



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MASTER
DINIS MORAIS RAINHA

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
DISSERTAÇÃO

**COMO SÃO DEFINIDAS AS ESTRATÉGIAS
PROMOCIONAIS NO SETOR DA COSMÉTICA E
BELEZA DO RETALHO – CASO DE ESTUDO L'OREAL E
CAMPANHAS PROMOCIONAIS PINGO DOCE**

DINIS MORAIS RAINHA

SUPEVISORA:
CRISTINA SALES BATISTA

JUNHO-2025



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MASTER
DINIS MORAIS RAINHA

MASTER'S FINAL WORK
DISSERTAÇÃO

**HOW ARE BEAUTY AND COSMETIC PROMOTIONAL
STRATEGYS DEFINED- A STUDY CASE REGARDING
L'OREAL IN PINGO DOCE SUPERMARKETS**

DINIS MORAIS RAINHA

SUPERVISION:
CRISTINA SALES BATISTA

JUNHO-2025



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

GLOSSARIO

EDLP-Every day Low Price

HYB- Hybrid Price

HYLO- High Low price

EDPP-Every day Promo Price

RESUMO

O presente trabalho analisa como são definidas as estratégias promocionais no setor da cosmética e beleza no retalho português, através de um estudo de caso focado nos produtos da L'Oréal vendidos nas lojas Pingo Doce. Partindo através de uma revisão de literatura sobre estratégias genéricas de pricing e formatos promocionais no retalho, este estudo explora o impacto do modelo “*High-Low*” dominante em Portugal, bem como os desafios associados à sua manutenção. Com base numa abordagem qualitativa de estudo de caso, foram realizadas entrevistas em profundidade com profissionais da L'Oréal, e complementadas com dados secundários da Nielsen e Kantar. Os resultados revelam uma forte dependência promocional no setor, tanto por parte dos consumidores como dos retalhistas, bem como a importância das ativações em loja e da recomendação de price points adaptados a cada contexto. Conclui-se que, embora o modelo “Everyday Low Price” (EDLP) seja desejável a longo prazo, a realidade atual do mercado português ainda favorece abordagens de promoção intensa e frequente. O estudo contribui para uma compreensão mais aprofundada da relação entre estratégias de pricing, gestão de categoria e comportamento do consumidor em produtos de beleza no retalho alimentar

Palavras-chave: High-low price; EDLP (Every-day-low-price); Promoção; Retail Marketing; LÓreal

ABSTRACT

This study analyzes how promotional strategies are defined in the cosmetics and beauty sector within Portuguese retail, focusing on L'Oréal products sold at Pingo Doce stores. Based on a comprehensive literature review of generic pricing strategies and promotional formats in retail, the research explores the effects of Portugal's dominant "High-Low" pricing model and the challenges it poses. Using a qualitative case study approach, in-depth interviews were conducted with professionals from both L'Oréal and Pingo Doce, supported by secondary data from Nielsen and Kantar. Findings reveal a strong promotional dependency from both consumers and retailers, and highlight the importance of in-store activations and tailored price point recommendations. Although an "Everyday Low Price" (EDLP) model is considered desirable in the long term, the current Portuguese market context still favors high-frequency promotional practices. This work offers valuable insights into the interplay between pricing strategies, category management, and consumer behavior in the beauty segment of grocery retail.

Key Words: High-low price; EDLP (Every-day-low-price); Promottion; Retail Marketing; LÓreal



Índice

GLOSSARIO.....	ii
Resumo	iii
Abstract.....	iv
Agradecimentos	ix
1. Introdução	10
1.1 Relevância do Tema Teórico	10
3.2 Enquadramento setorial	10
1.3 SETOR DE COSMÉTICA E BELEZA e APRESENTAÇÃO DA EMPRESA L'oreal	12
1.4 OBJETIVO DO PROJETO E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO	14
1.5 estrutura do projeto	14
2. REVISÃO DE LITERATURA	15
2.1 RETAIL MARKETING	15
2.2. ESTRATÉGIAS DE PRICING GENÉRICAS.....	16
2.3. PRICING E ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS NO RETALHO	17
2.4. PRICING NO RETALHO DE PRODUTOS NÃO PERCECIVEIS	18
2.5. PRICING NO RETALHO DE PRODUTOS DE COSMÉTICA E BELEZA	19
3. QUADRO DE REFERÊNCIA/	20
.....	20
4. METODOLOGIA.....	22
4.1 OBJETIVO	22
4.2 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO	23



4.3 SELEÇÃO DE AMOSTRA	23
4.4 MÉTODOS DE RECOLHA.....	24
5. CASE STUDY DA L'OREAL e Campanhas Promocionais Pingo doce	25
5.2 as campanhas promocionais no PD dos produtos L'Oreal do setor da cosmética e beleza FMCG.....	29
5.2.1 Campanhas promocionais.....	29
5.2.2 Campanhas promocionais no Pingo Doce	30
5.2.3 Especial Beleza Verão	31
5.3 vantagens e desafios das estratégias de <i>pricing</i> e campanhas promocionais adotadas	32
5.3.1 Vantagens e Desvantagens de adotar uma estratégia de <i>high low</i>	33
5.3.2 Vantagens e Desvantagens de adotar uma estratégia de <i>Everyday Low Price</i>	34
6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS.....	35
6. Anexos	41
References	43



**Lisbon School
of Economics
& Management**
Universidade de Lisboa



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer em primeiro lugar à professora Cristina Baptista, não apenas por ter aceitado guiar-me em todo este processo, mas também pelo apoio e entusiasmo que sempre demonstrou, não deixando de enaltecer o papel que teve no meu encaminhamento para o Marketing. Foram dois anos desafiantes, mas em que o conteúdo assimilado foi sempre mais entusiasmante que o tédio de estudar para todas as avaliações. Obrigado, também ao professor Ricardo Rodrigues e ao professor Luis Nazareth por me terem deixado o bichinho da estratégia, já tenho a *Arte da Guerra* na minha mesa de cabeceira.

Obrigado à Rita Francisco, à Andreia Simão e ao João Filipe, meus chefes ontem, hoje meus amigos, agradeço por me terem acolhido de braços abertos e pelos ensinamentos constantes que em mim incutiram, se hoje trabalho em FMCG de forma tão autónoma é porque me deram asas para voar, agradeço pelos almoços e pelos risos, por ultimo, mas com certeza também bastante importante agradecer por terem aceite sem pensar muito tempo (graças a deus) participar neste meu projeto L’Oreal final.

Obrigado aos meus pais e à minha família pela rica educação que me deram, pela oportunidade de aprender em locais tão conceituados como o ISEG, pelo apoio que me dão nos bons e nos maus momentos, pelos jantares de aniversário e de Natal, pelos almoços de fim de semana e por me incutirem que a Caixa Geral de Depósitos é o melhor banco português.

Obrigado, Filipa, pelo apoio incondicional, por seres o meu ponto de equilíbrio e solução no meio do caos que é a vida.

Obrigado, D. Afonso Henriques por ter fundado Portugal, sem ele ainda *hablavamos todos español* e com certeza que esta tese seria bem mais complicada de escrever.

Obrigado ao meu cão por me comer os trabalhos de casa no 6º ano, se os tivesse entregue tinha ido para o quadro de honra e hoje provavelmente era uma pessoa completamente diferente.

1. INTRODUÇÃO

1.1 RELEVÂNCIA DO TEMA TEÓRICO

O *Retail Marketing* refere-se ao conjunto de atividades e estratégias que os retalhistas utilizam para promover e vender produtos ou serviços diretamente aos consumidores finais. Envolve a coordenação de vários elementos, como seleção de produtos, definição de preços, escolha de locais de venda, promoções, gestão de pessoal e apresentação física das lojas, com o objetivo de criar uma experiência de compra atraente e satisfatória para os clientes. (incluir uma referência). Segundo Zhang, Jason Q., Dixit & Friedmann (2010). As ações de marketing estão diretamente relacionadas com o incremento de ciclo de vida do consumidor, e que, o incremento do mesmo está diretamente relacionado com o aumento de rentabilidade do negócio.

Neste âmbito, as estratégias de *pricing* no retalho são fundamentais como forma de atrair e fidelizar clientes. Kim (2019) afirma que as promoções de preço são uma das mais importantes ferramentas de *Retail marketing* no que toca à atração e fidelização de clientes.

Segundo Kotler & Armstrong, (2017) as promoções são o conjunto de atividades que comunicam os méritos de um produto e persuadem o cliente a comprá-lo, caracterizam, no entanto, a promoção de preço com “o incentivo a curto prazo para encorajar a compra de um produto ou serviço”.

Decidir realizar promoção é uma alavanca para aumentar quota de mercado num dado momento, “Promoções de preço representam o esforço do retalhista em definir a sua marca dentro de um ambiente competitivo (Olbrich, Jansen, Hundt, 2017).

1.2 ENQUADRAMENTO SETORIAL

O Setor do Retalho em Portugal é composto por mais de 20 players com distribuição a nível Nacional.

De acordo com o “Global Powers of Retailing” relatório de retalho da Delloite em 2023 Portugal teve 2 grupos nas top 250 maiores grupos/empresas de retalho no mundo, são elas a: Jerónimo Martins, SGPS, S.A, como o 47º maior grupo de retalho no mundo e a Sonae, SGPS, SA, que ocupa a 143ª posição no ranking das 250 maiores empresas de retalho a nível mundial. Estas dois grupos são representados pelos dois maiores retalhistas a atuar em Portugal, a Sonae que pertence ao Grupo Sonae e o Pingo Doce que pertence ao grupo Jerónimo Martins.

O Ranking Kantar de quota de mercado do retalho Português em Q1 2025 apresentava os seguintes números (ver figura 1):



Figura 1: Gráfico de variações de quota de mercado de retalhistas em Portugal fecho de Q1 2025

Destacam-se os dois principais *players* do retalho português como a Jerónimo Martins e a Sonae que juntos representam 49.8% do mercado do retalho Português em Q1 de 2025.

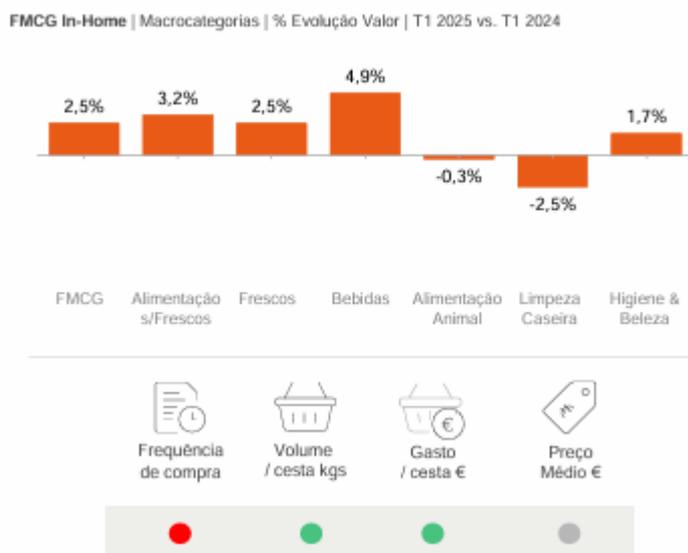
Em 2024 o Pingo Doce teve um volume de negócios de 5.1MM€ (Pingo Doce, Vendas 2024). Este número representou um crescimento de 4.5% no total ano 2024, que foi superior à inflação alimentar que se situou nos 2.4% (Pingo Doce, Vendas 2024). O Pingo Doce caracteriza-se por ser um *player* com promoções de preço agressivas tais como as históricas promoções do 1º de Maio e mais recentemente a promoção dos 20+20. Estas promoções ao fim de semana que o *player* tem executado caracterizam-se por devolver ao *shopper* 20€ em compras a serem utilizados na semana seguinte e 20€ em combustível na marca de combustível parceira (BP)



1.3 SETOR DE COSMÉTICA E BELEZA E APRESENTAÇÃO DA EMPRESA

L'OREAL

Os dados Kantar de Q1 2025 mostram um setor de Beleza e Higiene com um crescimento mais calmo, mas sustentável vs Q1 de 2024. Como Macro categoria o Setor da Beleza e Higiene foi uma das categorias que mais abrandou o crescimento do retalho no arranque do corrente ano, no entanto este fator justifica-se pelo crescimento que teve em 2024 de 3,5%



Ainda assim o setor da cosmética e da beleza continua a ser um dos setores de maior relevância no retalho português. Em 2024 atingiu um valor de mercado de 1346M€ o que representou um crescimento de 7,03% face ao ano de 2023 (dados Nielsen 2024). Foi um crescimento superior ao do retalho em Portugal como um todo os dados da *Eurostat* indicam que o setor do retalho teve um crescimento arredondado de 6%. Como tal em 2024 tivemos um setor da cosmética não apenas mais dinâmico que o restante setor do retalho bem como a ganhar preponderância no mesmo.

No entanto o setor da cosmética e beleza enfrenta alguns desafios. Derivado do decréscimo do poder de compra da população portuguesa em 2024 o setor da cosmética e beleza enfrenta um desafio de capacidade de compra. Envergando as vestes de uma categoria de retalho com um preço de prateleira mais elevado quando comparada com as restantes macro categorias do retalho alimentar.

Derivado da questão acima enunciada o setor da cosmética e beleza enfrenta uma possível maior necessidade de frequência promocional ou um decréscimo dos preços de prateleira para se manter relevante e acessível. Neste estudo de caso procurarei estudar a relevância que a cadência promocional tem nesta categoria e de que maneira um dos maiores *players* do retalho português se mantém relevante nas questões promocionais.

A L'Oreal é uma empresa multinacional fornecedora de produtos cosmeticos com a sua sede em Paris. O fundada em 1908 em clichy a empresa desenvolveu-se inicialmente como fabricante de coloração para Mulheres com o passar dos anos a empresa e posteriormente o grupo expandiram se estabelecendo-se em Portugal pela primeira vez em 1962 Hoje contam com mais de 30 marcas disponíveis em Portugal e 300 colaboradores na empresa, a empresa L'Oréal Portugal divide-se em 4 departamentos o departamento de cabeleireiros profissionais, de Cosmética Dermatológica, de Luxo e por último mas não menos importante o departamento de Grande Consumo, É neste último departamento que NOS vamos focar neste estudo de caso, o departamento de grande consumo em Portugal alberga marcas dentro do setor de higiene e beleza tais como: L'Oréal Paris, Garnier, Maybelline New York, Nix Professional Makeup, Mixa e Essie, Estas 6 marcas em 2024 faturaram em Portugal um valor superior aos 100M€, a L'Oréal é líder de mercado em higiene e beleza no mercado de grande consumo português.

1.4 OBJETIVO DO PROJETO E QUESTÕES DE INVESTIGAÇÃO

Este projeto tem como objetivo estudar o processo de formulação de estratégias de *pricing* da L’Oreal Portugal no retalhista Pingo Doce. Em particular perceber o tipo de estratégia promocional que este *player* pratica e como procura atacar o mercado para defender (e aumentar) a sua quota de mercado no mercado do retalho português.

Como tal, na prossecução do objetivo deste TFM, foram formuladas as seguintes questões de investigação:

Q1: Qual a relevância das estratégias de *pricing* genéricas no *Retail Marketing* ?

Q2: Como são definidas as campanhas promocionais no PD dos produtos L’Oreal do setor da cosmética e beleza FMCG?

Q3: Quais as vantagens e desafios das estratégias de *pricing* e campanhas promocionais adotadas?

1.5 ESTRUTURA DO PROJETO

Para que seja possível responder às questões acima anunciadas procedeu-se a uma revisão de literatura consistente com os problemáticas teóricas subjacentes que refletiram numa primeira fase sobre *Retail marketing*, Foram analisadas os tipos de táticas e estratégias de *pricing* genéricas que são apresentadas no retalho a nível mundial procurei perceber NOS diferentes estratégias de *pricing* para diferentes tipos de produtos e focamos em produtos não perecíveis como são os da indústria da higiene e beleza/cosmética, Por fim foram introduzidos conhecimentos teóricos retirados dos estudos que abordassem estratégias de *pricing* no setor da beleza no retalho de grande consumo.

Com base nesta revisão de literatura foi desenhado um modelo conceptual que servirá de base ao estudo de caso. No capítulo x serão apresentadas as escolhas metodológicas e as limitações subjacentes da mesma, no capítulo 5 é apresentado o *case study* que responde às questões de investigação traçadas por via de entrevistas em profundidade complementadas com dados secundário. Uma vez terminado este capítulo conseguimos encontrar um capítulo de considerações analíticas e um conjunto de conclusões e recomendações que representam o resultado do trabalho de investigação.

2. REVISÃO DE LITERATURA

Esta breve revisão de literatura está organizada da seguinte forma: (1) uma conceptualização de “*retail marketing*” (marketing do retalho) é apresentada; (2) as estratégias de *pricing* genéricas são apresentadas; (3) estudos que abordam *pricing* e estratégias promocionais no retalho são considerados, (4) estudos que abordam estratégias de *pricing* em produtos não perecíveis e (5) estudos que abordem estratégias de *pricing* no setor da beleza no retalho.

2.1 RETAIL MARKETING

Mulhern (1997) descreve o retalho como a maior e mais diversa indústria a nível mundial. O *retail marketing* é uma estratégia de marketing que mete o consumidor no centro e tem em foco a utilização de dados sobre os consumidores. Mulhern (1997).

O *retail marketing* era historicamente percecionado como um estilo de marketing focado na distribuição, pois era comunicado pela disponibilidade física dos produtos. No entanto, Mulhern (1997) conclui que os diferentes campos do marketing dentro de lojas de retalho, tais como o conjunto de produtos, o preço, a promoção e o serviço ao cliente praticam um papel fundamental naquele que é conhecido como o retalho moderno.

Uma mudança para uma abordagem que integre todos os aspetos do marketing permite ao retalhista criar uma boa experiência de compra para os consumidores e, consequentemente permite melhorar a lealdade à marca (Mulhern, 1997). Assim, os retalhistas procuram sempre trabalhar junto dos consumidores através do mix de retail-marketing. (Blut, Teller & Floh, 2018).

Kim (2019) afirma que as promoções de preço são uma das mais importantes ferramentas de *Retail marketing* no que toca à atração e fidelização de clientes. (Olbrich, Jansen, Hundt, 2017), denotam que os consumidores apuram uma relação preço-qualidade como um fator a considerar, estando dispostos a pagar mais por um produto que considerem de melhor qualidade, enfatizando assim a importância da decisão de uma estratégia de *pricing*

2.2. ESTRATÉGIAS DE PRICING GENÉRICAS

Definir o preço para um produto ou um serviço pode ser dos elementos mais difíceis de trabalhar do *marketing mix*. O *pricing* é o único elemento do *marketing mix* que por si só é capaz de gerar lucro para uma organização bem como, causar variações na sua quota de mercado (Kotler & Armstrong, 2017). Segundo este autor, existem 3 tipos de estratégias de preço são elas a: *competition based pricing*, *cost based pricing* e *customer value based pricing*. Além disso, Chen , Liu , Xu , (2018) afirmam que “quatro potenciais fatores de influência nas decisões de *pricing* são: concorrência, preferências do cliente, incerteza da procura e características de perecibilidade dos produtos.

A *Competition based pricing* é uma estratégia que consiste em definir o preço de um produto com base nos preços da concorrência, competindo diretamente com estes neste campo estratégico; *cost based pricing* foca-se nos custos de produção e distribuição que a empresa tem com um determinado produto, colocando sempre uma margem de lucro *on top*, que assegure rentabilidade. Por fim, *customer value based pricing*, baseia-se essencialmente na percepção de valor do consumidor sendo necessário um levantamento das necessidades do consumidor e a sua percepção relativamente a uma oferta de valor (Kotler & Armstrong, 2017).

Em concordância com o *customer value based pricing*, Kim (2008) afirma que o preço de um produto tem que estar alinhado com a definição de valor dos clientes para que resulte numa oferta de valor efetiva.

Grande parte das empresas estão habituadas a seguir uma estratégia de preço baseada na concorrência e têm pouco conhecimento sobre *customer value based pricing*. Têm dificuldades conceptuais em compreender esta estratégia, o que leva a que a sua implementação tenha um elevado risco de insucesso (Liozu, 2016).

Liozu (2016) identifica três dificuldades neste processo: 1) identificação e seleção dos drivers de valor; 2) segmentação da base de consumidores; 3) identificação dos preços da concorrência e seleção de um valor de referência a implementação de uma estratégia de preço com base no consumidor tem aumentado nos últimos anos.

(Olbrich, Jansen, Hundt, 2017) afirmam que ofertas com base no preço procuram atrair diferentes clientes para a loja e ao mesmo tempo sinalizar o melhor preço para o sortido disponível.

2.3. PRICING E ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS NO RETALHO

Os formatos (ou estratégias) de preços de retalho existentes podem ser agrupados em três tipos principais: *High-Low* (HL), *Every-day-low-price* (EDPL) e *Hybrid* (HYB) (Ray, Snir, Levy, 2023). Retalhistas que utilizam estratégias HL fazem várias promoções de preços e comunicam as suas promoções de preço em sinais, folhetos, redes sociais, etc... Ao invés retalhista que utilizam estratégias de EDPL fazem menos promoções de preço e raramente as comunicam.

Retalhistas que utilizam uma estratégia (HYB) combinam fatores de retalhistas que utilizam outras estratégias, o número de promoções de preço é semelhante ao de lojas EDPL no entanto comunicam estas promoções à semelhança de uma loja HL (Ray, Snir, Levy, 2023).

Uma estratégia EDLP (*Every day low price*) implica a venda de produtos no retalho, todos os dias, aos preços mais baixos possíveis (Kotler & Armstrong, 2017). (Ghose, Liu, Bhatnagar & Kurata, 2005) Afirmam que esta estratégia evita entrar em práticas promocionais tentando chegar a consumidores que não querem despende o seu tempo nas compras.

Uma estratégia HL (*High-Low*) reside na subida dos 5 preços do produto para depois baixá-lo em momentos de promoção que chamem o consumidor às lojas (Kotler & Armstrong, 2017). Um retalhista que adote uma estratégia promocional de *high-low* (HL) tenta estimular a procura através de promoções de preço com espaços temporais limitados (Olbrich & Jansen, 2017). Mani (2017) caracteriza a promoção como uma forma de facilitar ou encorajar o processo de decisão do consumidor face a uma compra, pelo processo de criar interesse, inclinação e desejo através do preço.

(Olbrich, Jansen, Hundt, 2017) Afirmam que produtos bem-sucedidos em termos de quota de mercado utilizam uma estratégia de EDPL, no entanto este efeito apenas se

vê em produtos marca privada ao invés afirmam que uma estratégia (HL) funciona melhor em produtos de marca do distribuidor (MDD).

A estratégia HL tem sido a estratégia promocional mais popular entre retalhistas nos últimos anos, no entanto a estratégia EDPL tem ganho alguma tração nos últimos anos (Ghoes, Liu, Bhatnagar, Kurata, 2005). Apesar do acima enunciado (Jungkeun, Kim 2019) afirmam que quando retalhistas têm a opção de escolher o seu *target* de uma promoção entre dois preços traz um *uplift* maior escolher o preço em desconto por um limitado período ao invés do preço baixo garantido.

Uma das respostas a esta divisória entre uma estratégia *EDLP* e *HY* é respondida por Gilbert e Jackaria (2002) em que os resultados da sua pesquisa sugeriam que os consumidores atribuem uma importância maior de ter um *saving* monetário em compras em promoção vs compras sem promoção.

Os autores Olbrich, Jansen, , & Teller (2017) concluíram que as promoções de preço em produtos de marca são também um modo de atenuar críticas negativas em relação a um produto, uma vez que os consumidores são passíveis de ignorar críticas desfavoráveis quando confrontados com preços mais atrativos.

Hoje uma grande parte das vendas do retalho é realizada em promoção, provado também por Portugal ser dos países com maior pressão promocional na Europa (Nielsen, 2019).

2.4. PRICING NO RETALHO DE PRODUTOS NÃO PERCECIVEIS

Um retalhista com uma estratégia promocional de EDPL (Every Day Low price) elimina todo o conceito de promoção de preço, oferecendo produtos por um preço constante abaixo do mercado (Olbrich, Jansen, Hundt, 2017). Estes fatores de estratégias promocionais dependem do tipo de produto comercializado (Olbrich & Jansen, 2014) fazem uma divisão entre categorias alimentares e não alimentares.

Produtos não alimentares estão associados a um fator de risco mais elevado dado o seu custo mais alto e maior espaço de tempo de utilização pelo consumidor (Olbrich, Jansen, Hundt, 2017).

Os retalhistas podem e devem ajustar estrategicamente vários fatores para serem bem-sucedidos em ambientes de retalho competitivos tais como os seus preços níveis de preços e estratégia de preços. Olbrich, Jansen, , Teller, (2016).

Araman,, & Caldentey, (2009) Referem que através de um ajuste de preço um retalhista consegue influenciar tanto as quantidades vendidas como o valor gerado, os autores referem que um produto não perecível tem por norma um preço comum mais elevado e que uma oferta de preço mais competitiva leva a um maior *turnover*.

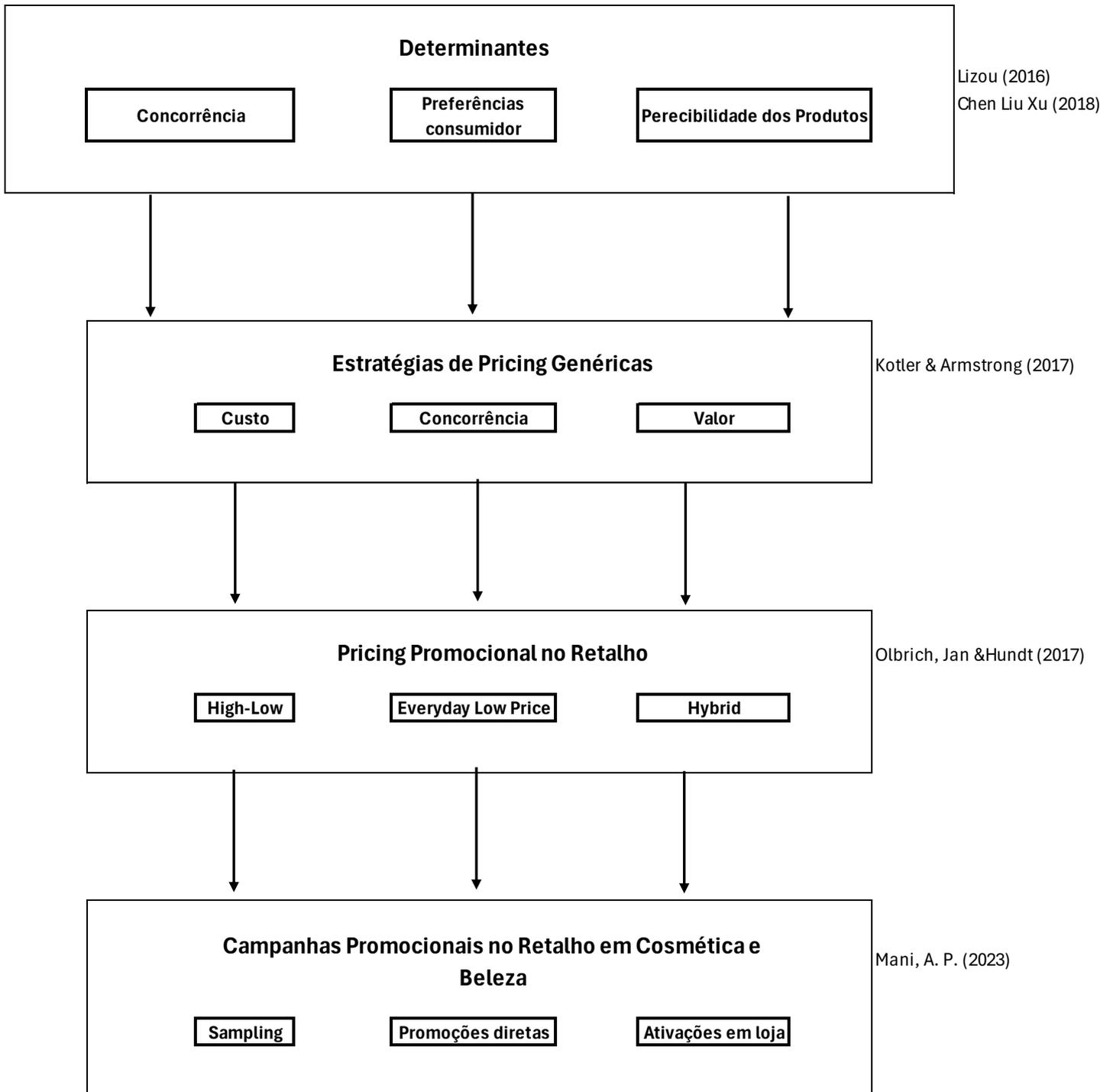
2.5. PRICING NO RETALHO DE PRODUTOS DE COSMÉTICA E BELEZA

Dado a complexidade competitiva dos produtos de cosmética devido ao seu curto ciclo de vida (Hosseini, & Navaie, 2011). Uma das estratégias de experimentação que as empresas utilizam na divulgação de novos produtos cosméticos é o *sampling*. Khan (2020) define *sampling* como o ato de dar pequenas amostras de um produto ao consumidor sem qualquer preço, com o intuito que o mesmo faça a experimentação e o compre no futuro, este modelo de atração de consumidores foi também comprovado por Mani (2023) concluindo que a oferta de amostras e momentos de experimentação incrementava a probabilidade dos consumidores adquirirem produtos de cosmética (*Skin Care*), ainda assim Mani (2023) concluiu que são as promoções de preço diretas como descontos e coupons que têm maior influência no estímulo de compra impulsiva dentro dos consumidores jovens de *Skin Care*.

O caminho de estratégia para aliciação ao consumo numa categoria de produto como os de cosmética é também revisto por Yang, & Lee (2016) que concluem que a maioria dos *shoppers* que compra em loja física é tentado a fazer compras por impulso devido à eficácia das campanhas promocionais, referindo também que a conjugação de promoção de preço com a ativação de outros pontos de contacto com o consumidor dentro de loja resulta numa maior captação de compras pelos *shoppers*

Liu (2023) Afirma que para um mercado saturado como o da cosmética uma estratégia de preço com foco na captação de consumidores é aquela que uma marca que se esteja a lançar deve seguir, Liu (2023) define esta estratégia como uma *Low-price penetration strategy*, tem o intuito de manter o preço de um produto abaixo daquele que é o seu suposto valor absoluto com o intuito de atrair *shoppers* numa fase inicial de uma marca.

3. QUADRO DE REFERÊNCIA/



Com base nos pressupostos e construtos estudados nos últimos pontos, é apresentado um modelo conceptual, que define o construto e os estudos base que serviram de configuração ao trabalho. Ao seleccionar os estudos que deveriam seguir neste modelo conceptual, a opção recaiu por aqueles que: (1) têm teoria de base, relevante, que serviu para a construção de teorias mais recentes; (2) permitem ir, de forma concisa, ao encontro do que se pretende responder nas questões de investigação. Os restantes estudos, contudo, configuram particular relevância no enquadramento dos temas e permitiram, também, a apresentação de diferentes perspectivas associadas aos temas estudados.

Assim sendo no primeiro bloco iniciamos com as determinantes e desafios que se enfrenta na definição de estratégias de *pricing*. O grande desafio deste bloco passou por assinalar quais as 3 principais determinantes que íamos abordar e de que maneira impactavam o estudo.

Cumprindo com o primeiro critério assinalado Liozu (2016) apresentou os principais desafios e impactos que devem ser considerados aquando da criação de uma estratégia de *pricing*. Ainda assim Kotler & Armstrong, (2017). referem também estudos de *pricing*, pelo que tiveram também um papel importante na confeção deste trabalho.

Como tal Kotler & Armstrong (2017) serviram de base no estudo das diferentes estratégias de *pricing* genéricas. Com base em Kotler, P., & Armstrong, G. (2017) são lançadas as bases para uma abordagem de preço centrada no consumidor, ainda assim é fundamental percebermos qual a visão que uma empresa tem na definição da sua estratégia de *pricing* *competition based pricing*, *cost based pricing* e *customer value based pricing*. Baseados em Kotler, P., & Armstrong, G. (2017), Chen, Liu , Xu (2018) denotaram 4 fatores de influência nas decisões de *pricing* de uma dada empresa: concorrência, preferências do cliente, incerteza da procura e características de perecibilidade dos produtos.

No 3º bloco de estudo procuramos perceber a afetação que as estratégias de *pricing* genéricas têm no mercado do retalho. Com base em (Olbrich & Jansen , 2017) procuramos perceber qual o tipo de abordagem promocional utilizada: *High-Low* (HL), *Every-day-low-price* (EDPL) e *Hybrid* (HYB), há debate entre autores sobre qual a estratégia mais indicada a utilizar e para que tipo de produto, apesar de não existir um consenso ente autores (Olbrich R & Jansen Hundt, 2017) afirmam que uma promoção de

preço no retalho não funciona apenas como um método de recrutamento de consumidores mas que também são um modo de atenuar críticas negativas em relação a um produto, uma vez que os consumidores são passíveis de ignorar críticas desfavoráveis quando confrontados com preços mais atrativos.

No 4º bloco de estudo focámo-nos no estudo de campanhas promocionais no retalho na indústria de cosmética e beleza. As campanhas promocionais na indústria da cosmética e beleza seguem a linha de campanhas promocionais de produtos não perecíveis apresentadas no capítulo 2.4 deste trabalho e estudadas maioritariamente por (Olbrich & Jansen, 2014) que demonstram a divisão em estratégias promocionais de produtos alimentares e não alimentares e que estudam os efeitos de diferentes abordagens promocionais nestas categorias de produtos. Ainda assim Mani (2023) denota que numa indústria como a de cosmética e beleza que tem uma alta saturação promocional, estratégias focadas no recrutamento e experimentação têm um resultado mais positivo no longo prazo. Esta abordagem foi denotada também por Liu (2023) que descreve uma abordagem promocional de efeito nesta indústria como uma *Low-price penetrations strategy* com o intuito de recrutar consumidores.

4. METODOLOGIA

Neste capítulo será explicada a abordagem metodológica que compõe este trabalho. Serão analisados, ainda, o tipo de amostra que dão corpo ao estudo, bem como as técnicas de recolha de dados e limitações metodológicas inerentes.

4.1 OBJETIVO

O estudo de caso neste trabalho exposto assume a nível de recolha de dados um carácter qualitativo multi-método (Saunders, Lewis & Thornhill, 2019). Em termos filosóficos este formado é conciliado com uma abordagem interpretativa a partir da qual será possível tirar conclusões sobre um fenómeno específico em contexto organizacional ou de mercado. Saunders (2016) afirma que vários autores de áreas de gestão assinalam a relevância desta abordagem filosófica como uma abordagem particularmente relevante.

É possível justificar esta relevância na medida em que a gestão apresenta geralmente casos com pontos de vista e circunstâncias únicas diferenciadas e com particular complexidade. Como tal as narrativas e a história que envolvem a definição de estratégias de *pricing* na L’Oreal em Portugal terão um papel importante na obtenção de respostas às questões de investigação (Saunders, 2019).

Em complementaridade com a abordagem filosófica acima enunciada podemos caracterizar este estudo como sendo exploratório e transversal uma vez que a recolha dos dados primários foi realizada num único momento. Assim tornando perceptível qual o processo atual de caracterização de uma estratégia de *pricing* para supermercados na L’Oreal Portugal. (Yin, 2018). É de extrema importância mencionar também que este estudo de caso é essencialmente dedutivo, uma vez que da revisão de literatura resultou o desenvolvimento de um quadro de referência teórico que orientou a recolha de dados, análise e conclusões (Saunders, 2019).

4.2 ESTRATÉGIA DE INVESTIGAÇÃO

A estratégia de investigação adotada neste trabalho é qualitativa de estudo de caso com uma forte ênfase exploratória e interpretativa. Assim, neste trabalho procuramos compreender como são formuladas as estratégias promocionais e de *pricing* no contexto específico da L’Oréal dentro do Pingo Doce, Este trabalho é orientado para a obtenção de conhecimentos contextualizados e situados com base na interação entre a teoria e a prática empresarial do autor e das entrevistadas, numa ótica interpretativista no qual se reconhece que um fenómeno depende do contexto e das perceções dos agentes envolvidos.

4.3 SELEÇÃO DE AMOSTRA

A amostra escolhida para a realização deste trabalho caracteriza-se por ser não probabilística, de julgamento, e foi selecionada tendo por base critérios específicos, para assegurar o máximo rigor e fiabilidade aos dados (Saunders et al., 2016). Assim, foram abordados profissionais da área, que se encontram altamente familiarizados com o tema.

4.4 MÉTODOS DE RECOLHA

Seguindo esta abordagem, para a recolha de dados primários, foram realizadas três entrevistas em profundidade (guião no anexo página 42), que duraram entre 1h30 e 2h00. Os dois primeiros entrevistados fazem parte dos quadros da L’Oreal líderes a nível nacional e internacional da indústria de cosmética e Beleza. A primeira entrevistada exerce a função de *National Account Manager* para o canal de Supermercados e, a segundo entrevistada, é a *Key Account Manager* da conta Pingo Doce. Foi entrevistada ainda uma gestora de categoria de Higiene e Beleza da empresa Pingo Doce. Acrescenta-se ainda que, devido à experiência profissional do autor na indústria, recorreu-se ao *pre-understanding* que o mesmo têm dos temas, para acrescentar e complementar as informações que foram veiculadas nas entrevistas realizadas. Desse modo, foram realizadas entrevistas de carácter semi-estruturado (ver Anexos do guião de entrevista utilizado).

A nível de dados secundários, foram utilizadas notícias de jornais de referência, bem como estudos Nielsen e Kantar. Estes últimos, de natureza confidencial, proporcionam um detalhe apurado acerca das dinâmicas promocionais em Portugal, explicando a sua evolução ao longo dos anos (Nielsen, 2019a; Nielsen, 2019b)(Kantar, 2025). Devido à riqueza dos dados secundários recolhidos e ao já previamente mencionado conhecimento que o autor tem da indústria, foi possível fazer uma caracterização da indústria de cosmética e beleza em FMCG em complementaridade com os dados primários recolhidos.

5. CASE STUDY DA L'OREAL E CAMPANHAS PROMOCIONAIS PINGO DOCE

5.1 ESTRATÉGIAS DE *PRICING* GENÉRICAS NO *RETAIL MARKETING*

5.1.1 O PANORAMA DE *PRICING* PROMOCIONAL DO RETALHO EM PORTUGAL

O mercado do retalho português e segundo Nielsen (2019) Um dos maiores mercados com frequência de compras em promoção, em 2019 47% das compras no retalho português foram feitas em promoção (Nielsen 2019). Segundo as entrevistadas o total de vendas em promoção já supera os 50% nem indústria de beleza e higiene. Estes números demonstram uma dependência da promoção para conseguir vender no retalho. Explica-se também pelo aumento de eventos e folhetos promocionais feitos nos diferentes retalhistas o que geram uma maior frequência promocional. De modo a combater a ânsia do consumidor português por preços baixos as marcas procuram atualmente estabelecer-se a um preço base superior e seguindo as tendências do mercado terem vários momentos em que realizam um decréscimo de preço durante um espaço temporal finito esta promoção de preço flutuante denomina-se de *high low* e é atualmente a tendência promocional do retalho em Portugal.

Em entrevista com a *National account manager* de supermercados da L'Oréal Portugal o mercado do retalho em Portugal foi identificado como um *high low* muito frequente, ainda assim foi identificado um momento na história do retalho em que o mercado começou a expressar esta dinâmica promocional de forma mais aguerrida, o *shift* do retalho português para um *high low* frequente foi no dia 1/05/2012, em que o retalhista Pingo Doce fez a sua hoje tão famosa promoção do 1 de maio 50% em toda a loja em todas as compras superiores a 100€.

Como tal o mercado português é um que segundo as entrevistas feitas tem preços muito flutuantes, pelo que este mercado é um que segundo Olbrich, Jansen, Hundt, (2017) pratica uma estratégia de preço promocional de *high low*

5.1.2. ESTRATÉGIAS DE PRICING L'OREAL NO MERCADO DE HIGIENE E BELEZA

Pelo tamanho, peso, e quota de mercado que a L'Oréal tem na indústria de higiene e beleza, e por consequentemente nas categorias do retalho pertencentes a esta indústria participa ativamente na gestão das categorias de higiene e beleza com o Pingo Doce, no entanto a L'Oréal tem uma estratégia de pricing que é geral ao mercado procurando posteriormente adaptar esta mesma estratégia via promoção por cliente e pelas necessidades que a tipologia de lojas do cliente necessita em termos de preço. Em entrevista com Andreia (NAM) foi aprofundada a diferença de experiência de loja entre diferentes tipologias de lojas que variam entre diferentes clientes da L'Oréal, esta adaptação de *pricing* leva-nos a perceber que apesar de presentes no mercado *high low* a L'Oréal vê em Portugal a capacidade de fugir ao vício de promoção via preço e promocionar marcas e produtos através de experiências de experiência de loja e de outros meios.

Apesar do ideal de experiência promocional um fator que é real e que impacta toda e qualquer decisão é o da rentabilidade, como tal percebendo também o tipo de clientes com os quais o grupo trabalha são feitas decisões que incluam ou não o cliente em diversas dinâmicas promocionais, tal como o grupo vê a rentabilidade de cliente como fator predominante na decisão promocional, é também analisada a rentabilidade por categoria, não apenas dentro do grupo como é feito um trabalho de passagem desta informação ao cliente também, citando Rita (KAM) num desabafo sobre o papel de marca própria dentro dos clientes de retalho, nomeadamente Pingo Doce “...*passar-lhes esta visão do que se têm que preocupar com a marca própria é de terem os produtos básicos que permitem o consumidor saber que têm também a oferta de marca própria, mas que tem um papel de os recrutar para a categoria, para depois passarem para esta para estas marcas que essas sim vão dar dinheiro e rentabilidade*” nesta citação a entrevistada procura dar ênfase que na abordagem do grupo como parceiro na gestão de categoria

procuram passar ao retalhista a informação de qual o caminho mais saudável para o crescimento sustentável da categoria/categorias.

Como tal e nunca impondo questões de preço ou de sortido em prateleira a um retalhista, em concordância com a lei nº 19/2012, de 8 de maio, o grupo assume um papel de recomendação de *price point* do mercado, passando sempre uma recomendação ao retalhista daquilo que poderá ser um preço de venda ao público (PVPr) que dá ao retalhista uma margem operacional saudável e que seja atrativo para o consumidor.

Identificando o ponto de ação que leva a L’Oreal a recomendar o X preço a um x retalhista é passível de se entender que seguem uma estratégia de definição de *pricing* ao mercado entre o *competition based pricing* definindo um preço recomendado que dá uma margem confortável ao retalhista, claro que sempre dependente das condições comerciais que este apresenta, e que o mantenha competitivo no mercado. Citando Rita (KAM) (KAM) “*A recomendação de Pvprs é sempre igual para todo o mercado e a estratégia de de promoção também igual para todo o mercado.*” esta abordagem de procurar recomendar um pé de igualdade competitiva entre retalhistas é uma maneira do grupo promover competição livre entre concorrentes sem diretamente beneficiar a preponderância de nenhum cliente no mercado.

5.1.3. ESTRATÉGIAS PROMOCIONAIS GENÉRICAS DO MERCADO DO RETALHO

Os temas de *pricing* e promoção estão diretamente correlacionados, quando se define uma estratégia de *pricing* pensa-se também na promoção, são temas que andam de mão dada e que não devem ser excluídos, a L’Oreal Portugal está ciente da realidade promocional do retalho português e retrata-a como dito pelas duas entrevistadas como um *high-low*, sendo que até marcam o seu início a 1 de maio de 2012 quando houve a promoção dos 50% em compras superiores a 100€ no Pingo Doce, este evento foi o início do *shift* promocional em Portugal.

Quando questionadas sobre o atual contexto promocional do mercado do retalho português as entrevistadas retratam o consumidor português como viciado em promoção “*O consumidor já está tão habituado ao high low, que já percebe que uma coisa que*

não está em promoção não é um good deal” esta percepção por parte dos consumidores daquilo que seria ou não um “good deal” teve também segundo a entrevistada Rita (KAM) uma mudança de panorama no dia 1 de maio de 2012 a entrevistada afirma ainda que no panorama atual do retalho português o consumidor só consegue entender a força de um EDLP através de um benchmark de produto já existente no mercado, pelo que retrata que só poderá funcionar uma mudança na abordagem promocional do mercado do retalho português se o mercado avançar como um todo, a entrevistada Rita (KAM) confirma no seu discurso a frase acima escrita quando diz “ou o mercado muda todo ou começa a haver uma parte significativa do mercado que trabalha com EDLP ou é muito difícil uma marca arriscar sozinha para um EDLP e ganhar.” A questão do que leva a esta afirmação em si é interessante e pode até ser um pouco ambígua tanto no sentido do retalhista como na ótica da marca, porque quando formulamos um preço promocional o impacto que esta diminuição de preço temporária tem na margem operacional tanto do retalhista como de uma marca é negativo, no entanto as marcas justificam esta quebra de margem como uma maneira de conseguirem vender mais unidades, e gerar um maior valor absoluto através de um ganho menor por unidade vendida mas um aumento considerável em volume, um EDLP procura situar-se abaixo do preço suposto de mercado mas mantendo uma margem operacional que seja saudável tanto para o retalhista como para a marca, mantendo assim uma margem superior à do retalhista e da marca normal quando vão a preços promocionais e pior quando não estão em promoção, mas esperando que a diminuição dos preços com esta estratégia vs o preço médio do mercado não promocional leve a um incremento de vendas sem necessariamente delapidar em demasia os ganhos dos atores de vendas. A entrevistada Rita (KAM) aquando em entrevista expressa o seguinte comentário “Eu acho que só vê o verdadeiro valor da marca se estiverem todas todos os dias com uma estratégia igual, e isso só era possível com o EDLP, porque aí o consumidor está a escolher consoante as marcas.”

Em análise feita pelas entrevistadas vemos então um mercado caracterizado pelas entrevistadas como de dependente da promoção, no entanto ambas as entrevistadas notam que um *shift* a esta estratégia promocional nos próximos anos acaba por ser complicado de concretizar, pois iria requerer uma total movimentação do mercado ou dos *players* de uma categoria do mercado para essa estratégia promocional, ambas as entrevistadas

notam que isto dificilmente acontecerá, pois uma empresa que não seguisse esta estratégia iria estar em vantagem perante as outras aquando fizesse promoção.

5.2 AS CAMPANHAS PROMOCIONAIS NO PD DOS PRODUTOS L'OREAL DO SETOR DA COSMÉTICA E BELEZA FMCG

5.2.1 CAMPANHAS PROMOCIONAIS

A L'Oréal tem uma Visão no que toca a campanhas promocionais distinta do mercado, em entrevista com Andreia (NAM) foi-nos confessado que a empresa não vê apenas campanhas promocionais como promoção de preço mas procura ativar a parte promocional como um todo, algumas das armas utilizadas nas campanhas promocionais da L'Oréal passam por especiais ou eventos em loja que servem não só para proporcionar e trazer maior visibilidade aos produtos da marca e da categoria, que a L'Oréal como líder de mercado assume o papel em conjunto com os retalhistas de a dinamizar, como também melhorar a experiência de loja do consumidor, fator que quando em discussão sobre o futuro da categoria e da sua ativação promocional foi dado como fulcral como dito por Andreia (NAM) “ ... o modelo tem de ser de outra maneira, tem que passar por lojas diferenciadas... ”, nestes momentos promocionais de especial em loja a L'Oréal procura atacar com todas as armas fazem aquilo a que chamam uma ativação 360°, procurando aliar custos a retorno e analisando sempre o ROI que essa ação trará, algumas das armas de ativação ditas pelas entrevistadas foram: Ativação através de redes sociais e *influencing*, ativação de materiais físicos de visibilidade em loja, ativação online através dos websites dos retalhistas e o *sampling* seguindo aquela que segundo Mani (2023) é a arma de experimentação que converte mais consumidores a indústria de beleza, no entanto uma das preocupações das entrevistadas é o ROI que este tipo de ativações via *sampling* tem, pois os custos operacionais da mesma são elevados e o retorno nem sempre é passível de ser analisado verticalmente. Sobre o tema de ativações com *sampling*, a Rita (KAM) faz questão de dar a nota que sempre que a L'Oréal faz uma ativação através de *sampling* é com o propósito de dar notoriedade é uma marca ou a um produto que seja

desconhecido ao mercado português, e sobre a mesma activação afirma que um dos temas que desencoraja a L'Oréal a fazer este tipo de ativação e também a sustentabilidade.

5.2.2 CAMPANHAS PROMOCIONAIS NO PINGO DOCE

O Pingo Doce é um parceiro retalhista da L'Oréal, e também um cliente que não só activa promocionalmente a categoria de higiene e beleza e os produtos L'Oréal consequentemente como faz ativações no total loja, historicamente este tipo de ações começaram no pós 1/05/2012 onde houve a ação dos 50% em loja em compras superiores a 100€, mais recentemente têm recebido notoriedade pelas promoções da totalidade da insígnia dos conhecidos 20 + 20 que representam em compras superiores a 100 EUR o consumidor recebe 20€ para gastar na loja e 20€ em gasóleo ou gasolina na gasolinera parceira.

Estas promoções total insígnia tiveram o seu início em 2023 e foram segundo as nossas entrevistadas uma forma da insígnia Pingo Doce recuperar consumidores que havia perdido no pós-covid, a perda destes consumidores foi justificada pelo tamanho que as lojas do Pingo Doce têm na sua generalidade sendo que são supermercados logo são lojas mais pequenas e que portanto promoviam uma maior dificuldade de abastecimento numa altura em que a distância social era um fator imperativo.

Em conversa com as entrevistadas chegou-se à conclusão que esta estratégia de aumento de frequência promocional com o intuito ao recrutamento de *shoppers* por parte do Pingo Doce pode ser insustentável como dito por Rita (KAM) “...*como já está o mercado a nível da promoção em si vai se chegar a um limite que eles não vão ter como crescer, não é obviamente que esse caminho começou há pouco tempo e ainda há muita margem para crescerem...*” que visa esta tendência promocional do Pingo Doce como um caminho de crescimento mas que terá um potencial limitado, pois a frequência destas promoções em acordo com os KPIs com os quais são avaliados, tais como crescimento vs ano anterior que é analisado num espectro horizontal, são limitados nesse mesmo espaço, a entrevistada de nota ainda que devido ao custo que estas campanhas têm com a delapidação da margem do retalhista acaba por não ser uma prática financeiramente

sustentável, citando Andreia (NAM) “...o shopper não é parvo e ele cada vez tem uma maior dependência das promoções, vai ser cada vez mais difícil a longo prazo o retalhista manter este tipo de dinâmicas, porque também tem objetivos, também tem rentabilidades para cumprir...”.

Ainda assim fora a Visão de dinâmica promocional inerente ao retalhista e a insígnia Pingo Doce, a L'Oréal procura ativar os seus produtos dentro do cliente através de algumas das armas promocionais descritas no capítulo anterior.

5.2.3 ESPECIAL BELEZA VERÃO

Trabalhar beleza no Pingo Doce converge em alguns momentos de promocionais que visam desenvolver a categoria e não simplesmente promover produtos via folheto promocional. A frequência deste tipo de eventos no Pingo Doce tem vindo a aumentar nos últimos anos. São momentos onde a ativação procura fazer crescer a categoria em ações 360°. O maior destes eventos que o Pingo Doce produz é o “Especial Beleza Verão” que acontece, por norma, nas semanas promocionais 30 e 31. Este momento promocional é executado e produzido em conjunto com a L'Oréal, empresa habituada à produção de eventos de retalho em beleza. Em conversa com as entrevistadas este momento promocional foi abordado, e enfatizaram alguns dos pontos que o distinguem da promoção semanal normal, deixando críticas construtivas ao mesmo, como um exemplo de *best practices* do mercado em Portugal. Quando questionada sobre as diferenças do impacto que um evento destes tem em lojas de maior tamanho como hipermercados ou em lojas de menor tamanho como supermercados que representam cerca de 98% do total número de lojas do Pingo Doce* Andreia (NAM) afirmou não saber bem medir o impacto em lojas pequenas. Um dos pontos que é delineado como fulcral no desenvolvimento de um evento em loja pelas 2 entrevistadas é a dupla exposição dos produtos e das categorias em loja, que Rita (KAM) define como “... tirar fora do linear...”. Andreia (NAM) afirma que estes eventos quando produzidos pelo Pingo Doce têm ainda algum espaço de melhoria, pois a mesma diz que o grande desafio passar é a cadeia Pingo Doce entender que estes eventos têm que se focar mais fora daquilo em que o Pingo Doce já é bom como folhetos promocionais e comunicação sobre a promoção e a loja.

Para execução de um especial destes ambas as entrevistadas falam dum papel de *trade marketing* dentro dos mesmos com oportunidade de implementar objetos promocionais em loja tais como expositores e ilhas com o intuito de dar a tal dupla disposição à categoria e aos produtos da marca.

Um dos temas que dificulta também a execução de um evento promocional do como um especial relevo de verão num Pingo Doce (composto maioritariamente por supermercados) e numa Sonae (composta maioritariamente por hipermercados) e as diferenças em KPI, as entrevistadas atribuem que em lojas pequenas o principal KPI avaliado é a rotação média de um produto e não o valor que o mesmo produz ou agrega. Andreia (NAM) afirma que quando o principal KPI é a rotação há uma correlação com a falta de espaço na loja e, portanto, a falta de oportunidade de extrair visibilidade para fora do linear na loja, o que dificulta o fator dupla exposição na implementação de um especial. Ainda assim, um dos pontos mais positivos apontado pelas entrevistadas passa pela falta de histórico na elaboração destes especiais de beleza com maior ênfase no Pingo Doce onde é particularmente recente. Este evento, data a 2023 o seu início, logo o histórico de crescimento com especiais num Pingo Doce é muito menor o que aumenta o potencial de crescimento que a elaboração de um especial o evento em loja destes pode ter, por outro lado numa Sonae como tem um histórico mais pesado e mais antigo na elaboração destes eventos em loja o potencial de crescimento destes eventos é mais limitado.

Ambas as entrevistadas denotam nestes especiais uma oportunidade de atração de consumidores para a categoria e conseqüentemente para as marcas associadas ao grupo. Este foco das ações em loja no recrutamento de consumidores a categoria e as marcas do grupo é considerado por Liu T (2023) como a estratégia que mais retorno tem no mercado de cosmética e beleza pela sua saturação de mercado.

5.3 VANTAGENS E DESAFIOS DAS ESTRATÉGIAS DE *PRICING* E CAMPANHAS PROMOCIONAIS ADOTADAS

5.3.1 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE ADOTAR UMA ESTRATÉGIA DE *HIGH LOW*

Durante as entrevistas um dos temas mais discutidos foi a estratégia promocional geral do retalho em Portugal, foi como dito nos capítulos anteriores identificado pelas entrevistadas o mercado que segue uma trajetória de *high low*, no entanto quando questionadas sobre as vantagens de seguir esta estratégia as mesmas apontaram vantagens no curto prazo e desvantagens no longo prazo com a adoção desta estratégia promocional por parte do mercado.

Apesar a de ambas as entrevistadas apontarem desvantagens a utilização de uma estratégia de *high low* promocional as mesmas destacam a dificuldade de uma empresa querer quebrar esta estratégia e manter-se competitiva no mercado no curto prazo, ambas as entrevistadas partilharam que no panorama atual do retalho de portugueses seria muito difícil quebrar com esta estratégia não apenas porque se uma marca ou fizesse o resto do mercado não acompanhasse essa marca tornar-se-ia "descompetitiva" no mercado mas também porque o retalho português funciona muito hoje em dia à base da promoção e como tal os retalhistas portugueses estão habituados a trabalhar com 2 níveis de rentabilidade um nível de rentabilidade *baseline* e outro de rentabilidade promocional sendo que a rentabilidade promocional que os retalhistas usam é menor que a *baseline*.

No entanto em Portugal começa a haver uma nova abordagem promocional por parte de *players* estrangeiros que entram no nosso país com a estratégia promocional do país de origem deles chegando com um preço mais baixo e realizando pouca ou nenhuma promoção, as entrevistadas abordaram este tema também, em conversa com Andreia (NAM) a mesma denotou a insatisfação por parte de muitos retalhistas portugueses a entrada destes *players* no mercado que apesar de estarem cientes da diferente estratégia promocional dos seus concorrentes não se conformam com a existência de produtos iguais aos seus, e por iguais da mesma marca e do mesmo formato, a um preço mais baixo que o deles, Andreia (NAM) diz que "...é muito difícil 1 detalhista com estes tipo de dinâmicas, estar sempre competitivo em todos os SKUs versus as concorrências que nós vemos a entrar no mercado português..." a questão que afeta a decisão promocional de uma marca quando um retalhista escolhe fazer uma alteração na sua questão de preços é que o mesmo não pretende ver a sua margem com uma delapidação e portanto apesar de

no curto prazo o fazer segundo as entrevistadas procura posteriormente pedir as marcas em questão uma participação pela sua alteração de preço “*cria um problema que eles próprios reagem aos preços, delapidam a sua margem e depois, no final do dia, vêm pedir essa compensação.*”

Outro dos efeitos que as entrevistadas denotam com a utilização de uma estratégia *high low* a longo prazo no mercado português é a dependência grande com que as marcas e o *shopper* ficam da promoção, isto porque, As marcas têm históricos para cumprir e ultrapassar e vivem de apresentar resultados e chegam a uma altura no mercado onde veem que sem juntar mais promoção não vão ter por onde crescer, o *shopper* por outro lado segundo as entrevistadas habituou se tanto à promoção e como disseram as entrevistadas nos capítulos anteriores a promoção visível, através de tarjas de cores diferentes e de presença nos folhetos promocionais, que quando um produto está em loja sem promoção que o *shopper* já não sente que aquilo que está a comprar é de facto um “*good deal*” em conversa com Rita (KAM) a mesma diz que “*...ao estares com estratégia de promo o consumidor vai sempre privilegiar a etiqueta de promo e isso é bom depois acho que se cria uma dependência ao estares no mercado, que é high low. Há uma dependência muito grande de teres promo e o teu crescimento está sustentado normalmente numa frequência promocional maior. Chegas a um sufoco tal e uma saturação tal de promo que a marca já não tem para onde crescer.*”

5.3.2 VANTAGENS E DESVANTAGENS DE ADOTAR UMA ESTRATÉGIA DE *EVERYDAY LOW PRICE*

No realho português perdura uma estratégia promocional de *High Low*, no entanto em anos recentes temos visto uma entrada de retalhistas no mercado do retalho português que utilizam uma estratégia de *EDLP*, apesar da sua recente preponderância estes retalhistas não representam um objeto de estudo suficiente para este *case study* pois têm uma estratégia de sortido muito virada para marca própria e poucos produtos de marca de fornecedores, Olbrich & Jansen, (2017) recomendam que produtos de MDD adotem uma estratégia promocional de *High Low* e produtos de marca de fornecedor adotem uma estratégia de *EDLP*.

Quando questionadas sobre as vantagens e desvantagens de adotar uma estratégia no mercado do retalho português de EDLP as entrevistadas seguindo as recomendações de Olbrich R & Jansen Hundt, (2017), tecem essa possibilidade de modo um pouco mais positivo, em conversa com Rita (KAM) a mesma teve o seguinte a dizer, “*eu acho que para uma marca, se o mundo fosse perfeito, eu acho que só vê o verdadeiro valor da marca se tiverem todas todos os dias com uma estratégia igual, e isso só era possível com o EDLP*” a entrevistada seguiu esta afirmação a dizer que a melhor maneira de atestar o verdadeiro valor de uma marca seria ter um campo de igualdade promocional para que o consumidor pudesse fazer a sua decisão sobre o total capital da marca e não sobre qual estaria com o preço promocional mais atraente. Quando questionada sobre as vantagens do mercado adotar uma estratégia de EDLP Andreia (NAM) comentou o seguinte “Um Every day Low Price é óbvio que facilitava tudo, facilitava competitividade entre os retalhistas, não há guerras de preços, todos têm praticam a mesma coisa, facilitava as tuas previsões e as tuas os teus stocks em loja, portanto, é muito mais fácil.” Andreia (NAM) acaba a denotar que, no entanto, devido às elevadas margens operacionais com as quais os retalhistas trabalham atualmente seria difícil operacionalizar este *shift* promocional e denotou também que atualmente os mesmos não estão prontos para abdicar de margem *baseline*.

6. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E RECOMENDAÇÕES FUTURAS

Retornando às questões de investigação formuladas nesta dissertação podem-se retirar as seguintes elações e conclusões.

RQ1: QUAL A RELEVÂNCIA DAS ESTRATÉGIAS DE PRICING GENÉRICAS NO *RETAIL MARKETING*

Ao analisar a relevância que as estratégias de pricing genéricas têm no retail marketing conclui-se que o teorizado tanto por Kotler & Armstrong (2017) como por Lizou (2016) no construto primordial das estratégias de *pricing* genéricas é aplicado na

prática por grandes empresas como a L’Oreal. Ainda assim conseguimos perceber que no efeito de construção de estratégias de *pricing* com o intuito de praticar um *retail marketing* mais efetivo a L’Oreal, tem outros fatores que pesam nas suas decisões. A entrevistadas deram o seu input nos principais fatores que afetavam as suas decisões de estratégias de *pricing*.

Ou seja, ainda que haja um efeito de um *Competition based pricing*, a filosofia de pricing fulcral á a de *customer value based pricing* pois a L’Oréal acredita e constrói a sua estratégia de preço através de uma força de capital e valor da marca e do produto. No entanto na decisão de um PVPR para o mercado português há outros fatores externos que são levados em conta pela L’Oréal. O primeiro e quiçá o mais importante é o mercado – segundo as entrevistadas. Estas identificam o *high low* promocional e afirmam que quando constroem uma decisão de preço para um produto, se este não for completamente diferenciado do resto do mercado vai seguir uma tendência de preço promocional em linha com o mercado. Assim, o mercado acaba por ser um dos fatores de maior peso na construção de uma decisão de *pricing*. Os resultados contrastam com o estudo de Lizou (2016) que afirma que a perecibilidade do produto deve ser tida em conta no *pricing*. Neste caso, o mesmo não se verificada na decisão de preço dada a não perecibilidade do produto.

Pode-se concluir também, através das entrevistas, que o vício em promoção que o mercado português atualmente tem, é um dos fatores que mais impacta toda e qualquer decisão de preço, por parte tanto dos fornecedores como dos retalhistas. A não promoção quase que não é tida em consideração e, este vício de promoção gera uma delapidação da margem tanto dos retalhistas como dos fornecedores, o que reflete na menor criação de valor dentro do mercado. Uma possível solução para o futuro discutida também com as entrevistadas seria uma passagem de um mercado *High Low* para um mercado de *Every Day Low Price*,.

Um dos pontos de comparação a este *shift* promocional é o mercado de Espanha que realizou este *Shift*, e a partir da não dependência da promoção tanto as empresas fornecedoras como os retalhistas perceberam que podiam acautelar uma margem *baseline* menor e criar um maior valor no mercado através de preços mais baixos que os preços anteriores e superiores ao preço promocional. A ainda assim, para poder existir este

“volte-face” promocional teria de ser feita uma mudança total de mercado e não ser executada apenas por uma empresa fornecedora, pois o efeito desta mudança promocional seria uma “descompetitividade” no mercado.

RQ2: Como são definidas as campanhas promocionais no PD dos produtos L’Oreal do setor da cosmética e beleza FMCG

Relativamente às campanhas promocionais dos produtos L’Oréal no Pingo Doce foi feita uma análise a dois tipos de campanhas às campanhas de preço promocional e às campanhas promocionais como um todo, as quais são apelidadas de especiais.

A L’Oréal como acaba por seguir o mercado em termos de decisões de preço promocional não segue o que foi teorizado e recomendado por Olbrich & Jansen (2017). A recomendação destes dois é antagónica com o que é praticado no mercado português em que os produtos de marca do fornecedor deveriam seguir uma estratégia promocional de *Every Day Low Price*, e os produtos de marca do distribuidor ou MDD deveriam seguir uma estratégia promocional de *high low*. Como se conclui na análise das entrevistas, esta não é a prática comum no mercado em Portugal, ainda assim, podemos concluir que a L’Oréal tem a noção de que cumprir com a recomendação de Olbrich & Jansen, poderia trazer uma maior folga e um maior valor acrescentado ao mercado do retalho português,

No entanto, foi possível comprovar o que teorizado por Mani (2023) acerca do papel da experimentação e da experiência de compra na promoção do mercado de cosmética e beleza, pois tanto a L’Oréal como até alguns retalhistas, incluindo mais recentemente o Pingo Doce, perceberam que a melhor maneira de trazer crescimento à categoria de beleza e cosmética não era apenas através das promoções de preço semanais (que já eram e são prática comum no mercado), mas através de momentos especiais dedicados a educação e visibilidade sobre a categoria.

Assim, foi concluído, também em conversa com as entrevistadas, que numa categoria de preços mais elevados e, portanto, um valor suposto mais elevado, a experiência de compra e de uso do produto acaba por ter também um papel tão ou mais relevante que o preço promocional. Por isso, mesmo quando se observa o mercado português no setor de

cosmética e beleza nos últimos 2 anos há um incremento ao número de insígnias e de lojas por consequente, de perfumarias e de supermercados.

Como mencionado, foi discutido o porquê da necessidade do aparecimento destas novas insígnias e percebeu-se que apesar de entrarem no mercado português com uma estratégia promocional diferente daquela que o mercado pratica, entraram sim com um conceito de loja também diferenciado e através da junção dos 2 têm tido sucesso no mercado. Para combater a penetração do mercado por parte destas insígnias o Pingo Doce tem vindo a desenvolver estes momentos de modo a tentar crescer a categoria dentro do seu tipo de lojas que não é propício ao mesmo.

O mercado espanhol e as tendências passadas ditam que num futuro próximo poderá haver uma alteração na profundidade promocional de modo a combater a delapidação da margem, por parte das empresas fornecedoras e dos retalhistas, e conseguir manter ou até aumentar a frequência com que é feita a promoção chegando a um ponto de tanta promoção que é feito o preço promocional teorizado por Olbrich & Jansen (2017), que é o EDPP (*Every day promo price*). Numa insígnia como a do Pingo Doce poderemos começar a ver ou uma diminuição do foco desta categoria dentro das lojas (por ser uma categoria de baixa rotação e necessitar de muito espaço para se fazer crescer e valorizar), ou num futuro próximo, tal como já começou a fazer a Auchan com a criação da insígnia Auchan Saúde e Bem Estar, o Pingo Doce criar um tipo de lojas focado em cosmética e beleza.

RQ:3 Quais as vantagens e desafios das estratégias de *pricing* e campanhas promocionais adotadas?

As vantagens e desafios das estratégias de *pricing* e campanhas promocionais adotadas pela L'Oréal e pelo mercado português foram também discutidas neste trabalho. Como parte dos desafios e das vantagens do tipo de campanhas promocionais que acabaram por ser mais discutidas e falamos sim dos especiais, foi identificada a primeira quando se adota este especial numa loja como as do Pingo Doce que é a falta de espaço. A falta de

espaço impacta estes momentos por impossibilitar a dupla exposição em loja, que é um fator que segundo as entrevistadas prova ser fulcral e trazer novos consumidores à categoria e por consequente à marca.

Foi apontado também que este tipo de eventos, quando executados em lojas maiores ou em lojas com um foco maior em beleza têm um impacto muito positivo, mas que face à necessidade do mercado por mais campanhas destas os retalhistas que já o fazem há mais tempo vêm o seu potencial de crescimento mais limitado pelo histórico positivo que tiveram no passado. Outra vantagem da adoção deste tipo de campanhas no Pingo Doce partir é a da falta de histórico que esta insígnia tem neste tipo de campanhas o que possibilita e fomenta o crescimento da categoria dentro deste retalhista.

Foram também, obviamente, abordadas as vantagens e desvantagens das estratégias de *pricing* que a L'Oréal tem executado e que o mercado tem apresentado, bem como os desafios potenciais para o futuro e para a L'Oréal no mercado português. Como foi tema neste trabalho o mercado português apresenta uma estratégia de *pricing* promocional de *high low* e sendo um *high low* histórico apresenta já uma grande dependência do fator promoção o que, como foi abordado ao longo deste trabalho, acaba por retirar margem operacional tanto às empresas fornecedoras como às empresas retalhistas- Isto impacta diretamente no valor que é criado dentro do mercado do retalho português, podendo assim concluir que um dos grandes desafios para o mercado será realizar o *shift* promocional. No entanto, nos próximos tempos não se prevê que tal aconteça. As mudanças previstas serão através da diminuição da profundidade promocional e do constante aumento da frequência com que é feita a promoção: Para a L'Oréal um dos seus desafios, continua e continuará a ser, passar aos retalhistas o tipo de loja e o tipo de experiência que uma loja que vende cosmética e beleza deve ter. O trabalho em conjunto com esses retalhistas é também um desafio de modo a não só valorizar o mercado e os investimentos que a empresa faz visando a otimização das campanhas promocionais que faz como um todo.

Ao longo deste trabalho foi abordado um estudo de caso de como L'Oréal construía e trabalhava o *pricing* e a promoção no *player* Pingo Doce, tivemos a oportunidade de falar com alguns dos atores daquela que é a maior empresa de cosmética e beleza a nível mundial e que impactam diretamente o mercado português. Conseguimos extrair que o

principal ponto que afeta as decisões de *pricing* e promocionais da L'Oréal em Portugal é o construto promocional do mercado.

Foi passível também de perceber que um dos fatores de diferenciação da L'Oréal no trabalho conjunto com os retalhistas é o incentivo à quebra do normal e a melhoria da experiência de loja - em lojas que não são perfumarias e que são ou fazem parte do retalho nacional. Neste âmbito, a L'Oréal tem tido um trabalho de educação e experimentação possibilitando uma melhor experiência de loja ao consumidor. Apesar de tudo, vêm com preocupação a frequência promocional que está presente no mercado português e percebem que haverá um momento em que todo mercado terá que fazer uma mudança desta fase promocional. O mercado está dependente da promoção e saturado pela mesma, e as oportunidades de crescimento passam pela criação de momentos novos e diferenciados. Apesar destes momentos serem mais recentes começam a ser também mais frequentes.

Não havendo grande histórico, a base de crescimento em ditos momentos é menor e, portanto, facilitará o crescimento da categoria nesse período, há no entanto um risco de saturação do mercado em momentos especiais quando se pensar depender destes para o crescimento da categoria, o que dificultará o crescimento quando tiver que avaliado sobre histórico.

A conclusão final deste trabalho passa por dizer que o futuro desta categoria está ou em lojas diferenciadas como são as novas perfumarias que entraram recentemente no mercado português (Primor, Wells, Normal, Druni) ou num shift promocional em que o fator preço promocional será mais raro e, tal como na maioria dos mercados europeus e em especial do mercado vizinho, vemos na maioria do retalho a preponderância de um Everyday Low Price.

6. ANEXOS

Parte 1 – ESTRATÉGIAS DE PRICING & PROMOCIONAIS GENÉRICAS NO RETALHO L’Oreal e PD

- 1-1 Como são definidas as estratégias genéricas de pricing na L’Oreal. Há diretrizes genéricas que guiam as estratégias?
- 1-2 A Rentabilidade afeta decisões promocionais?
- 1-3 Como é que as percepções de valor dos clientes impactam decisões promocionais?
- 1-4 A L’Oreal tem uma frequência promocional elevada é raro não encontrar-mos algum produto de uma marca associada ao grupo em promoção. Em termos de preços promocionais, qual a estratégia e diretriz seguida?
- 1-5 Procuram seguir o *High low* tradicional? Ou seguem outro tipo de estratégia
- 1-6 Quais consideram que sejam as vantagens e desvantagens dessas estratégias que implementam
- 1-7 Quais os fatores determinantes em termos de estratégia para um produto de marca própria? Adotam uma estratégia diferente? (PD)
- 1-8 Quais os fatores determinantes em termos de estratégia para combate a um produto de marca do distribuidor? Adotam uma estratégia diferente? (L’Oreal)

Parte 2 – CAMPANHAS PROMOCIONAIS NO SETOR DA COSMÉTICA E BELEZA (C&B)

- 2-1 Que tipo de campanhas são definidas no Setor da Beleza?
- 2-2 Quais os instrumentos promocionais mais utilizados (sampling, promoções diretas, ativações de loja etc...). Porquê? Quais as vantagens e desvantagens relativas destes instrumentos?
- 2-3 Podia descrever-me, em detalhe, o planeamento – desenvolvimento e implementação de uma **campanha promocional de sucesso**?
- 2-4 Podia descrever-me, em detalhe, o planeamento – desenvolvimento e implementação de uma **campanha promocional de insucesso**
- 2-5 Quais as determinantes para definir e criar momentos de especiais (tal como o especial Beleza Verão)? A criação de um evento transversal às lojas/cadeias tem o impacto esperado?

Parte 3 – DETERMINANTES, DESAFIOS E VANTAGENS

3-1 Quais considera serem os fatores (externos e internos) que mais podem afetar os preços e as promoções?

3-1 – De que forma é que a concorrência afeta as Vossa decisões de campanhas promocionais? Dê -me um exemplo...

3-2 – As preferências dos consumidores têm uma influência determinante nas vossas questões promocionais? Como? Personalização das ofertas? Etc...

3-3 No setor da Beleza e Higiene existe incerteza, volatilidade na procura? De que forma sentem que afecta as campanhas promocionais?

3-4 E a não-percebibilidade dos produtos do setor B&C afeta as campanhas? É um fator relevante na parte promocional? Ou apenas na gestão de uma categoria?

3-5 Num setor que tem sido afetado pela entrada de players mais agressivos em termos de pricing e pelo desenvolvimento de campanhas promocionais nalguns players mais agressivos do que era comum em anos passados quais as expectativas da L'Oréal para com o futuro desta indústria em temas de pricing e campanhas promocionais?

3-6 Como prevê o futuro do pricing e das campanhas promocionais em Portugal no setor da cosmética e beleza?

3-7 Pondo-se num papel de market director como prevê o futuro do Pingo Doce nesta industria

REFERENCES

- Jungkeun Kim (2019). The impact of different price promotions on customer retention, *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10.1016/j.jretconser.2017.10.007.
- Araman, V. F., & Caldentey, R. (2009). Dynamic pricing for nonperishable products with demand learning. *Operations Research*, 57(5), 1169–1188. <https://doi.org/10.1287/opre.1090.0725>
- Blut, M., Teller, C., Floh, A. (2018) Testing Retail Marketing-Mix Effects on Patronage: A Meta-Analysis. doi: 10.1016/j.jretai.2018.03.001
- Chen, H. (2024). Research on the marketing strategy of beauty makeup brand in the new media era (The case of "Florasis") The EURASEANs: *Journal on Global Socio-Economic Dynamics*, (3(46), 402–414.
- Dhillon, R., Agarwal, B., & Rajput, N. (2022). Experiential marketing strategies used by luxury cosmetics companies. *Innovative Marketing*, 18(1), 1–10.
- F.J. Mulhern / *Intern. Journal of Research in Marketing* 14 (1997), From distribution to integration. 103-124
- Gedenk, K., Neslin, S. A., & Ailawadi, K. L. (2009). Sales promotion. Retailing in the 21st Century. doi:10.1007/978-3-540-72003-4_24
- Ghose, S., Liu, J. J., Bhatnagar, A., & Kurata, H. (2005). Modeling the role of retail price formats, and retailer competition types on production schedule strategy. *European Journal of Operational Research*, 164(1), 173–184. doi:10.1016/j.ejor.2003.10.040
- Hosseini, M. H., & Navaie, M. S. (2011). Analyzing The Influence of Promotion Mix On Increase of Sale in Cosmetics and Beauty Products. *Asian Journal of Business and Management Sciences*, 1(4), 99-113.
- Khan, Z. (2020). Impact of sales promotion, advertising and direct marketing on sale of cosmetic products. *Journal of Marketing Strategies*, 1(1), 24–30
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2017). Principles of marketing (17th edition). United Kingdom: Pearson Education Limited.

Liozu, S. M. (2016). State of value-based-pricing survey: Perceptions, challenges, and impact. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 16, 18-29. doi:10.1057/s41272016-0059-8

Liu, T. (2023). Analysis of Cosmetic Pricing Strategies in the Online Environment. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 35, 257-263.

Mani, A. P. (2023). Role of sales promotion on impulsive buying behavior of skin care products. *Journal of Graphic Era University*, 6(1), 152–164

Mulhern, F.J. (1997). Retail marketing: From distribution to integration. *International Journal of Research in Marketing*, 14(2), 103–124. [https://doi.org/10.1016/S0167-8116\(96\)00031-6](https://doi.org/10.1016/S0167-8116(96)00031-6)

Odera, O. (2013). Analysis of retail marketing strategies on organizational competitiveness. *International Journal of Management & Information Technology*, 3(2), 43–46. <https://doi.org/10.24297/ijmit.v3i2.1366>

Olbrich, R., Hundt, M., Grewe, G., (2014). Willingness to pay in food retailing – An empirical study of consumer behaviour in the context of the proliferation of organic products. *Eur. Retail. Res.* 28 (1), 67–101.

Olbrich, R., Jansen, H.C., Teller, B., 2016. Quantifying anti-consumption of private labels and national brands: Impacts of poor test ratings on consumer purchases. *Journal of Consumer Affairs.*, in press

Olbrich, R., Jansen, H. C., & Hundt, M. (2017). Effects of pricing strategies and product quality on private label and national brand performance. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 34, 294–301. doi: 10.1016/j.jretconser.2016.01.012

Pechtl, H., 2004. Profiling intrinsic deal proneness for HILO and EDLP price promotion strategies. *J. Retail. Consumer. Serv.* 11 (2004), 223–233.

Renee B. Kim (2008) Wal-Mart Korea: Challenges of Entering a Foreign Market, *Journal of Asia-Pacific Business*, 9:4, 344-357, DOI: 10.1080/10599230802453604

Ray, S., Snir, A. and Levy, D. (2023). Retail pricing format and rigidity of regular prices. *Economica*, 90(360), 1173–1203. <https://doi.org/10.1111/ecca.12492>

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2019). *Research methods for business students* Pearson Education.

Wenchong Chen, Hongwei Liu, Dan Xu.(2018). Dynamic Pricing Strategies for Perishable Product in a Competitive Multi-Agent Retailers Market. *Journal of Artificial Societies and Social Simulation* 21(2) 12, 2018 Doi: 10.18564/jasss.3710

Yang, D.-J., & Lee, C. W. (2016). In-store promotional mix and the effects on female consumer buying decisions in relation to cosmetic products. *International Journal of Management, Economics and Social Sciences*, 5(2), 35–56.

Yin, R. K. (2018). *Case study research and applications: Design and methods* (6th edition). Los Angeles: Sage.

Xiong,W.(2024).Research on Multinational Cosmetic Corporations' Business Models and Marketing Strategies Based on the 4P Theory: A Case Study of L'Oréal Group. *Highlights in Business, Economics and Management*, 27, 119–126. <https://doi.org/10.54097/bjq4qy76>

Zhang, Jason Q., Ashutosh Dixit and Roberto Friedmann (2010). Customer Loyalty and Lifetime Value: An Empirical Investigation of Consumer Packaged Goods. *Journal of Marketing Theory Practice*, 18(2), 127-139.

Zhang, L. (2024). Beauty brand's marketing strategy routine in the competitive environment of the cosmetics industry. *Frontiers in Economics*, 3(1), 1986. ISSN 2959-6130

Nielsen. (2019a), Bens de grande consumo crescem 2,8% em 2018. Retirado de “<https://www.nielsen.com/pt/pt/insights/article/2019/large-consumer-goods-grow-in2018/>”

Nielsen. (2019b). Nielsen RMS|H+S| W32'19 [Powerpoint slides]
<https://marketeer.sapo.pt/97-dos-consumidores-portugueses-preferem-lojas-fisicas-mas-gastos-online-ja-chegam-a-22/>
<https://www.jornaldenegocios.pt/empresas/imobiliario/detalhe/retalho-atraiu-1200-milhoes-de-investimento-em-2024-o-valor-mais-elevado-desde-2020>

[Global Powers of Retailing 2023 | Deloitte Global](#)

<https://www.aic.org.pt/mercado/>

<https://www.jeronimomartins.com/wp-content/uploads/com/2025/PT/Vendas2024.pdf>

[https://sicnoticias.pt/economia/2024-02-09-Portugueses-estao-a-perder-poder-de-compra-](https://sicnoticias.pt/economia/2024-02-09-Portugueses-estao-a-perder-poder-de-compra-16ca9c7a#:~:text=Os%20portugueses%20est%C3%A3o%20a%20perder%20cada%20vez,diminuiu%20no%20terceiro%20trimestre%20do%20ano%20passado.)

[16ca9c7a#:~:text=Os%20portugueses%20est%C3%A3o%20a%20perder%20cada%20vez,diminuiu%20no%20terceiro%20trimestre%20do%20ano%20passado.](https://sicnoticias.pt/economia/2024-02-09-Portugueses-estao-a-perder-poder-de-compra-16ca9c7a#:~:text=Os%20portugueses%20est%C3%A3o%20a%20perder%20cada%20vez,diminuiu%20no%20terceiro%20trimestre%20do%20ano%20passado.)

<https://www.supplychainmagazine.pt/2024/03/15/retalho-alimentar-os-desafios-para-2024/>

