. E o Lidl tem essa melhor proposta que a concorrência, pelo menos é o que acreditamos. Qualidade ao melhor preço, num posicionamento que prima pela diferenciação positiva, que prima por falar daquilo que os outros não têm, fazer das fraquezas forças, como, por exemplo, temos poucas marcas de fabricante e só temos marcas próprias, de termos a carne embalada, o peixe congelado, a fruta com reposição diária e, portanto, este posicionamento é alavancado numa diferenciação positiva.

– **Queria que explicasse melhor como exploraram essa relação emotiva que perceberam que o Lidl mantinha com os seus consumidores.**

– Bom, primeiro que tudo, percebemos isto de duas formas. Percebemos de uma forma quase de observação, e eu tenho este papel porque entro no Lidl faz cinco anos em setembro, não foi assim há tanto tempo. E quando entro no Lidl deparei-me com isso. Não era consumidor

do Lidl, moro no centro de Lisboa e o contacto com o Lidl que tinha era baixo, só mais em período de férias. E chego ao Lidl e foi quase como se o Lidl tivesse nascido para mim. Começo a mergulhar no Lidl e passei a fazer compras aqui e a entrar em todo este universo. E a relação emocional é perfeitamente visível, basta abrir o Facebook e ir a fóruns de ferramentas e de mãos com crianças pequenas, basta ir a todos os cantos da Internet e encontramos uma relação de profundo amor das pessoas com o Lidl. Nós percebemos isso e que não poderíamos lidar com este cliente sem corresponder a este amor todo que tinha. O que quero dizer com isto? Começámos a tentar ilustrar verdades na nossa conversa de marca. Ou seja, percebemos que as pessoas nos reconheciam tanto que não precisávamos de criar uma ficção. A ficção que criávamos em publicidade podia ser inspirada em verdade. E há muitas marcas que não têm essas verdades. Há muitas marcas que procuram as verdades que têm dos seus consumidores e têm dificuldade em fazê-lo e nós não. Nós começámos a perceber que as pessoas se tinham apaixonado pelo Lidl, porque um dia tinham lá ido comprar um tira borbotos que alguém falou que havia na parte não alimentar ou uma serra elétrica para cortar as sebes do jardim e de repente passaram pelo corredor e viram um iogurte, experimentarem e de repente nunca tinham experimentado nada assim e a seguir foram lá e já não eram só os iogurtes, já era a lasanha e depois da lasanha já era o creme para a cara e, portanto, começámos a perceber que toda esta relação que o consumidor tinha connosco e todo este reconhecimento que ele nos dava tinha muita inspiração para o trabalho que tínhamos de fazer. E sendo nós *marketeers* e os publicitários com quem trabalhamos rapidamente percebemos que isso poderia inspirar muito as pessoas, porque podiam rever-se naquilo. E isso foi a grande fórmula que está por detrás deste sucesso. Todas as nossas campanhas, ou na sua maioria, estão inspiradas em verdades, seja a campanha de arranque deste posicionamento em 2018, que era a campanha da razão em que uma consumidora diz que se apaixonou pelo Lidl porque foi lá experimentar uns iogurtes dos quais uma amiga lhe falou, que depois descobriu a lasanha, o café, a fruta e por aí fora e que hoje compra tudo no Lidl, ou uma verdade de produto como as alfaces do Lidl que só vivem 24 horas entre produtor e loja e que isso inspirou uma campanha tão conhecida pelos portugueses e que os inspirou neste *carpe diem* das nossas frutas e legumes, seja o “eu é que descobri o pão do Lidl”, que tinha que ver com as pessoas no seu círculo de amigos se vangloriaram dos produtos que compravam no Lidl, isso também foi uma verdade que nós descobrimos seja em estudos, nos social media e percebemos que era uma coisa engraçada não só porque os portugueses adoram isto de dizer que “fui eu quem descobriu aquele restaurante, aquela música, aquela banda, aquele sítio para passar férias.” E percebemos que essa verdade

também se aplicava ao Lidl. As pessoas adoram dizer que descobriram este produto que é ótimo no Lidl. Portanto, nós trabalhamos essa relação emocional, na medida em que ela inspirou e inspira muito daquilo que fazemos, que por ser verdadeiro e tão rico sentimos que deve ser a alavanca da conversa com a marca. É essa relação que nos inspira para o trabalho que fazemos.

– Abordando agora o conceito de *lifestyle*, gostaria que me explicasse o que este encerra na perspectiva do Lidl.

– Bem, o *lifestyle* é uma coisa muito larga e não sou, de todo, a pessoa que pode falar com maior legitimidade sobre este assunto. Mas o entendimento que tenho é que é um conceito muito largo. Portanto, há áreas do Lidl que têm uma função muito mais objetiva nesse capítulo, como a área de desenvolvimento de produto, quer dizer, o facto de o produto ser uma tendência de um estilo de vida, imaginemos que alguém tem um estilo de vida mais saudável ou um estilo de vida mais equilibrado, existem áreas no Lidl que fazem esse acompanhamento. Se olharmos para trás, há áreas que têm crescido muito nesse aspeto, como a área bio ou os produtos de alimentação alternativa. Há pessoas que acompanham essa área e agem sobre isso diretamente, seja no desenvolvimento de produtos alimentares ou no desenvolvimento de produtos não alimentares como o último sucesso da roupa Lidl que vem no alinhamento com a tendência da logomania e das pessoas usarem com orgulho roupas de marcas que consideram de culto. No nosso campo, em concreto no *marketing* e na publicidade, o nosso acompanhamento *lifestyle* passa, na maioria das vezes, na forma como produzimos as coisas, por exemplo, na estética dos nossos filmes, na estética das fotografias que tiramos, tentar sempre ilustrar aquilo que achamos que é o conceito que mais se adequa ou aos nossos consumidores ou à nossa audiência. Essa talvez seja a grande preocupação, tentar esteticamente ilustrar aquele consumidor a quem queremos efetivamente falar e aqueles que queremos que se revejam na nossa comunicação. Portanto, onde levamos mais a sério o conceito de *lifestyle* tem a ver com isso, com a linguagem dos nossos filmes, quão modernos eles são, quão representativos dos nossos consumidores são e da época que vivemos. Tem muito que ver com isso, sabendo que há outras áreas no Lidl que têm uma maior ação ou reação do que nós, sobretudo a área de desenvolvimento de produto que tem de ter muito em conta esse contexto de *lifestyle*.

– E que consumidor é esse de que fala e a quem querem chegar, nesta sinergia entre o *lifestyle* do consumidor e o que a marca lhe proporciona?

– Essa pergunta pode ter muitas respostas. Ser um supermercado tem uma coisa muito boa, porque quase que falamos dos 7 anos aos 77, porque, de facto, o nosso *target* é muito largo, o que é bom para as nossas vendas e atingimos muitos tipos de consumidores. Muitas vezes o que fazemos também tem certas nuances de consumidores. Se faço um tipo de produto, se calhar estou a apontar mais para um determinado *target* ou tipo de consumidor, se faço outro produto estou a tentar chegar a um consumidor completamente diferente. Mas, genericamente, tentando ilustrar o consumidor mais geral com quem falamos, basicamente falamos para aquelas pessoas que são competentes, falamos com um tipo de consumidor que faz compras pensadas, sabe o que está a comprar e faz questão de pensar um bocadinho sobre esse processo. Ou seja, ir ao supermercado é muitas vezes um processo automático, quase uma coisa que já está automatizada. E nós, enquanto seres humanos, há muita coisa que queremos autonomizar, não queremos pensar a fundo sobre tudo. Se tudo fosse uma decisão como pensamos as coisas para os nossos filhos ou para a nossa carreira ou sobre a nossa família, isto era tudo muito mais difícil. Não tenho comida em casa, vou ao supermercado e é quase um automatismo, sabemos que isto acontece. Agora, também queremos falar para um consumidor que tendo esses automatismos, não está completamente em piloto automático, é alguém que pondera, minimamente, sobre aquilo que está a fazer. E ao ponderar há várias questões que lhe surgem na cabeça e, em alguns campos, queremos ser um bocadinho o despertador dessa consciência, sem ser uma coisa demasiado filosófica, porque, ao fim e ao cabo, nós vendemos carne, peixe, batatas e legumes. Queremos falar para um consumidor que está minimamente a racionalizar aquilo que está a fazer quando vai ao supermercado. Porque é que hei de comprar carne no talho? Porque é que a carne do talho é melhor do que uma carne que está embalada, em vácuo, com uma data de validade, com origem em vez de como no talho a carne está ao ar, alguém mexe, tem uma placa que diz que o bife é da Argentina, mas não sei onde a carne andou nem a sua data de validade. Portanto, o conceito de *smart shopper* é uma coisa muito velha e já careta, mas queremos apontar muito para aquelas pessoas que, de alguma maneira, racionalizam um bocadinho as suas compras. Sinto um bocadinho que quando se racionaliza o Lidl é uma escolha muito natural, porque o nosso argumentário é muito forte e é por aí. Tentando resumir numa resposta direta, é apontar um bocadinho para esses *smart shoppers*, apesar de achar que esse conceito está um bocadinho gasto, mas é apontar para consumidores que fazem contas e não é só contas sobre a carteira, um consumidor que está preocupado com aquilo que come e com a

qualidade dos produtos que compra e um consumidor que é flexível e que está disposto a reinventar-se e à experimentação. O Lidl é um supermercado de muita experimentação, basta ver a nossa área não alimentar todas as semanas troca, todas as semanas há produtos das semanas temáticas do estrangeiro, seja dos Alpes, do Brasil, da Ásia, o Lidl tem uma introdução de novidade muito grande. Por isso, são consumidores que experimentam. Aqueles consumidores que estão completamente agarrados às marcas não veem o valor da experimentação e da alternativa são mais complicados. É um consumidor inteligente, sem desprimor dos outros, como é óbvio, que aceita a experimentação e que, efetivamente, reavalia o seu processo de compra e as escolhas que faz.

– Voltando um bocadinho à linguagem que usam para explorar o conceito de *lifestyle*, nomeadamente através dos filmes de publicidade, da comunicação e do desenvolvimento do produto, que peso tudo isso tem na identidade da marca?

– Não sei se se pode dizer que é um peso. De há quatro anos para cá, a publicidade tem desempenhado um papel fundamental na identidade da marca. Não quero arriscar dizer alguma coisa que não seja verdade, mas tenho a clara sensação de que foi a publicidade que nos últimos anos conseguiu democratizar e popularizar esta mudança que o Lidl fez enquanto supermercado. Não acredito que tenha sido a publicidade que mudou o Lidl, não acho que seja isso. O que acho é que o Lidl mudou, efetivamente, foi um supermercado que deu um salto sobretudo em Portugal daquele supermercado tipo armazém, que não tinha janelas e que não vendia nem fruta nem carne, só vendia gomas e bolachas, algumas pessoas ainda estão presas a essa imagem do Lidl. O grande poder que a publicidade teve e o trabalho que temos feito ao longo dos últimos quatro anos foi democratizar e massificar esta mudança. O Lidl efetivamente mudou, muitas pessoas não tinham percebido esta mudança e a publicidade teve o dom de fazer isto quase *mainstream*. Portanto, mesmo que não vá ao Lidl, o consumidor sabe que o Lidl já não é aquilo que ele tinha na cabeça há uns anos. A publicidade tem esse dom aqui no Lidl de ter popularizado a mudança. Tendo ela esse papel tão importante e o papel de alimentar esta relação de amor que os clientes já tinham com o Lidl e fez com que alguns consumidores se tornassem militantes deste amor, ou seja, de repente adoro o Lidl e tornei-me embaixador do Lidl, tornei-me militante e digo a toda a gente que vou ao Lidl e que só vou ao Lidl e a publicidade também teve o dom de tirar essas pessoas da toca e pô-las na rua, nos seus círculos de amigos a defenderem o Lidl. Tendo a publicidade um papel fundamental, isso só seria conseguido se tivéssemos estética e conceptualmente retratado bem o que é este conceito de vida dos nossos consumidores. O facto de conseguirmos identificar na campanha das

descobertas, em 2019, que as pessoas se vangloriavam de dizerem que foram elas que descobriram aquele produto no Lidl, dá uma boa interpretação da nossa parte da vida dos nossos consumidores. Se conseguimos pegar nisso, ativá-lo numa conversa nossa e se isso teve a repercussão que teve, e fizemos a monitorização dos resultados das campanhas, os resultados dessa campanha são extraordinários, tal como a campanha do ano passado, “Ninguém nos vende como os nossos clientes”, sabemos que são os nossos clientes que nos vendem mais do que ninguém nas suas conversas. Se podermos identificar isto como *lifestyle* tem um poder enorme. Esta verdade da vida dos nossos consumidores que conseguimos ilustrar nas nossas campanhas é muito verdadeira e poderosa. Se interpretamos este retratar nas nossas campanhas como o *lifestyle* do nosso consumidor é muito poderoso, porque as pessoas revêem-se nisso. Em 2018 foi a nossa primeira campanha de reposicionamento, que foi a da rapariga que ia à loja porque ouvia falar dos iogurtes e, de repente, compra tudo no Lidl, isso é o retratar do *lifestyle* de várias pessoas, elas identificaram-se, basta ir às publicações de cada uma dessas campanhas e encontra-se pessoas a dizer: “Olha o Zé, olha a mãe.” O que não falta nos nossos *posts* das nossas campanhas em *social media* são esse tipo de comentários. “Olha, pareço eu.” Se isso for encarado como um conceito de *lifestyle*, exploramo-lo e é absolutamente crítico naquilo que temos feito.

– Falou há pouco da mudança nas próprias lojas. Que experiência em loja é que querem proporcionar aos vossos consumidores?

– Não sou a pessoa responsável de loja, agora, acho que este processo foi uma mudança de pele, uma metamorfose do Lidl, foi disto que se tratou. O Lidl salta de um supermercado armazém para uma loja magnífica, com paredes de vidro, com muita luz natural, amplas e com uma estética diferente. E esta mudança do Lidl é multidisciplinar e multiárea. Passou por tudo, desde a mudança de loja, pela introdução de mais marcas porque há categorias em que os consumidores não prescindem da marca, e pela introdução das frutas e dos legumes, à introdução da carne. Todas essas mudanças é que provocaram essa alteração. Agora, há uma coisa que o Lidl nunca abdicou e não sendo eu um especialista da loja, tenho a plena convicção que a experiência do Lidl de loja, por mais enriquecida que ela esteja, nunca vai ser desvirtuada da sua ideia principal. A ideia principal de uma compra no Lidl é a de uma compra muito mais rápida e mais depurada e simples do que é na nossa concorrência. O quero dizer com isto? Todo o Lidl está construído para estas experiência de loja ser mais simples. Vou comprar as minhas compras da semana, vou a um corredor e não tenho 30 champôs e 50 amaciadores. Tenho aquilo depurado. Quero ir comprar champô e tenho a marca fabricante líder e tenho as alternativas

Lidl marca própria. Esta é a lógica do Lidl e a experiência de loja está toda construída dessa forma. Não somos os reis da variedade, nunca queremos ser, temos uma loja assente na simplicidade, os nossos processos são self service, a carne está lá, não há uma fila para o talho ou para o peixe. O consumidor vê, consulta toda a informação e leva. Queremos criar a melhor experiência possível, mas nunca esquecendo que a experiência em loja Lidl é depurada, simples, muito mais descomplicada. É um tipo de compra em que conseguimos ser mais objetivos e isso nunca vamos perder, por muito melhores lojas e mais bonitas que tenhamos. É uma compra simples, agradável, objetiva e que no fim do dia seja mais simples ir ao Lidl do que à nossa concorrência.

– Falando agora da marca própria. Como é que trabalham a marca própria e que papel tem na forma o Lidl se vê a si próprio?

– O negócio do Lidl é a marca própria, não tenhamos dúvidas. Há uns tempos o administrador da área das compras falava disso mesmo numa entrevista. O negócio do Lidl é mesmo esse, estamos a falar de 80/20, tendo 80% da sua faturação em marca própria e 20% em marca de fabricante, não haja aqui a mínima dúvida. Há alguns Lidl no mundo que só têm marcas Lidl. Portanto, a marca própria é o nosso negócio. Toda ela é importante. Temos marcas, sim, porque sentimos que temos de ir ao encontro das expectativas de alguns consumidores e alguns em determinadas categorias chave não abdicam desse produto de marca de fabricante e numa lógica de cabaz não queremos deixá-las de fora. Portanto, tem a ver com isso. Se o consumidor compra tudo no Lidl e só não compra os detergentes não posso ter esse *handicap*, que ao longo da história tem sido corrigido. Claro que é importante as parcerias, claro que consideramos a marca de fabricante e temos ótimas relações, mas acho que qualquer marca de fabricante sabe que a marca própria é o negócio do Lidl. Acho que a marca própria no Lidl tem uma escala diferente da que tem na nossa concorrência. Há muitas marcas próprias que temos que são marcas, que não são marcas próprias. O Cien já não é uma marca própria, é uma marca. É uma marca exclusiva do Lidl, as pessoas sabem que pertence ao Lidl, mas é uma marca que sentimos que não compete com marcas próprias e sim com marcas. A concorrência da Cien em cremes solares é Nivea ou Garnier, em cremes para a cara a mesma coisa. Já está um passo mais à frente. A marca própria é o nosso negócio enquanto na nossa concorrência é uma alternativa, muitas vezes ligada ao preço e sinto que a fatia dos consumidores que nos conhece melhor já não encara a marca Lidl como uma opção de preço, de todo. Já encara como uma marca que compra. A marca própria é o nosso grande diferencial para os nossos concorrentes. É aquela questão de há coisas que só encontram no Lidl e que só ele tem. Aquele produto só existe ali, o

que é um grande fator de diferenciação. Há uns tempos, estava a ler uma entrevista que tínhamos feito para um estudo e que tinha o consumidor que repartia o seu cabaz entre o Lidl e uma cadeia da concorrência. E essa pessoa admitia claramente que o grosso das compras fazia na concorrência e que parte das compras fazia no Lidl. E às tantas o entrevistador perguntou-lhe: “Se tivesse de escolher e um destes supermercados desaparecia, preferia que desaparecesse o da concorrência ou o Lidl?” E a pessoa foi taxativa a dizer que preferia que desaparecesse o da concorrência. Porquê? “Porque compro na concorrência, mas consigo encontrar com facilidade o que compro lá no concorrente do lado e o que compro no Lidl não encontro em mais lado nenhum. Por isso, se tivesse de abdicar de um, abdicava do da concorrência.” Portanto, esta diferenciação só é conseguida via marca própria, porque não a fazemos via preço ou marca do fabricante.

– Já falou várias vezes da questão do preço. Como trabalham esta área da promoção e dos preços?

– O preço quer queiramos quer não é muito importante. Mas a conversa do preço tem dois níveis e se calhar até tem mais. Há a questão do preço e da promoção que, na nossa leitura, são diferentes. Se me disserem que o Lidl é mal avaliado nas promoções face à concorrência, sim é verdade, não tem como esconder. O Lidl não tem a carga promocional que tem a concorrência, de maneira nenhuma. Posso-lhe dizer que a carga promocional da concorrência é quase o dobro da do Lidl. Mas quando falamos em preço, não estamos forçosamente a falar de promoção. Há poucos dias estava a ver uma apresentação de um estudo grande que estamos a fazer e estavam a ser avaliado lado a lado fortes e fracos dos *players* de mercado. E, de facto, a nossa concorrência ganhava-nos na promoção. Não tínhamos qualquer hipótese. Mas depois na parte abaixo a dizer “bons preços” o Lidl era primeiro. Acho que há uma clara diferença. Acho que o consumidor percebe que os preços no Lidl são justos, bons e que o Lidl é um bom supermercado a nível do preço e isso para nós é o mais importante, não estamos tão preocupados com a promoção, são conversas distintas. Trabalhamos o “*every day low price*” e na comunicação, *marketing* e publicidade é o que fazemos. Andamos pouco atrás das promoções. Temos de as ter, claro que são importantes. Mas como outro consumidor dizia nesse estudo: “Vou ao Lidl não só pelo preço, se não fosse a qualidade não iria lá.” É nisso que acreditamos. O preço é bom, ter bons preços é o melhor, ter boas promoções é bom, mas não é o fundamental e o consumidor já chegou aí, porque encontra no Lidl produtos que não existe em mais lado nenhum. Se vou comprar um produto que existe em todos os supermercados se calhar escolho

aquele que o tem mais barato. Agora, se quero comprar aquele produto e só há no Lidl é mesmo por aí.

– O Lidl também comunica muito a sua associação a várias causas e instituições. Que valor acrescentado passam a ter por se associarem a essas causas e quais é que estão a privilegiar nesse momento?

– Um dos valores do Lidl e daquilo que o Lidl quer fazer enquanto marca é a promoção de estilos de vida mais saudáveis. Esse é um dos pilares de comunicação do Lidl e uma das áreas que o Lidl quer claramente alavancar. Lá dentro está claramente o desporto, a preservação do planeta, a alimentação. Esse pilar, sendo estratégico para nós, e não sendo forçosamente um pilar da publicidade, é um pilar que faz parte do nosso plano de comunicação e de *marketing*, mas não quer dizer que esteja forçosamente em publicidade em televisão, mas claramente está em *social media*, nas ativações. A razão é muito essa: o Lidl enquanto retalhista alimentar sente muito essa responsabilidade de tentar ajudar e de falar com o consumidor, alertando-o, apelando, tentando convencê-lo a adotar um estilo de vida mais consciente. Tem a ver com isso, sendo nós retalhista alimentar não nos podemos demitir da conversa de equilíbrio alimentar. É impossível, sendo nós um retalhista que tem legumes temos de apelar a que as pessoas os consumam e sejam mais conscientes da sua própria saúde. E depois no que diz respeito à parte da sustentabilidade temos a noção de que o Lidl é dos maiores retalhistas da Europa, temos de ter a consciência qual é o impacto da nossa atividade. E tendo nós essa consciência, temos de ter uma preocupação não só nossa com muitas medidas e ações de sustentabilidade que praticamos e comunicamos. Temos de ter esse papel, temos de ser os primeiros a agir. Esse é um dos pilares, uma das nossas responsabilidades e é por causa disso que incidimos tanto em causas ambientais, alimentares e no desporto.

Anexo 6. Entrevista a Rodrigo Freixo, CEO da VMLY&R Lisboa

Entrevista realizada no dia 9 de março de 2021

Duração: 27m

– Que relação existe, na conjuntura atual, entre as grandes distribuidoras da área alimentar e os seus consumidores?

– É uma relação muito fria, do meu ponto de vista. Acho que muitos não conseguiram fazer uma reinvenção rápida, não digo todos, porque muitos dos que são grandes não estavam no *online*, não tinham ofertas digitais e não se conseguiram reinventar em tempo útil e de uma forma humana, emotiva e com alguma visibilidade com os consumidores. Os *players* importantes na conjuntura atual estiveram lá, tinham de lá estar e fornecer o serviço, mas meteram-se mil coisas pelo meio e eles não conseguiram dar uma imagem rejuvenescida que acompanhasse esta transformação digital, basicamente. Há uma nova reinvenção que têm de fazer e uma oportunidade gigante para se tornarem mais terra a terra, mais próximos dos consumidores e não grandes *players*. Ou seja, há aqui um misto. Costumo dizer que a nossa agência faz parte de um dos maiores *networks* de agências do mundo, estamos em mais de noventa países. Mas quero considerar-me uma *start up* dentro de Portugal, só para fazer a analogia. Quero que as minhas pessoas, a minha equipa pense que somos uma agência pequena, uma boutique. E o desafio é como é que fazendo parte de uma das maiores *networks* mundiais consegue-se ser uma boutique local, que consiga evitar o “não vou falar com aqueles, porque são muito caros ou grandes para mim.” E este paralelo para mim aplica-se ao retalho e aos grandes grupos. São grupos gigantes, vamos lá porque é fácil e sabemos que encontramos tudo, mas precisam de uma reinvenção para estarem mais próximos do consumidor.

– E, na sua opinião, que reinvenção é essa para tornarem essa relação menos fria e mais próxima?

– Fazendo-me sentir que estou em casa quando vou aos seus espaços. Por exemplo, toda a gente adora ir ao mercado ou à praça comprar coisas, mas não o podemos fazer todos os dias. Como podemos fazer o paralelo entre ir a uma grande superfície e sentir que estás na praça? Como é que fazemos o paralelo entre ir a uma grande superfície e não sentir que se está num espaço frio, cheio de prateleiras, onde vamos de forma prática para termos aquilo que queremos

e ser atrativo? Nós temos uma pessoa na equipa que trabalha o *branding* activation em ponto de venda no retalho e muito do trabalho dela e da equipa é reinventar espaços, reinventar marcas e a forma como se apresentam e o espaço é construído. Mas há aqui várias *layers*. Há a *layer* da marca, que é da responsabilidade da própria e que nos remete para o que é a marca, como é o produto, como é a imagem da marca, há a *layer* do espaço onde aparece a marca, que é um acordo entre a marca e o distribuidor, como definem o espaço, há quotas. Mas como é que se apresenta este espaço? Chega-se à parte das bebidas e tirando a Compal que é uma marca familiar com quem sentimos essa familiaridade, não precisam de fazer muito para agarrarmos na marca, porque é Compal, é português é teu. Todas as outras parecem um bocadinho, desculpa a analogia, um bocadinho loja dos chineses. Estás ali, tens prateleiras, não há um enquadramento ou algo que capte o olhar ou a atenção. E acho que lhes faz muita falta isso, sobretudo às grandes superfícies.

– E, nessa perspetiva, o que é que o consumidor atual procura nas grandes distribuidoras, que experiência é que ele quer ter?

– Essa é uma boa pergunta. Há variadíssimas respostas e não tenho uma base científica para te dizer qual é a resposta correta. Falo-te do meu ponto de vista pessoal e daquilo que acredito seja a opinião das pessoas. Acho que há uma coisa comum a todos. Hoje em dia há uma grande preocupação com a saúde, com produtos saudáveis, com produtos que sintas confiança. Esta parte da sustentabilidade, da saúde, do ser saudável, da nutrição e o sentir confiança naquilo que estás a comprar faz alguma falta, sente-se alguma falta. E encontrar aí a forma aritmética e mais interessante de o fazer, coadunando o preço com isso. Ou seja, muita gente vai à procura do preço e só está preocupada com isso nas grandes superfícies, é a grande motivação, sabem que vão encontrar mais barato. E outras vão à procura do resto. Exemplo disso são as marcas brancas. A maior parte das pessoas não sabe, mas as marcas brancas são feitas no mesmo sítio em que são feitas as outras e não muda muito no processo de produção e o preço muda. Mas, mesmo assim, quem tem dinheiro compra as outras, quem não tem compra a marca branca. Falta experiência. Estamos numa fase de transição em termos de consumo, de marcas, de *marketing*, da forma como fazemos o *marketing*. E o *marketing* hoje em dia é muito o *marketing* de experiência. Falta-nos sentir essa experiência. Falta-nos sentir que vou a uma grande superfície e que me proporcionam uma experiência agradável. E quando digo experiência é uma ativação, um *stand*, que me faz conhecer a marca ou o espaço. Saber que vou ali aos frescos do Continente e saber que vou encontrar frescos porreiros, que foi um trabalho que o Lidl fez muito bem e é uma das coisas que estamos a trabalhar agora para o Lidl um

conceito que inventámos que é os frescos são o futuro. E o Lidl fez esse trabalho muito bem. Há aqui várias fases. A primeira é desmistificar a origem dos produtos, isso tem de ser feito pela superfície em si, dar a conhecer isso aos consumidores. O segundo passo é a organização do espaço, como apresentam os produtos, como apresentam o espaço, onde os produtos estão, aquilo que no Lidl era uma desvantagem hoje é uma vantagem. Antigamente, iam ao Lidl e sentias que aquilo era um mercado de retalho tipo Makro, estava tudo para ali engalfinhado em caixas de cartão e hoje em dia isso é que é porque estão a apostar na sustentabilidade e vais ali e sentes que estás num mercado ou numa praça e sentes que estás a comprar com confiança. O terceiro passo é a comunicação que fazem e como chegam às pessoas, seja através dessas experiências no ponto de venda, seja através da comunicação, do *marketing* puro e duro que sai para a rua.

– Olhando para os grandes *players*, sente que há uma grande diferença entre eles, que o consumidor consegue diferenciá-los?

– Acho que sim, mas depende do consumidor e da sua motivação. Quando a motivação é preço puro e duro, e ainda existe uma boa parte que é, sobretudo com a crise que vivemos em Portugal, acho que a diferenciação reduz-se a um segmento que é preço, vamos ao sítio onde achamos que é mais barato. A verdade é que hoje em dia quase todos estão ao mesmo nível, até porque há um acordo de concorrência. Depois, falta a *layer* da experiência e em como entre preços baixos conseguimos ainda assim ter uma experiência agradável e proporcionar às pessoas confiança no espaço e nos produtos. Depois, além do preço, há o espaço e a comunicação que fazem. Acho que hoje em dia a comunicação é super importante. O meu filho de vez em quando canta a música do Pingo Doce. E aquilo fica e a pessoa sente-se próxima com aquilo, há ali uma habituação. O que o Lidl tem feito é interessante. O Lidl conseguiu chegar ao patamar de *love brand*, mas ainda não está consistente. O Lidl fez uma série de ações, o chamado *one shot*, mas ainda não tem uma comunicação de consistência, não está ainda a resultar nesse sentido. Está tudo muito volátil. Hoje, toda a gente fala no Lidl, mas adorava ver o número de vendas do Lidl. Será que aumentaram mesmo? Será que se está a traduzir efetivamente numa mudança da marca? Ainda tenho algumas dúvidas, apesar de acreditar que cresceram bastante com a forma como estão a fazer as coisas. Acredito muito no plano de sustentabilidade deles. Aí, sim, estão a chegar a bom porto. Um dos objetivos que temos agora a trabalhar com eles é transformar esse plano em comunicação pura e dura para a *mass market* e não ser só uma coisa de nicho. Depois, há aquilo que não se diferenciam, do meu ponto de vista. Tentam, tentam, mas ainda não conseguiram e acho que aí o *lifestyle* tem um papel

preponderante são o Continente e o Jumbo. São dos maiores, mas aquilo continua a ser uma fábrica de produtos, um sítio sem *glamour*. Se calhar não tem de *glamour*, mas tem de criar uma experiência, uma realidade. Eles vão tentando, mas acredito que pela dimensão dos espaços seja um desafio grande. E ainda não conseguiram encontrar uma experiência digital que seja simples, fácil e ótima. Aí destaco o Pingo Doce, que tem o Mercadão, mas que às vezes funciona outras vezes não. Mas que, na verdade, traz uma proximidade, porque tens uma pessoa que te liga a dizer que não há o Compal de pera e se pode ser o de pêsego. E isso é qualquer coisa, sentes que estás a fazer uma compra. Se estás a fazer uma compra no Continente rezas para que te cheguem as compras a casa. No meu caso, que moro num prédio de três andares sem elevador, rezo para que seja alguém porreiro que me leve as compras até lá acima. Normalmente não levam. Têm uma frieza grande. Enquanto o tipo do Mercadão vem todo sorridente, dou-lhe sempre gorjeta. Há aqui vários pontos e todos tocam no ponto do *lifestyle* que é necessário trabalhar mais.

– **O que entende pelo conceito de *lifestyle* na perspetiva das marcas?**

– Não entendo nada. Ou seja, posso fazer constatações de cabeça fria para tentar perceber. Gosta da forma como o estás a aplicar. Só o facto de estares a juntar dois mundos que em teoria não se ligam. Quando pensas em *lifestyle*, pensas imediatamente em moda, em Instagram, em *influencers*. Não te leva logo a pensar que pode ser um estilo de vida sustentável. Nós falamos em inglês, mas traduzindo é estilo de vida. E aí já temos uma desmistificação. E como posso relacionar estilo de vida com os supermercados, se são eles que me oferecem tudo aquilo? Obviamente que eles têm acordos internos, que têm de pôr aquele produto mais em destaque. Não há uma política de *lifestyle* interna desses espaços, não pensam nisso porque têm acordos. Neste momento, funciona muito assim. Mas as coisas estão a mudar muito e rapidamente. E a questão do digital ainda está a mudar mais rapidamente as coisas, porque muitas vezes estou no supermercado, não tenho rede e não consigo ver se este produto é bom ou mau, ou se vai com aquilo que acho que deve ser o meu estilo de vida ou não. Enquanto que no digital consigo ver isso muito rapidamente, abro uma janela ao lado e vou ver o que é o produto. Quando ouvimos pela primeira vez esta relação entre *lifestyle* e grandes superfícies do retalho parece não ter lógica nenhuma, mas depois começamos a descascar as coisas para me dizer mais qualquer coisa e para isso basta pensar em estilo de vida. O que é o meu estilo de vida? E pomos logo várias setinhas. Então *lifestyle* não é só a coisa da moda. É uma coisa que roça ali a sustentabilidade ou que se insere nessa grande *umbrella* da sustentabilidade.

– **E nessa mudança que está a acontecer, acha que as marcas devem trabalhar o seu próprio *lifestyle* ou que devem seguir e conhecer apenas o *lifestyle* dos seus consumidores e conseguir corresponder-lhes?**

– Tem de haver um equilíbrio entre os dois, claramente. Aí é onde as marcas se vão diferenciar, onde saímos da carneirada, onde saímos do rebanho e se diferenciam por aquilo que fazem. E, nesse sentido, sim o Lidl tem feito um papel fantástico e tem tido um posicionamento muito bom, mas que é um posicionamento muito perigoso porque é antecipado. É um bocadinho como a Apple, que lança estes computadores com o USBC e não existe nada com isso. Tenho de ir comprar adaptadores. O Lidl está a fazer um bocadinho isso, está à frente do tempo dele. Nós há pouco tempo propusemos uma coisa ao Lidl de extinguir todos os sacos de plástico e fazer uma campanha para os micro plásticos e eles disseram que tinham de pôr um bocadinho o travão porque sentiam que as pessoas ainda não estão preparadas para uma mudança tão drástica. Tem de se acompanhar e encontrar o equilíbrio. O que acho é que tem de acontecer e que deveria acontecer é que as grandes marcas deveriam encontrar um conceito próprio, uma *umbrella*, algo que é um *statement*, um conceito próprio deles para conseguirem agrupar aquilo que são os *lifestyles* dos consumidores e até das próprias marcas, o que elas oferecem e conseguir fazer aí um *matrix* com toda a ligação de rede de vendas, disto e daquilo. Sim, as marcas deveriam ter o seu próprio conceito de *lifestyle* como uma *umbrella*, não o desenvolver muito, mas desenvolvê-lo nas várias vertentes, seja nos frescos ou nas partes onde operam.

– **Considera que este conceito deveriam ter um impacto na identidade da marca?**

– Claramente. Tenho quatro agências dentro de uma, e uma das unidades que tenho é de *branding* e identidade de marca. Em que fazemos por exemplo as marcas do Euro 2020, já ganhámos as do Euro 2024 para a UEFA, fizemos os campeonatos do mundo de basquetebol, estamos a trabalhar com a FIFA, fizemos a nova marca da Liga Portugal, estamos a fazer agora para a Federação Portuguesa. Nessa unidade de *branding* temos um processo muito interessante. Damos dois ou três passos atrás e acho que as marcas têm de fazer isso para se reinventarem um bocadinho na forma como têm a sua identidade. Antigamente, para se fazer uma mudança podia-se limpar a cara, dizia-se que se acredita nisto ou naquilo, põe um *statement* e as pessoas vão atrás. Hoje em dia, não. As pessoas informam-se. No meio disto tudo há uma desinformação que é ainda mais grave e complicada de gerir. Se começas a fazer coisas muito falsas e a pôr o pé em terrenos muito pantanosos é difícil. Ou fazes isto sustentado

e com confiança e dá dois passos atrás, mas começa a construir desde a raiz ou estás sempre a construir uma casa pelo telhado e há sempre o risco de a casa vir abaixo. A assumir essa posição e a serem pioneiros têm de mexer na identidade da marca e têm de partir daí para desenvolverem o ADN da marca, do conceito.

– **Pegando naquilo que disse de se “descascar” o conceito de *lifestyle*, integra a experiência de loja, a identidade visual da marca, a própria política de preços e promoções e os produtos que há nas superfícies nessa dimensão?**

– É uma ambição muito grande pegar nos produtos que estas grandes distribuidoras vendem e tentar que eles sigam esse caminho. As marcas e os produtos já estão a fazer esse caminho. E quem não o fizer vai perdendo a corrida. Por isso é que digo que o conceito *umbrella* é super importante para que tenha vários tentáculos, onde os produtos se vão rever e naturalmente vão colocar-se e posicionar-se. Acho que é muito por aí, porque essa transformação já está a acontecer muito mais rapidamente nos produtos do que nos espaços. Nos espaços essa transformação acontece por nichos. Pensamos num Celeiro, mas que depois é muito técnico. Pensamos num Apolónia e vemos que está posicionado num segmento de luxo. É um *lifestyle*? Se calhar é. Há na praia das Maças um supermercado *gourmet* com o conceito muito bem definido, mas é um espaço muito pequeno, quem vai lá é quem pode. Há uma série de condicionantes para que isso aconteça.

– **Como analisa a comunicação das grandes superfícies?**

– É tudo muito centrado no preço e quando tentam fazer alguma coisa diferente dá raia, como o Minipreço e corre muito mal. Há muito pouca preocupação em construir a marca, muito pouca. Porquê? Vou fazer mais uma analogia. Há seis ou sete anos ganhámos o *pitch* da Volvo e nessa altura achava-se que era um carro quadrado, para as mães de família irem ao supermercado. E hoje olhamos para o Volvo e podemos ir de país em país que é uma marca que funciona e tem uma identidade. Quando pegámos na Volvo eram 40 marcas em 40 países. Cada um comunicava à sua maneira, cada um fazia o que queria. Nestas grandes marcas há uma pressão muito grande entre o departamento de vendas e o de *marketing*. Quando esses dois departamentos não estão alinhados é muito difícil construir-se uma marca. E hoje em dia essas marcas grandes são construídas pelo domínio público. Não sabemos qual é o ADN da marca Continente. O Pingo Doce construiu-se como marca mais portuguesa e acho que foi a base da sua transformação para o que é hoje. O Lidl também está a tentar fazê-lo, mas tem comunicado

marca? Não. Tem feito *one shots*. Agora fizeram a roupa do Lidl, mas já passou. Foi uma coisa do momento, morreu rapidamente e não me diz nada sobre a marca.

– **Acha que essas ações mais diferenciadoras não acrescentam nada à marca?**

– Acrescentam se houver um plano e ali não sinto que haja um plano. Houve um *one shot*, toda a gente falou sobre isso e agora em maio voltamos a fazer uma campanha. Não há uma *journey*, que leve a marca de A a B, e para isso vou fazer isto. Obviamente tem de haver ações, mas não podem ser ações para as pessoas falarem sobre ti. É uma marca *cool*, faz publicidades “bacanas”. Já o Minipreço fez uma campanha horrível com o Tik Tok. Falta muito essa construção de marca, que é o que tentamos fazer. Tentamos construir as marcas e dar seguimento na comunicação e com o *consumer journey*. O *consumer experience* é uma coisa super importante hoje em dia. E como a ligas aos pontos importantes para conseguirem dar a volta? É mais por aí.

– **Como vê a relação que existe entre as grandes distribuidoras e a sociedade civil, nomeadamente com o seu envolvimento em causas e parcerias com a instituições, por exemplo?**

– Infelizmente, acho que ainda não conseguiram uma forma de fazer essas parcerias. Talvez por estar por dentro, o Lidl é o que está a fazer o melhor trabalho, porque sinto que é real. Os produtores de onde vêm os frescos são efetivamente nacionais. A sensação que tenho em relação aos grandes *players* é que fazem porque têm de fazer e pensam em como podem aproveitar isso em comunicação. Isso não está ligado ao ADN da marca, ao que a marca representa. A marca para fazer esse tipo de coisas tem de começar por dentro, tem de se transformar por dentro. Tenho um orgulho enorme em ter feito parte da liderança que transformou a Volvo ao longo destes anos. Havia vários pedidos para se associar a várias causas, e o que foi fazendo a nível local. Mas o que a marca fez foi dar um passo atrás e perceber onde é que tem de fazer efetivamente as coisas. Não podemos dizer que defendemos os oceanos e depois pescamos sardinhas em quotas mais altas das que devíamos. Há vários exemplos assim. Tem de se começar por dentro. E o próprio processo pode servir de alavanca de comunicação. Não pode ser para inglês ver, a comunicação tem de ter sustentação. O Lidl tem uma base para o fazer, não começaram pelo telhado e está relacionado com o ADN que eles estabeleceram para a marca.

Anexo 7. Entrevista a João Gomes Coelho, diretor de planeamento estratégico da Fuel

Entrevista realizada no dia 30 de março de 2021

Duração: 49m

– Como analisa a relação que existe, na conjuntura atual, entre as grandes distribuidoras na área do retalho alimentar e os seus consumidores?

– É uma relação de permanente interação, de permanente adaptação, mais do lado da grande distribuição, de adaptação e de resposta aos movimentos e às mudanças que vão acontecendo na vida dos consumidores. Mais do que uma imposição por parte do negócio há o contrário, que é uma constante adaptação das marcas e dos negócios, da comunicação dessas marcas àquilo que as pessoas estão a viver e a precisar em determinado momento.

– Mas nesta relação de adaptação sente que são as marcas que continuam a andar atrás dos consumidores ou também há uma preocupação em definirem-se enquanto marca para que sejam também os consumidores a procurá-las?

– Não consigo separar os dois fenómenos, acho que estão absolutamente interligados. De um lado há uma adaptação das marcas para que num negócio que é muito paritário e a diferenciação é difícil de conquistar, neste setor a diferenciação é muito reduzida, e, portanto, procuram-se elementos que ajudem a criar essa diferenciação, que é sempre desafiante e está sempre em evolução. Por outro lado, essa ideia de que os consumidores vão à procura de uma marca também ela é uma ideia frágil, porque os consumidores de determinada marca também são consumidores de outras marcas no mesmo setor, há uma diferenciação. É muito difícil. Mesmo em consumidores fidelizados que visitam determinada marca com frequência, são também consumidores mais ou menos frequentes dos nossos concorrentes. É um círculo permanente, por um lado, de adaptação da oferta por parte das marcas para conseguir dar resposta às expectativas dos consumidores, por outro lado, do lado da procura também a procura está em permanente avaliação daquilo que está disponível no mercado, visitando as diferentes opções. Portanto, essa ideia de preferência está em permanente reavaliação, com ciclos maiores ou menores que podem estar relacionados com determinada conjuntura económica e social, que obriga a uma avaliação ou a uma mudança, ou com o ciclo de vida dos consumidores. Os

consumidores não fazem isso com todas as marcas do setor. Nem todos os consumidores vão ao Pingo Doce e ao Continente, mas têm lojas preferenciais que visitam com maior ou menor regularidade.

– O que é que os consumidores procuram nas grandes distribuidoras?

– Acho que, na base, os motivadores de procura continuam a ser os mesmos de há dez anos. Estão sempre à procura dos melhores negócios, da satisfação do melhor preço, da melhor oportunidade, de escolha, de novidade, aquilo que é a base do setor alimentar acho que se mantém. O que mudou muito foram as expectativas em relação a esse tipo de procura, nomeadamente no que diz respeito ao preço. Se calhar há 15 anos houve uma mudança na expectativa em relação à atividade promocional. Estamos muito mais viciados em promoções, as expectativas mudaram muito em relação à qualidade e diversidade na oferta de marcas próprias. As expectativas mudaram muito relativamente à oferta e variedade em determinadas categorias, nomeadamente em relação à alimentação saudável, ao biológico. Portanto, essas expectativas em relação a determinados atributos ou categorias é que se vão adaptando. Mas na base, nós estamos sempre à procura de aumentar a nossa satisfação reduzindo o nosso custo, com a maior conveniência.

– Há uma grande diferença entre os grandes *players* nesta área?

– Há diferença, sim. Há uma diferença que tem que ver com o próprio modelo de negócio, em que os *players* das diferentes marcas têm características diferentes entre si, que as diferenciam. O Continente tem um modelo com diferentes formatos: hipermercados grandes e supermercados, mas é a marca com mais hipermercados e maior distribuição territorial. Tem um paralelo com a Auchan, mas diferenciado no sentido da capilaridade territorial que tem. O Pingo Doce tem a mesma distribuição territorial, mas com um formato diferente que afeta a sua resposta de valor. Portanto, tem menos variedade com o mesmo posicionamento de preço. A expectativa de encontrar variedade no Pingo Doce é diferente daquele que existe de encontrar no Continente. O Lidl tem um modelo de loja diferente, mais *hard discount*, também com características muito próprias. Agora também temos o Mercadona que entra nesse território entre o Lidl e o Aldi. Depois temos os pequenos supermercados como o Minipreço. Há características que se diferenciam naquilo que é o posicionamento de preço entre o *hard discount* ou um supermercado *high low*, tem a ver com a variedade e a gama que se oferece. Pode ser maior em profundidade de gama ou largura de gama. Depois há uma série de serviços que as marcas podem ou não ter. Em tantos modelos de negócio, as marcas diferem-se. Do

ponto de vista da comunicação e normalmente associado a essas características intrínsecas também há uma linguagem e um discurso que tem muitos elementos de paridade. Quem trabalha a grande distribuição trabalha pelo sucesso no mesmo tipo de parâmetros e indicadores. Todos nós queremos ser considerados os mais baratos, os que têm melhor serviço, os que têm maior variedade, maior marca própria, há uma série de indicadores que são disputados por todos. As fórmulas como se trabalham esses indicadores é que é diferente e pode ter que ver não só com posicionamentos diferentes como com diferentes tipos de recursos, capacidade de investimento, dimensão, pode ser muito variável.

– **Gostaria que, tendo em conta esses parâmetros, analisasse as principais diferenças entre Lidl, Auchan e Continente.**

– A Auchan é um *player* que quase desapareceu do mercado. O Jumbo já foi uma grande marca no setor da distribuição, hoje a Auchan é uma grande marca, é um *player* internacional, do ponto de vista da comunicação tem menos peso. Teve agora um grande momento com o *rebrand*, quando passou para Auchan com uma assinatura com uma proposta de valor clara, militantes do bom, do são e do local, e teve aí um momento de visibilidade, mas não é um *player* que esteja com uma presença constante, já teve, e isso nota-se. O Lidl fez o movimento contrário. O Lidl era uma marca secundária e agora está no palco dos grandes protagonistas do setor da grande distribuição. O movimento tem quatro, cinco anos e hoje é uma marca que trabalha muito bem as suas forças, que escolhe muito bem aquilo que deve comunicar e é muito focada. O Lidl trabalha preço direto, diz sou o mais barato, e trabalha a ideia de novidade, também de uma forma muito constante, não tendo tudo tem coisas que interessam e depois tem movimentos muito interessantes na categoria dos frescos. Tendo uma oferta muito reduzida, consegue pegar nessa oferta e, do ponto de vista da comunicação, valorizá-la e retirar dela o que pode ser interessante e não contestado por parte do consumidor. Na carne, nas alfaces tem feito um trabalho francamente louvável, muito bem trabalhado. E não só no que está na base da comunicação como do ponto de vista criativo também com um tom muito cativante, com a ideia do humor inesperado sem muita preocupação com aquilo que são as convenções da grande distribuição. Tem-se destacado. Hoje o Lidl é a segunda marca mais recordada do país e não era esse o caso há muito pouco tempo. O Continente é um dos maiores anunciantes do mercado e é uma marca que luta com o oposto do Lidl, na medida em que o Lidl tem poucos assuntos e foca-os, o Continente é uma marca com muitos eixos de atuação, com muitos pontos de contacto com os seus concorrentes. O Continente trabalha preço, trabalha a ideia de variedade com o calendário alargado de feiras temáticas, trabalha serviço, trabalha os frescos. É uma marca

muito presente, com muitas temáticas. Também é uma marca muito ativa noutras dimensões e que tem protagonismo, nomeadamente com um histórico de ativações. Meio milhão de pessoas têm uma interação direta com a marca, uma marca muito presente no campo da responsabilidade social e que comunica essa presença. É uma marca muito presente em parcerias. O Cartão Continente faz com que a marca esteja presente em outros setores que não a grande distribuição, de repente está nos setores do turismo, da energia, de outros setores de retalho. É uma marca com uma presença muito alargada. Nem toda essa presença tem uma relação direta com o desafio quotidiano de atrair consumidores às suas lojas, mas todas elas com uma missão de criarem uma relação significativa com os portugueses e os consumidores. A dimensão da marca faz com que ela tenha essa possibilidade, mas também essa responsabilidade. Quando começou a pandemia, o Continente foi das primeiras marcas a responder. E quando estávamos a desenvolver essa campanha “Para o Bem de Todos o Melhor de Cada Um”, a preocupação não era só aparecer enquanto Continente, era esta consciência de que um *player* desta dimensão tinha o papel de tranquilização social, em conseguir que as pessoas tivessem comportamentos responsáveis, usarem máscara e não irem a correr para as lojas.

– O que entende pelo conceito de *lifestyle* na perspetiva das marcas? Como é que as marcas trabalham este conceito?

– Essa ideia de *lifestyle* ou de estilo de vida significa muita coisa, é muito rico, pode dizer muitas coisas e coisas diferentes para pessoas diferentes. Por defeito profissional, vou entender *lifestyle* como comportamentos que têm dimensão suficiente para serem relevantes do ponto de vista social, mas também do ponto de vista comercial. Por vezes podem ser relevantes do ponto de vista social e temos de estar atentos para perceber se o nosso discurso e atitude está alinhada com esse estilo de vida, com esse comportamento que pode ganhar mais presença na sociedade. Temos de perceber se essas novas crenças estão associadas a um comportamento de compra também há aqui a necessidade de adaptação do próprio negócio ou de uma oportunidade que pode ser captada de uma falha que se detete e que tenha de ser colmatada. Quando recebi o seu *e-mail*, houve dois exemplos que me vieram logo à mente e que podem ser exemplificativos disso. Por um lado, este comportamento, esta preocupação com o saudável que tem que ver com estilos de vida. Há um grupo de consumidores para quem este saudável é mesmo um estilo de vida, está muito presente em todas as escolhas que fazem no dia a dia. Têm uma consciência alargada do que é saudável para si e para o planeta. Mas percebo que há uma tendência geral, mais alargada, da adoção de um estilo de vida mais saudável, que pode ser para

alguns a substituição de batata frita por salada ou pode ser em graus diferentes desse. As marcas todas e não só no setor da grande distribuição identificaram essa mudança e adaptaram-se mediante as suas capacidades e possibilidades de uma forma mais ou menos rápida. O espaço que uma loja Continente tem hoje dedicado à alimentação saudável, a variedade e gama que existe é muito maior. É um exemplo paradigmático, até para se perceber se são as marcas que se adaptam se são os consumidores, como perguntou no início. Há esta resposta das marcas na oferta. Por outro lado, no caso do Continente, há um papel na oferta mas também na promoção de comportamentos mais saudáveis. Há pessoas no Continente que assumiram como missão os portugueses a comerem melhor, já foge daquilo que é *lifestyle*, é uma consciência e responsabilidade maior na ideia de alimentação e de saúde. Ou seja, não tenho só de oferecer frutos secos bio aos meus consumidores. Se tenho esta dimensão, se sou um *player* relevante na alimentação dos portugueses, se sei que os portugueses comem mal, tenho a capacidade e a responsabilidade de ajudar a promover essa mudança. Respondendo à mudança que as pessoas estão a operar, mas fazendo com que, não só através da minha oferta mas de esforços de pedagogia em diferentes arenas, as pessoas façam essa mudança. O Continente tem um programa na RTP que ensina a comer melhor, tem um programa nas escolas para ensinar os miúdos a comerem melhor, tem nutricionistas e o Semáforo, iniciativas que não têm só uma componente comercial como social. Outro exemplo que responde bem à ideia de estilo de vida é tudo o que estamos a observar do ponto de vista do serviço e da digitalização e também aí o Continente tem espaço para implementar diferentes soluções. Nós todos, mais do que nunca, estamos a digitalizar os nossos hábitos e a usar ferramentas digitais e existe a expectativa por parte dos consumidores que essas soluções estejam lá. Nem todos utilizam, mas é importante ter essa opção, que passa por ter um canal de vendas *online*, mas também passa por ter a *app* Cartão Continente para não ter de andar com o cartão atrás, ter um serviço que permite fazer o *scan* das minhas compras com o telemóvel. Há uma série de ferramentas e de soluções que começam a aparecer e a ser cada vez mais adotadas. Já não estamos a falar do negócio base, mas do que se oferece nos serviços que estão agregados, mas que considero ser um exemplo de *lifestyle*, que responde, mais uma vez, por um lado a um grupo de consumidores para quem isto é muito importante e utilizam todo esse conjunto de ferramentas, por outro, a um grupo mais alargado que só usam a *app* do Cartão Continente. Há ramificações. Há a vantagem da desmaterialização e, portanto, de poupanças que se fazem do ponto de vista de recursos.

– Este conceito e a forma como o trabalham já tem um peso na própria identidade da marca?

– Sim, especialmente quando ganham dimensão. No caso do Continente, a ideia deste eixo da alimentação saudável é hoje central naquilo que é a marca Continente e está presente no discurso daqueles que trabalham a marca e o negócio nos seus diferentes setores. Está presente naquilo que se escolhe desenvolver para a marca própria, que produtos vamos vender, que gamas vamos ter, está presente naquilo que se oferece nos frescos, está presente nas iniciativas de comunicação interna, nós também temos uma força de colaboradores alargada que nos interessa promover hábitos de alimentação saudável junto deles, está presente naquilo que fazemos para pessoas que ainda nem sequer são nossos consumidores, como é o caso da escola Missão Continente, não consigo pensar em nada desta marca que não lhe esteja associado. Se tenho uma missão de oferecer os melhores produtos aos preços mais baixos, quando estou a falar de alimentação saudável estou a falar de uma ideia de democratização dessa escolha. Isto entra no mais básico da nossa marca, como na nossa identidade. Não é possível já falar da marca Continente sem falar destes estilos de vida que já foram adotados ou que se querem promover.

– A experiência em loja, a identidade visual, a política de promoções e preços e os produtos que determinada marca vende devem refletir este conceito do *lifestyle*? De que forma?

– Sim, diria que sim, porque as lojas, a política de preços e a oferta são expressões e uma forma de tangibilizar as respostas que as marcas dão a determinado estilo de vida. Podem ser conceitos mais ou menos abstratos, mas que têm de ter uma tangibilidade. Se digo que sou uma marca que se preocupa com a sustentabilidade e sei que ofereço sacos de plástico para pôr as maçãs e as batatas, tenho de alguma forma sinalizar o processo de mudança e passo a disponibilizar também sacos reutilizáveis a um preço simbólico. Quando digo que quero reduzir o consumo de plástico faço-o, não é só conversa, porque estou a tornar acessível a alternativa. Da mesma forma que digo que quero oferecer produtos mais sustentáveis tem que ver com o preço a que ponho os meus produtos bio. Claro que eles são mais caros que a sua alternativa, mas enquanto marca tenho uma solução de tornar mais acessível e de democratizar o consumo destes produtos que têm um impacto não só para as pessoas que os consomem, quanto mais pessoas consumirem estes produtos bio, mais acessíveis eles se tornam. A forma como comunico as mensagens a que escolho dar visibilidade são uma tangibilidade desses estilos de

vida a que escolho dar resposta. Vi na rua o Pingo Doce a dizer que trocou as palhinhas de plásticos pelas de papel. Isso é uma expressão dessa resposta e adaptação às novas expectativas que existem em relação às marcas. Tem de ganhar expressão nesses elementos, porque senão é conversa e as pessoas notam. Se não fizermos nada, percebe-se. As marcas são como as pessoas, cheira-nos quando não há verdade.

– Quais acha que vão ser as grandes tendências nesta área de negócio nos próximos tempos?

– Isso é sempre um tiro no escuro. A resposta à pandemia é uma consequência imediata e que tem que ver com a organização e limpeza das lojas, o digital, que é uma adaptação que é significativa, mas que não é significativa. É só uma adaptação normal de um serviço que quer garantir o que hoje é elementar do ponto de vista higiénico. Outra tendência que acho muito importante e há muito espaço para crescer tem que ver com esta ideia da sustentabilidade, da forma como se está no negócio. No mundo inteiro, a grande distribuição está associada ao desperdício alimentar e de recursos e os negócios no seu todo, até por uma crescente visibilidade e exigência por parte dos consumidores, vai haver mudanças significativas. Os próprios *stakeholders*, os *media* todos eles vão exercer uma pressão maior até do ponto de vista legislativo para que essas mudanças se operem. Os materiais que utilizamos e a forma como consumimos vão ser coisas importantes. Que ovos e carne estamos a oferecer, tudo isso vai ser importante. Diria que a própria ideia de alimentação já é hoje um tema muito importante no setor, como a alimentação é uma preocupação no mundo ocidental e o impacto que tem na saúde das pessoas. Se somos um *player* importante nessa área podemos ser agentes de consciencialização, de educação. Isso vai acontecer, não só nas marcas que são oferecidas nestes espaços como o que os próprios espaços oferecem. Já há mais exigência por parte dos consumidores do papel social que marcas desta dimensão têm. O poder económico e o impacto que têm na sociedade faz com que possa ser mais responsabilizado e que se exige mais dele do que é a sua área de negócio. O impacto que estas empresas têm na área em que estão inseridas vai ter uma expectativa crescente, das marcas no seu todo, mas no caso do retalho alimentar em particular, porque tem uma presença muito significativa nas diferentes comunidades. Quando saímos de Lisboa e vamos a Portalegre o Continente é um espaço importante, muitas pessoas trabalham lá. Estas ações a nível global ou mais local vão dirigir muito a ação destas marcas.

Anexo 8. Entrevista a Pedro Morgado, *Head of ideas & copy* da Fullsix Portugal/Havas CX

Entrevista realizada no dia 31 de março de 2021

Duração:43m

– Como analisa a relação que existe entre as grandes distribuidoras na área do retalho alimentar e os seus consumidores?

– É um tópico interessante dessas marcas a que estão cada vez mais atentos. Há umas marcas de distribuição que estão mais conscientes desse papel há mais tempo e falo disto porque trabalhei o Continente. Quando o Continente fez 30 anos, percebemos que é uma marca que está há 30 anos dentro da casa das pessoas, nos frigoríficos, nas prateleiras das famílias. É uma marca que vai para a mesa e que está ali com um *branding* no meio das conversas das vidas das pessoas. É aquela marca que já conseguiu acompanhar uma criança até à sua idade adulta. A estratégia do Continente tem que ver com aquela vontade de ser uma marca que está lá para tudo para o meu consumidor. E por isso é que tens seguros, ginásios, uma operadora telefónica dentro deste conglomerado da Sonae. Ter as necessidades do consumidor em grande foco ou considerar o consumidor é olhar para a vida dele toda e para todos os momentos da vida dele e estás lá para isso. Obviamente que é um negócio, mas começa-se a ter marcas que começam a responder a coisas que vão para além da distribuição, das coisas a que estamos habituados. Já sentia que havia muitas marcas a pôr isso nas suas balanças e a inovação vai passar por as marcas estarem ainda mais lá para os seus clientes.

– O que é que os consumidores procuram nas grandes distribuidoras?

– Acho que estamos sempre a falar de um *mix* de conveniência, variedade e de preço. Tens uma geração que está a começar a entrar que é mais *smart*, acho eu, e que está a marimbar-se para se custa x ou y e pensa: “Por este valor, estou a ter aquilo que mereço?” É mais *price aware*, mais do que foram os nossos pais. É uma pirâmide com aqueles três tópicos. Conveniência interessa sempre. A maior parte da malta nova compra tudo *online*, se as marcas não reagirem a essa necessidade dos consumidores, esquece, vais perder a corrida. Ao pores o teu negócio *online* também vais ter acesso a muitas mais coisas. Hoje descobri que a Worten vende tudo aquilo que quiseres, mesmo que não tenha. Se quiseres uma sela para um cavalo, a

Worten vende *online*, mas não vende na loja. Ao criar esse *e-commerce business unit* estás a responder às necessidades do consumidor, inovando.

– Há uma grande diferença entre os grandes *players* nesta área?

– Acho que há claramente um duelo de titãs entre o Continente e o Pingo Doce. É incrível que o Pingo Doce também ganha dimensão quando um mercado que era muito fragmentado, o grupo Jerónimo Martins funde Feira Nova e Pingo Doce. Lembro-me que trabalhava o Modelo na McCann, ir a concurso de Pingo Doce lá e nessa altura, em 2009, o Pingo Doce não era nada. Era elitista, mais caro, lojas pequenas dentro das comunidades. E quando há a fusão passa a haver o duelo de titãs. O Continente que normalmente abria fora das comunidades, começou a abrir dentro das mesmas com unidades mais pequenas e o Pingo Doce começou a abrir *megastores* e o negócio evolui. Depois há Intermarché e Auchan que são marcas mais focadas em sortidos diferentes, especialmente a Auchan, que era Jumbo e Pão de Açúcar e ser essas marcas todas não ajudou. Também é uma coisa mais local, com poucas unidades. Depois entram o Lidl e o Aldi com outra abordagem que primeiro é um bocado rejeitada, tipo isto é barato, está em zonas manhosas e não vou ao Lidl de Xabregas. Mas depois a comunicação foi trabalhada de tal forma que em muitos sítios, mesmo fora de Portugal, o Lidl e o Aldi são os supermercados de referência. O Continente e o Pingo Doce são os membros da família instituídos, depois temos dois *players* que estão a crescer, que são o Lidl e o Aldi e que vão derrubá-los se não se põem a pau, porque a oferta é diferente, as preocupações são diferentes, mais focadas em preço e variedade, a conveniência, porque tiro o que quero e saio. O Pingo Doce e o Continente estão cada vez mais a pensar naquela coisa de ter restaurantes, uma parte de roupa, de bricolage, de livros, de peixaria, é tudo num sítio e depois apanho algo mais simplificado para quem não quer ir a um restaurante dentro de um supermercado. Há quem queira ir só a um supermercado e sair. Portanto, há dois titãs em cima e outros dois para ver qual deles vai derrubar os de cima.

– O que entende pelo conceito de *lifestyle* na perspetiva das marcas? Como é que as marcas trabalham este conceito?

– Quando és uma marca de distribuição que viabiliza os teus clientes a terem acesso a bens básicos, a roupa, coisas para bebés, estás a tocar na vida das pessoas e de formas muito diferentes. Por isso dizia que é muito interesse este teu conceito (*lifestyle* trabalhado na perspetiva das marcas). Por exemplo, eu compro *online*. O que me vai fazer comprar no Continente ou no Pingo Doce? E aí os *players* estão desfasados, porque o Continente é uma

marca oleada, o Pingo Doce ainda tem o Mercadão. Com a pandemia vamos a um Pingo Doce e vemos uma equipa brutal de funcionários a fazerem compras *online* para distribuírem. Na loja, há muitas vezes a questão da conveniência. Tenho um supermercado no final da rua do qual não gosto, mas vou lá, porque é mesmo aqui. A estratégica física ainda passa muito por essas coisas. A parte do *online* é que está mais associada a este conceito do *lifestyle*. Para comprar a fralda na Auchan ou no Pingo Doce tenho de vender mais do que uma fralda, tenho de vender uma ideia, com uma linha específica de cuidados para bebé, por exemplo. Na Fullsix estamos a fazer um projeto que tem tudo a ver com isto e que é aglomerar os conteúdos que estão espalhados por todo o lado no Continente numa plataforma que é precisamente isso, tudo sobre a vida das pessoas num site. Se tiveste um filho vais lá e vês que champô debes utilizar nos primeiros meses de vida, ou se queres comprar um bom vinho para oferecer aos teus amigos. Quero que o Continente apareça na pesquisa caso queira saber estas coisas. É interessante ver qual é a primeira abordagem nesse filão do *lifestyle* associado às marcas de distribuição. É uma coisa muito interessante para famílias, há muitos temas interessantes nessa área, como cozinhar para uma família numerosa.

– Está a pôr o *lifestyle* no terreno de atuação. Interessa-me também perceber como é que conceptualiza o conceito.

– É uma estratégia muito *insightful*, de pertença e de criação, de *loyalty* para a minha marca. Esta ideia de teres uma estratégia de *lifestyle* associada às marcas de distribuição é criar uma estratégia robusta de *loyalty* para que consiga ser a marca preferida daquele grupo, que está a ser alvo de tudo e mais alguma coisa. Tenho um bebé e, ou vou ao site da Chicco, ou então vou ao site do Continente ou do Pingo Doce, porque as marcas de distribuição conseguem ter tudo numa viagem completa, numa fase muito específica da vida das pessoas. E isso é muito giro quando sinto que estas marcas percebem aquilo que estou a passar, seja quando tenho um bebé, quando quero saber mais para tratar bem do meu cão ou quando tenho um jardim e quero saber mais de plantas. As marcas de distribuição podem ter quase uma estratégica específica para cada categoria e grupo de pessoas. Essa associação ao *lifestyle* é uma pré-venda dos meus produtos, é dizer “compra aqui, porque sei o que debes fazer.” É uma estratégia que torna a estratégia comercial robusta e que dilui incertezas no início da *journey* do consumidor.

– Este conceito e a forma como o trabalham já tem um peso na própria identidade da marca?

– Chega a ser uma coisa tática. Vou ter um portal que fala sobre maternidade e que está a vender os produtos a um *click*, é super operacional. Mas é um fator essencial na construção de uma *brand essence*. Fala-se muito de *persona*, mas o Continente foca-se em grupos de pessoas que têm *lifestyles* completamente diferentes. É como o Lidl, que está lá para as famílias que têm um rendimento mais baixo, mas, ao mesmo tempo, está a trabalhar para aquelas pessoas que não têm problemas financeiros e que gostam da qualidade, de ser *smart* e vai lá porque só ali é que existe aquele tipo de produtos. Por isso, acho que é uma forma de construíres a identidade da marca. Qualquer marca tem de ter uma narrativa, tens de ter qualquer coisa associada. Na Fullsix saímos de um *network* criativo para um *network* de experiência, de *customer experience*, e o meu desafio agora é perceber o que é uma *creative experience*, porque resolver as fricções na *journey* todas as marcas estão a tentar fazer isso. Se temos os dois marcas de cosmética, vamos para o Instagram e pomos as *influencers* com os produtos, fazemos a mesma coisa. Agora, se digo que a minha marca vai fazer-te sentir mais forte para conquistares os teus sonhos há uma narrativa associada. É essa a diferença. E aí estás a falar de *lifestyle*. Uma palavra pode representar muita coisa e as marcas precisam disso para não ser tudo a mesma coisa. A Coca Cola e a Pepsi são iguais, mas têm narrativas diferentes, uma vende felicidade e a outra vende o desejo de ser diferente. Estás a trazer essa ideia a um contexto em que vivemos hoje em que é mais claro como associa *lifestyle* a uma marca de distribuição. Antes, ia a um supermercado porque precisava dos produtos e já não estamos nessa fase. Cheguei a trabalhar isto no Continente quando fizemos o *rebrand* da marca branca e ficámos em segundo lugar. Não quisemos criar um sistema que fosse extensível a todos os produtos. Olhámos para o sortido do Continente e pensámos que tudo o que estivesse relacionado com bebés e crianças, da higiene à alimentação, tem de ser trabalhado de uma determinada forma, porque isto é uma história. Foi interessante trabalharmos a linha *standard* do Continente e um dos nossos *insights* para trabalharmos isso é “não posso ter nenhum *pack* Continente em casa que me envergonhe. Não posso ter um pacote de sumo do Continente que tenha vergonha de pôr em cima da mesa.” É esse o poder que uma marca de distribuição tem e que é o de não envergonhar quem está a escolher uma marca branca em detrimento de uma marca que tem outra narrativa. E isso é muito interessante, por isso é que associar isto a uma marca é um pilar da marca, da sua construção.

– A experiência em loja, a identidade visual, a política de promoções e preços e os produtos que determinada marca vende devem refletir este conceito de *lifestyle*? De que forma?

– Sim, consegues integrar tudo isso no conceito de *lifestyle*. Acho que o Continente é o exemplo em Portugal. Os cupões do Cartão Continente que recebo em minha casa não são os mesmos que recebes na tua. Eles conseguem perceber qual é o sortido médio de cada pessoa. Quem tem filhos compra coisas que um casal sem filhos não compra. São duas histórias diferentes, duas vidas com aspirações diferentes. A experiência em loja também é importante, principalmente quando tens grandes lojas e lojas mais pequenas. Depois isto entra em coisas muito específicas do retalho, como o tempo médio de viagem à loja e o cabaz médio. Isso define como se monta uma loja. Quando entramos num hiper e vemos logo os frescos, aquilo é a parte mais *sexy* daquela loja. Parece que entramos num mercado e depois as coisas mais feias ficam lá para trás. Coisas que são básicas, tipo azeite, óleo e farinhas estão sempre nas pontas, porque assim faço-os percorrer a loja toda. Isso também conta. Tenho de desenhar a loja para uma família de sete pessoas ou de duas. Quando pões esta ideia de *lifestyle* na génese da marca, tudo o que fazes tem de ser uma expressão disso. Há um *branding framework* que é o *brand key*. É uma forma de construir uma marca e é uma fechadura que no meio tem a *brand essence*. Lembro-me quando fizemos o *rebrand* da Berg Outdoor estivemos três semanas a fechar o *brand key*, quando o fizéssemos tudo iria ser claro. A narrativa mudou, deixou de ser para quem fazia montanhismo e passou para quem é ativo. Acho que hoje as marcas de distribuição estão a contar muitas histórias nos mesmos sítios, nos mesmos sites, nos mesmos anúncios.

– Como analisa a comunicação das grandes distribuidoras do retalho alimentar?

– A única marca que está a comunicar de forma diferente é o Lidl. Acho que não é um esforço da agência deles, que é O Escritório, mas sim um esforço interno. Aquele departamento de *marketing* sabe o que está a fazer e sabe que tu ganhas quota de mercado se estiveres a trabalhar para os próximos dez anos. Não vais ganhar se estiveres a trabalhar para o agora. Consegues trabalhar isto do *smart shopper* em malta que tem 20 ou 30 anos, por isso é que tens um anúncio como o “sou uma alface do Lidl” e no final estás a vender frescos. A criatividade faz mesmo a diferença. Terás sempre o polvo a 9€ o quilo, também trabalhei isso. São 20 filmes por semana sobre a produção. Agora, precisamos perceber o que se quer comunicar e onde, que histórias é que se quer contar em *social media*, onde o *lifestyle* entra mais. Preciso de ser o amigo que diz coisas úteis sobre cozinha e tratar da casa ou como transformar um espaço da

casa num canto de escritório e depois pimba, está aqui uma secretária a 29.90€. É preciso perceber que histórias estou a contar, em que plataformas e quem está a ouvir. Quando se tem muitas audiências é difícil escolher que mensagem vou veicular, em que canal. Isso é muito desafiante. Temos sempre de estar em cima das histórias de *lifestyle*, da empatia e do que faz sentido para mim e para ti.

– Como vê a relação que existe entre as grandes distribuidoras e a sociedade civil, nomeadamente com o seu envolvimento em causas ou em parcerias com outras instituições?

– Quanto maior a organização mais vícios maliciosos há, por muito que se tente dourar a pílula. O Lidl tem o ambiente e a sustentabilidade, o Continente tem a Missão Sorriso. É um mundo retorcido. É importante cumprir os requisitos, mas acho que estas empresas gigantes de distribuição deveriam dar muito mais do que estão a dar, porque recebem muito. São gigantes. Sei que em França os supermercados estão proibidos de deitarem comida fora, o que implica usares a tua organização gigante para depois distribuir essa comida. Deveria ser crime deitar comida fora. Essas empresas gigantescas deveriam ser obrigadas a ter um braço social tipo Santa Casa da Misericórdia, com quotas. Eles otimizam tudo internamente, porque isso não se faz com os excedentes. Tem de ser mais real e mais útil, mais tangível e menos relações-públicas. Não quero saber se o Continente planta não sei quantas árvores, quero saber se não deixam o pão ir para o lixo no final do dia. Isso é sustentabilidade, que é quando tens algum tipo de capital, tiras lucro e não é espremido.