



UNIVERSIDADE CATÓLICA PORTUGUESA

A estratégia de *pricing* do Modelo Continente Hipermercados

Perceção do consumidor

Trabalho Final na modalidade de Dissertação apresentado à Universidade
Católica Portuguesa para obtenção do grau de mestre em Marketing

por

Vasco Monteiro Carvalho de Sousa

sob orientação de
Prof. Dr. Carlos Santos

Universidade Católica Portuguesa, Porto Business School
Abril de 2016

Agradecimentos

Um especial agradecimento ao Professor Doutor Carlos Santos. Meu orientador de tese e principal suporte para a elaboração da mesma. À sua disponibilidade e conselhos ao longo de toda esta jornada.

À Faculdade de Economia e Gestão da Universidade Católica e a todas as pessoas com quem tive oportunidade de aprender e/ou ensinar alguma coisa. Foi graças a esta instituição que me foi possível prosseguir os estudos e realizar o mestrado na área de Marketing, junto de excelentes profissionais e corpo docente.

A todas as pessoas que colaboraram e constituíram a amostra do estudo, tendo despendido parte do seu tempo na realização dos inquéritos.

Aos meus familiares e aos meus grandes amigos pelo companheirismo que sempre demonstram e têm vindo a demonstrar ao longo do meu caminho.

Por fim um especial agradecimento à Rita que é mais do que minha companheira de vida e de casa é a namorada e amiga que me completa a todos os níveis. Está presente nas minhas vitórias e dá-me força nas adversidades.

Resumo

O objetivo da presente investigação é estudar a percepção dos consumidores sobre as estratégias de *pricing* do Modelo Continente Hipermercados, e surge no formato de uma tese de dissertação.

O tema desta investigação abrange objetos predominantes da área de Marketing, nomeadamente o *pricing*, a distribuição e a percepção do consumidor.

No estudo foi aplicado o método de estudo de caso incluindo a observação, análise e discussão. A investigação foi dividida por um lado na abordagem exploratória secundária dotando-a de domínios teóricos, e por outro lado na pesquisa primária através da recolha quantitativa dos dados do questionário.

Da complementaridade entre a pesquisa secundária e pesquisa primária surgiu maior robustez sobre a investigação. Neste sentido foi possível aglutinar as estratégias de *pricing* que são percecionadas sobre o Modelo Continente Hipermercados. Duas das estratégias de *pricing* mais observadas na análise são a estratégia *customer value-based* com parcialidade para *high-low pricing* e simultaneamente *promotional pricing*. A terceira estratégia mais observada pelo estudo é por sua vez *psychological pricing*.

Os resultados da investigação quanto às razões intrínsecas das escolhas dos consumidores pelas grandes superfícies de distribuição alimentar são congruentes com o relatório da APED 2009. São estas o triângulo com vértices preço, diversidade/gama de produtos e conveniência.

A percepção em relação ao cartão continente demonstra que as vantagens mais verificadas estão diretamente relacionadas com os descontos indiretos no preço.

Sugere-se uma maior estratificação e o recurso a mais técnicas de recolha de dados. Poderá dizer-se que o limite da investigação é a técnica univariada de recolha, apenas pela via quantitativa.

Palavras-chave: *Pricing, High-low, Promotional, Psychological, Distribuição, Hipermercado, Modelo, Continente.*

Abstract

The following research aims to study the consumer's perception about the pricing strategies of Modelo Continente Hipermarket, and it is written in a dissertation thesis format.

The theme of this research includes several objects that are prevalent of the Marketing studies including the pricing, distribution and consumer perception.

It was applied to the case study method within observation, analysis and discussion. The research on one hand was divided into the secondary exploratory approach providing it with theoretical power, and on the other hand to the primary research using quantitative data collection through questionnaire.

From the complementarity between secondary approach and primary approach the study has become more strong. For that reason it was possible to bring together the consumer perceptions from pricing strategies of Modelo Continente Hypermarket. Two of the pricing strategies more observed in this analyses reflects the existence of a customer value-based leaning to high-low pricing and promotional pricing simultaneously. The third most observed strategy revealed by the study is the psychological pricing.

The results of the research about the intrinsic reasons of consumers choices by the large distribution food retailers is consistente with the APED 2009 report. These are the triangle price, diversity/product range and convenience.

The perception from the cartão continente shows that the most noted benefits from it are directly related to the indirect price discounts.

It would be good a greater stratification and use of more data collection techinques. I tis seen that the investigation has it's limits because of the univariate data collection technique.

Keywords: Pricing, High-Low, Promotional, Psychological, Distribution, Hypermarket, Modelo, Continente

Índice

I. INTRODUÇÃO	7
I.1 Apresentação.....	7
I.2 Enquadramento e relevância do tema	9
I.3 Metodologia de investigação aplicada.....	10
II. REVISÃO DE LITERATURA	11
II.1 Estratégia de <i>pricing</i>	12
II.1. 1 Natureza e conceito de estratégia de <i>pricing</i>	12
II.1. 2 Tipos e características de estratégias de <i>pricing</i>	14
II. 1. 2. 1 Estratégias de <i>pricing</i> principais	15
II. 1. 2. 1. 1 <i>Customer Value-Based</i>	15
II. 1. 2. 1. 2 <i>Cost-Based</i>	17
II. 1. 2. 1. 3 <i>Competition-Based</i>	19
II. 1. 2. 2. 1 <i>Skimming pricing</i>	20
II. 1. 2. 2. 2 <i>Penetration pricing</i>	20
II. 1. 2. 2. 3 <i>Leader pricing</i>	21
II. 1. 2. 2. 4 <i>Product-mix pricing</i>	22
II. 1. 2. 2. 5 <i>Premium pricing</i>	23
II. 1. 2. 2. 6 <i>Discount and allowance</i>	23
II. 1. 2. 2. 7 <i>Psychological pricing</i>	24
II. 1. 2. 2. 8 <i>Promotional pricing</i>	25
II. 1. 2. 2. 9 <i>Geographical pricing</i>	25
II. 1. 2. 2. 10 <i>International pricing</i>	26
II. 1. 2. 2. 11 <i>Internet pricing</i>	27
II. 2 Grande distribuição	27
II. 2. 1 Natureza e conceito de distribuição.....	27
II. 2. 2 Características da distribuição em Portugal	28
II. 3 Estratégia de <i>pricing</i> na distribuição em Portugal.....	33
II. 3. 1 Caso Modelo Continente Hipermercados.....	33
III. METODOLOGIA	36
III.1 Procedimentos de investigação	37
III. 1.1 Plano amostral e técnica de recolha de dados.....	38
III. 1.2 O questionário	39
IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS	41

IV. 1 Apresentação e análise estatística do questionário	41
IV. 2 Discussão dos resultados da pesquisa secundária e primária.....	55
IV. 3 Conclusões e sugestões	58
VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	60
VII. ANEXOS	63

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Concentração da distribuição portuguesa comparativamente aos principais países da União Europeia

Gráfico 2 – Quota de mercado na distribuição alimentar

Gráfico 3 – Volume de faturação na distribuição alimentar.

Gráfico 4 – Distribuição amostral de acordo com a região de residência

Gráfico 5 – Distribuição amostral de acordo com a idade dos respondentes

Gráfico 6 – Distribuição amostral de acordo com a idade por intervalos

Gráfico 7 – Distribuição amostral de acordo com o género dos respondentes

Gráfico 8 – Distribuição amostral de acordo com as habilitações literárias

Gráfico 9 – Distribuição amostral de acordo com o nº de elementos do agregado familiar

Gráfico 10 – Distribuição média mensal bruta do agregado familiar

Gráfico 11 – Distribuição amostral sobre o tipo de superfície de comércio utilizada

Gráfico 12 – Distribuição amostral sobre a marca de distribuidor

Gráfico 13 – Distribuição das características valorizadas pelo consumidor na escolha de determinada superfície comercial

Gráfico 14 – Distribuição da percepção do nível geral de preços das marcas de produtor

Gráfico 15 – Distribuição da percepção do nível geral de preços das marcas de distribuidor

Gráfico 16 – Distribuição da utilização do Cartão Continente (Fonte: Autoria própria)

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Procedimento de investigação

Figura 2 – Distribuição da percepção do nível geral de preços do Modelo Continente Hipermercados: comparação com a concorrência

Figura 3 – Distribuição da percepção do nível geral de preços do Modelo Continente Hipermercados: estratégias de pricing

Figura 4 – Distribuição da percepção das vantagens conhecidas e não necessariamente usufruídas: Cartão Continente

Figura 5 – Distribuição das vantagens usufruídas pelos consumidores: Cartão Continente

Figura 6 – Pontos favoráveis/positivos considerados pelos consumidores

I. INTRODUÇÃO

I.1 Apresentação

Esta investigação enquadra-se no âmbito de um trabalho final na modalidade de dissertação apresentado à Universidade Católica Portuguesa.

Trata-se de uma investigação que pretende estudar as estratégias de *pricing* no setor da grande distribuição e a sua perceção por parte dos consumidores, nomeadamente estudar de forma aprofundada o caso concreto dos hipermercados Modelo Continente.

Conforme se poderá ver adiante no presente estudo, esta marca engloba os hipermercados Continente e os mini-hipermercados ou supermercados grandes Modelo Continente. A marca pertence à sociedade Modelo Continente Hipermercados, S.A., subsidiária da Sonae Investimentos SGPS, detida pelo grupo Sonae SGPS.

Note-se que ao longo de todo o trabalho será inúmeras vezes referida a palavra produto, sendo que esta quererá referir quer um bem quer um serviço.

O principal objetivo desta investigação, em particular, é estudar a perceção dos consumidores sobre as estratégias de *pricing* do Modelo Continente Hipermercados.

Descortinando o objetivo supracitado, cabe dar resposta a um conjunto de objetivos de natureza genérica:

- Definir o conceito de *pricing* e estratégia de *pricing*;
- Explorar as características das estratégias de *pricing*;
- Definir o conceito de distribuição;
- Explorar as características da distribuição alimentar em Portugal;
- Conhecer o Modelo Continente Hipermercados para o estudo de caso.

E ainda a um conjunto de objetivos de natureza específica diretamente relacionados com o contributo da pesquisa primária:

- Definir de forma conclusiva quais as estratégias de *pricing* do Modelo Continente hipermercados que são percebidas pelos consumidores;

- Verificar a consistência entre as características valorizadas pelo consumidor na escolha de um distribuidor alimentar e os resultados da pesquisa secundária de revisão da literatura;

- Perceber quais são efetivamente as vantagens do cartão Continente que são percebidas pelos consumidores.

O estudo estruturar-se-á então em 4 objetos de partição.

A primeira parte é de natureza introdutória e contempla uma apresentação completa da dissertação, o enquadramento do tema e a metodologia aplicada na investigação.

A segunda parte refere-se à revisão de literatura, ou seja à pesquisa documental secundária que irá dotar o capítulo de suporte teórico e que permita alavancar o trabalho no sentido de dar resposta aos seus objetivos. Nesta parte serão revistos 3 capítulos, respetivamente a estratégias de *pricing*, à distribuição e ao Modelo Continente Hipermercados.

A terceira parte da dissertação é dedicada a uma explicação da metodologia de investigação e aos seus procedimentos.

Por fim a quarta e última parte refere-se à análise e discussão dos resultados da investigação. Por um lado serão analisadas estatisticamente as respostas à pesquisa primária e por outro lado será discutida esta análise conjuntamente com a pesquisa secundária. O objetivo será perceber se os objetivos da pesquisa foram concluídos.

I.2 Enquadramento e relevância do tema

O tema da investigação abrange vários objetos que são predominantes nos estudos da área de Marketing, nomeadamente o *pricing*, a distribuição e a perceção do consumidor.

Atendendo ao conhecimento de Kotler P. e Armstrong G. (2012), o *pricing* é o elemento do *mix* de marketing produz lucro. Outros autores fazem a mesma alusão, por exemplo Rao, V. (1984), para o *Jornal of Business* Vol. 57, refere que o *pricing* é a variável do *mix* que tem impacto imediato e direto para o lucro de uma organização.

Segundo Levy, M. (2004), o *pricing* é o instrumento considerado como o mais poderoso e eficiente em retalho.

Pelas razões mencionadas considera-se extremamente relevante relacionar então as estratégias de *pricing* na distribuição na aceção comercial da palavra.

Os autores Levy, M. e Weitz, B. (1996), definem distribuição (*retailing*) como o conjunto de actividades de negócio que acrescentam valor aos produtos e serviços vendidos aos consumidores para o seu uso pessoal e familiar. Também o autor Sousa, J. (1996), refere que “é através da função distribuição que os produtos ou serviços são colocados à disposição dos consumidores finais ou dos compradores industriais nas quantidades pedidas, na altura em que deles necessitem e no local por eles pretendido”.

Este é um setor que se expandiu em Portugal desde os últimos 20 anos, altura em que começaram a ser introduzidos os conceitos de hipermercado e de grandes superfícies. Foi através da dinâmica comercial de preços e promoções, e pela largura e diversidade de produtos e conveniência que se difundiu e consolidou este formato de loja (Rosseau citado Jorge, V., 2009).

Por fim a escolha do Modelo Continente como caso de referência surgiu dado que é o principal ator da distribuição a operar em Portugal. Para além de

ter sido o primeiro a lançar este formato de distribuição através de uma loja de grande superfície, é hoje em dia distinguida também como da frente vanguarda do retalho a nível mundial quanto à fidelização de clientes uma vez que disponibiliza um cartão com a oferta de vantagens que vão de acordo com as predileções dos consumidores.

I.3 Metodologia de investigação aplicada

São os próprios objetivos de investigação que acabam por definir o método de estudo apropriado (Frontin, M., 1999).

Nesta investigação foi aplicado o método de estudo de caso, em primeiro lugar porque é implícito no tema da dissertação. Em segundo lugar e recorrendo aos estudos de Yin, R. (1994), o método de estudo de caso é a estratégia empírica preferencial a aplicar quando o foco é um fenómeno/contexto de vida real e quando o investigador apresenta reduzido ou nenhum controlo sobre os eventos. Neste sentido este método de estudo surge naturalmente tendo em conta que se pretendia avaliar as perceções do consumidor sobre estratégias de *pricing* do Modelo Continente Hipermercados.

A investigação foi subdividida em duas vertentes. Por um lado uma exploração/pesquisa secundária com o objetivo de rever a literatura existente e dotar o investigador e a investigação de domínios teóricos. Por outro lado esta pesquisa secundária seria insuficiente para concluir todos os objetivos propostos no estudo e por essa razão foi essencial uma segunda pesquisa agora de carácter primário. Esta complementaridade entre a pesquisa secundária e a pesquisa primária poderia permitir mais robustez a investigação e com maior firmeza colher os conhecimentos que são precisos para o estudo.

II. REVISÃO DE LITERATURA

A revisão da literatura irá ser dividida em dois módulos principais, o primeiro compreendendo a natureza, os conceitos e as características das estratégias de *pricing* da revisão de literatura; o segundo centrando-se na problemática da natureza e características do setor da grande distribuição, com o foco em Portugal. Posteriormente surge um terceiro capítulo dedicado à especificação do tema em si, que irá permitir ter uma visão prognóstica do Modelo Continente Hipermercados.

No primeiro capítulo da revisão de literatura irá ser analisado o que deriva da literatura sobre as estratégias de *pricing* realçando dois subcapítulos: o primeiro que reúne os diferentes conceitos de estratégia de *pricing* e o segundo que estuda as características de distintas estratégias de *pricing* vigentes na atualidade.

O segundo capítulo tem o objetivo de analisar a documentação que existe sobre o sector da grande distribuição. Tal como no primeiro capítulo, irá subdividir-se em dois subcapítulos: o primeiro no qual será estudado o conceito de distribuição; e o segundo no sentido de analisar as características da distribuição alimentar concretamente em Portugal.

O terceiro capítulo da revisão de literatura irá debruçar-se sobre conhecer especificamente o Modelo Continente Hipermercados para o estudo de caso.

II.1 Estratégia de *pricing*

II.1. 1 Natureza e conceito de estratégia de *pricing*

Vithala R. Rao (2009), menciona que o *pricing* está presente em pelo menos duas grandes disciplinas sendo estas a Microeconomia e o Marketing.

Enquanto a Microeconomia estuda o *pricing* na sua vertente económica, distinguindo por exemplo os conceitos de preço nominal vs. preço real, e entre outros, que poderiam ser estudados na obra *Principles of Economics* por Frank, R. e Bernanke, B. (2001). Ao invés os estudos de Marketing fazem referência ao *pricing* na sua vertente interdisciplinar, quer pelo prisma económico quer no seu prisma social e comportamental. Para o presente estudo ter-se-á em conta esta vertente e será com base na interdisciplinaridade que irá ser aprofundado o conceito de estratégias de *pricing*, no seguimento da revisão de literatura.

Pricing é o instrumento do Marketing Mix considerado como o mais poderoso e eficiente em retalho. (Levy, 2004).

Uma estratégia de *pricing* trata-se de uma articulação de dois conceitos, que conjuntamente originam o que em Marketing denominamos pelo *Pricing*, um P do Marketing Mix com grande relevância para todas as decisões do Mix para um determinado produto ou serviço.

Tendo em conta Etzel, Walker e Stanton (1997), uma estratégia é um largo plano de ação levado a cabo por uma organização pelo qual pretende atingir um determinado objetivo. Podemos inferir pela definição de estratégia a razão pela qual o *Pricing* em Marketing irá requisitar obrigatoriamente a estruturação de um plano organizado nos bastidores de uma determinada empresa.

Para Etzel (1997), preço é o montante de dinheiro e/ou outros itens com utilidade, que são necessários para adquirir determinado bem ou serviço.

Sardinha (1995), define preço como o montante de dinheiro que o consumidor despende para adquirir um bem ou serviço, e que determinada organização recebe para o fornecer.

Para Kotler P. e Armstrong G. (2012), preço é o montante de dinheiro cobrado por um produto ou serviço, e traduz-se como sendo a soma do valor que um consumidor está disposto a abdicar para conseguir obter os benefícios de ter e/ou usar um produto ou serviço.

Rao, V. (1984), para o *Jornal of Business* Vol. 57, refere que o *pricing* é a variável do mix de marketing que terá impacto imediato e directo para o lucro de uma organização; outras variáveis tem a ver com investimento e despesa, obtendo resultados de uma forma indireta.

Também os estudos de Kotler P. e Armstrong G. (2012), reiteram que o *pricing* é o único elemento do *mix* que produz lucro, pelo que os restantes elementos produzem um custo. O preço pode ser alterado rapidamente e por isso é também o elemento mais flexível.

À parte da importância singular que a estruturação de *pricing* tem para determinado produto ou serviço, a interação e relação com as outras variáveis do *mix* de marketing é preponderante para a tomada de decisão.

Hauser e Simmie (1981), estudaram o posicionamento e as características de um produto com o seu preço na tentativa de avaliar como os consumidores processavam a informação. Usado o modelo económico de Lancaster (1971) e pistas de mapeamento perceptual estes determinam que os consumidores variam a sua preferência consoante as características do produto em relação a produtos da concorrência e mediante o preço.

De acordo com Albion e Farris (1981), a relação entre promoção e preço deve também ser levada em conta. O seu estudo relaciona publicidade e margens em retalho, no qual foi utilizada uma amostra de 51 categorias de produtos e 488 marcas vendidas nos supermercados. A resposta foi que marcas publicitadas

eram vendidas a margens mais baixas no retalho, comparativamente com marcas não publicitadas. Isto significa que consoante for o orçamento para publicitar determinado produto, o preço poderá ter de ser reajustado sob pena de influenciar negativamente o lucro desse produto, uma vez que as margens são reduzidas pela despesa em publicidade. Tendo em conta que a economia mundial está em constante renovação e a informação está disponível a larga escala, as empresas estão mais pressionadas.

Para Kotler P. e Armstrong G. (2012), independentemente do estado da economia as organizações devem não vender a um determinado preço, mas antes um valor.

II.1. 2 Tipos e características de estratégias de *pricing*

Como entrosar o facto de uma organização ter de vender valor ao consumidor e ao mesmo tempo produzir o seu lucro?

Recorrendo a Kotler P. e Armstrong G. (2012), definir o preço a cobrar é simultaneamente um desafio e um factor crítico de sucesso.

O preço tem o seu máximo através do valor percebido pelo consumidor, pelo que um preço a cobrar por determinado produto ou serviço será demasiado elevado a partir do momento em que não tem qualquer procura.

Terá o seu mínimo no custo de produção, momento a partir do qual a venda do produto ou serviço não se reflete em qualquer lucro.

A estratégia de *pricing* deve não só ter em conta os seus extremos mínimos e máximos, mas também outros fatores. Kotler P. e Armstrong G. (2012), referem-se a estes fatores como outros fatores internos e externos, como por exemplo a própria estratégia de marketing *mix* e a natureza e concorrência da indústria, respectivamente.

De acordo com Kotler P. e Armstrong G. (2012), há três importantes estratégias de *pricing*: *customer value-based pricing*, *cost-based pricing* e *competition-based pricing*.

Adicionalmente, os autores referem que não há um único preço definido para um determinado produto ou serviço, mas a estratégia passa por criar uma estrutura de preços. Isto significa que, tendo em conta o ciclo de vida do produto, concorrência e procura na indústria onde se insere, e fatores internos à organização, a existência de uma estrutura de preços que possa ser flexível a estas variações leva a existência de variações de estratégias de *pricing*.

Segundo Rao, V. (2009), na sua literatura este tem por base os estudos de Tellis (1986) e Noble e Gruca (1999), sobre a adoção de estratégias de *pricing*, e no qual resultou a enumeração de 19 estratégias distintas, entre as quais as três já supracitadas.

Deste leque de estratégias propostas por Rao, V. (2009), também Kotler P. e Armstrong G. (2012) mencionam algumas em comum e outras a ter em consideração.

Para o presente estudo foram consideradas as estratégias com maior enfoque quer do trabalho de Rao, V. (2009) quer de Kotler P. e Armstrong G. (2012).

II. 1. 2. 1 Estratégias de *pricing* principais

II. 1. 2. 1. 1 *Customer Value-Based*

Kotler P. e Armstrong G. (2012) referem-se a esta estratégia como a que define o preço que demonstra o valor para determinado produto, tendo em conta as percepções dos consumidores em relação aos benefícios que poderão retirar desse produto. Assim, segundo os autores esta é uma estratégia orientada para o cliente e inicia-se com base na análise das necessidades dos consumidores e

nos valores das suas percepções. De acordo com Rao, V. (2009), esta estratégia toma como prioridade o valor percebido pelo consumidor em detrimento de uma abordagem de custos, concorrência e outros. Segundo Frank, R. e Bernanke, B. (2001), cada consumidor tem o preço máximo que está disposto a despende para obter um determinado bem ou serviço, este preço máximo é o chamado preço de reserva.

Dentro da estratégia *Customer Value-Based*, tendo em conta Kotler P. e Armstrong G. (2012), há uma subdivisão que separa *good-value pricing* (combinação de qualidade de produto e de serviço prestado, a um preço justo) e *value-added pricing* (adicionar atributos de valor ao produto e ao serviço prestado, a um preço mais elevado).

Quanto ao *good-value pricing*, principalmente na grande distribuição existe EDLP – *everyday low pricing* (EDLP) que se traduz em praticar os preços mais baixos em todos os produtos vendidos, de forma generalizada. Esta estratégia é utilizada na grande distribuição pelo Wal-Mart nos Estados Unidos da América e de uma forma geral pelo Lidl em Portugal, conforme se poderá verificar posteriormente na presente investigação.

De acordo com Hoch (1994), vários supermercados reclamam praticar os preços mais baixos diariamente em todos os seus produtos, no entanto segundo o autor não praticam o EDLP uma vez que os preços são reduzidos temporariamente, funcionando como uma estratégia promocional camuflada. Para Kotler P. e Armstrong G. (2012), existe também a estratégia *High-Low pricing* que se traduz em praticar preços elevados numa base diária, no entanto recorrer frequentemente a reduções de preço e a promoções temporariamente em determinados produtos. Esta estratégia é usada frequentemente na grande distribuição com o intuito de incutir nos consumidores a ideia que aquele distribuidor pratica preços baixos. Para Kaufmann (1994), esta estratégia tende em levar em erro os consumidores uma vez que os preços praticados com o

desconto ou descida de preço são os preços normais para o produto, e não o preço reduzido/promocional que reclama a estratégia.

Quanto ao *value-added pricing*, Kotler P. e Armstrong G. (2012), referem que esta estratégia visa diferenciar a proposta oferecendo diferentes atributos e serviços prestados e por isso ter base de justificação para cobrar preços relativamente superiores. Esta estratégia funciona em resultado de ir acrescentando valor a cada uma das propostas oferecidas em determinado produto e assim poder ser cobrado um preço elevado em detrimento de um preço relativamente reduzido.

II. 1. 2. 1. 2 *Cost-Based*

Considerando que a percepção de valor do cliente define o tecto do *pricing*, os custos definem o piso do *pricing* que uma determinada empresa pode cobrar (Kotler P. e Armstrong G., 2012). *Cost-based pricing* de acordo com os autores trata-se de estabelecer/definir o preço de acordo com os custos de produzir, distribuir e vender o produto, adicionando a estes custos uma determinada taxa de retorno pelo risco e esforço envolvido. Os custos poderão ser de carácter variável (variam diretamente consoante o nível de produção) e podem ser custos fixos, assim a soma destes dois tipos de custos representa os custos totais de produzir, distribuir e vender o produto.

Dentro de uma estratégia *cost-based* podem ser discutidos dois métodos de definição do preço, o método do *break-even pricing* e o método do *cost-plus pricing* ou *markup pricing*.

A estratégia de *break-even* reflete que o preço deve ser estabelecido acima do ponto de inflexão onde o total dos custos iguala o total das receitas. Nesse

ponto o produto vendido aquele preço não terá qualquer lucro (Kotler P. e Armstrong G., 2012). Segundo estes autores, para esta estratégia a empresa deve fazer um estudo considerando diferentes preços e estimar distintos pontos de inflexão, tendo em conta vários cenários em relação à procura.

A estratégia *cost-plus pricing* ou *markup pricing* refere-se ao preço de um produto que foi calculado tendo em conta uma determinada margem de lucro definida acima do valor do custo de produção (Rao, V., 2009).

Esta estratégia é simples pela facilidade de cálculo do preço, que pode ser através de 3 diferentes definições da margem que se quer obter:

- Margem definidas segundo um valor absoluto:

$$\text{Preço} = \text{Custo de produção} + \text{Margem de lucro}$$

- Margem definida segundo uma percentagem do custo de produção:

$$\text{Preço} = \text{Custo de produção} + \text{Margem (\%)} \times \text{Custo de produção}$$

- Margem definida segundo uma percentagem do preço de venda:

$$\text{Preço} = \text{Custo de produção} + \text{Margem (\%)} \times \text{Preço}$$

$$\text{Custo de produção} = \text{Preço} - \text{Margem (\%)} \times \text{Preço}$$

$$\text{Custo de produção} = \text{Preço} \times (1 - \text{Margem (\%)})$$

$$\text{Preço} = \text{Custo de produção} / (1 - \text{Margem (\%)})$$

Apesar desta estratégia supracitada ser historicamente comum e fácil de aplicar, tem sido apontada como alvo de várias incongruências.

Determinar o custo de produção unitário de forma precisa, sem primeiro saber qual é o volume das vendas (Custo de produção = Custos totais / volume de vendas), é uma inconsistência desta estratégia (Nagle and Hogan, 2006).

O custo de produção depende do volume de vendas que por sua vez depende naturalmente do preço, e por isso trata-se de um alvo em movimento (Nagle and Holden, 2002).

Cost-plus pricing ou *markup pricing* não é uma estratégia de pricing que otimiza o preço, a obsessão em corte de custos pode inclusive ser contraproducente, isto é, pode não criar valor para o consumidor. Esta estratégia causa uma visão apenas para o interior, não tendo em consideração que há custos que podem ser essenciais na criação de valor (Baker, 2006).

Tratar-se de uma estratégia que ignora a procura do produto no mercado e a influência da concorrência (Kotler P. e Armstrong G., 2012).

Conforme já mencionado, trata-se de uma estratégia fácil de aplicar apesar de inconsistente, que não otimiza o preço e ser apenas de carácter interno a uma organização. Contudo conforme Kotler P. e Armstrong G., (2012) ao agregar o preço ao custo simplificam a sua definição, e quando todas as empresas de uma dada indústria seguem a mesma estratégia o preço da concorrência tende a ser semelhante, atenuando o seu efeito.

II. 1. 2. 1.3 *Competition-Based*

De acordo com Kotler P. e Armstrong G. (2012), esta estratégia define o preço consoante a preços, custos e ofertas da concorrência no mercado. De acordo com os autores para esta estratégia deve ser tomado em conta a oferta de valor da concorrência e a própria oferta da organização. Neste campo surgem duas perspectivas possíveis. Caso os consumidores percebam que a oferta traz maior valor do que a concorrência, a empresa em questão poderá cobrar um preço a superior, o inverso também se aplica e caso o valor percebido da oferta seja menor a empresa deve ajustar o preço ou o valor oferecido.

II. 1. 2. 2 Estratégias de *pricing* adicionais

II. 1. 2. 2. 1 *Skimming pricing*

De acordo com Rao, V. (2009), esta estratégia existe quando se estipula um preço inicial elevado e sistematicamente vai sendo reduzido ao longo do tempo.

Segundo Kotler P. e Armstrong G. (2012), o *market-skimming* faz sentido em determinadas circunstâncias, como por exemplo elevada qualidade e imagem do produto e, a entrada de concorrentes a menor preço não boicotar as vendas. Para melhor exemplificar esta estratégia, os autores referem o estudo de caso da estratégia da Apple para o iPhone, que inicialmente foi vendido a U.S \$599, passados 6 meses desceu o preço para \$399 a versão de 8GB e \$499 a versão de 16GB. Posteriormente, o preço do iPhone voltou a cair para \$199 e \$299 um ano depois. Com esta estratégia, para aquele modelo de iPhone, foi alcançada rentabilidade pelo que lhes permitiu aproveitar o poder de compra dos consumidores de distintos segmentos.

Em qualquer mercado há um segmento de clientes que são relativamente insensíveis ao preço, uma vez que valorizam a oferta de qualquer modo (Baker, 2006). Para este autor a estratégia de *skimming pricing* implica apontar a esse segmento de clientes, podendo obter uma margem de lucro superior.

II. 1. 2. 2. 2 *Penetration pricing*

Trata-se de definir o preço abaixo do valor que o produto tem para o consumidor, e causa o trade-off entre volume de vendas superior e maior abrangência de clientes, ou obter margens superiores (Baker, 2006).

Para Rao, V. (2009) o autor refere a estratégia de penetração como forma viável para acelerar as vendas através da estipulação de um preço inicial baixo, permitindo maior adesão.

Também Kotler P. e Armstrong G. (2012) referem esta estratégia como forma de penetrar um mercado, possibilitando a compra a um vasto número de consumidores. Os autores mencionam o caso IKEA na China, em 2002, quando o grupo Sueco reduz o seu preço ao mínimo de todo o mundo para fazer frente a procura de lojas nacionais por parte dos consumidores chineses. Esta estratégia tem impacto e apenas faz sentido mediante determinadas circunstâncias, o mercado deverá ser sensível ao preço, custos associados à produção e distribuição deverão ser menores à medida que o volume de vendas aumenta, e para que a vantagem competitiva não seja apenas temporária, os preços baixos deverão manter a concorrência afastada ao longo do tempo.

Baker (2006), reforça que se trata de uma estratégia que define o preço relativamente ao valor do produto e não relativamente à concorrência.

II. 1. 2. 2.3 *Leader pricing*

Esta estratégia é mencionada por Rao, V. (2009), e refere-se a uma alteração de preço, isto é estabelecer um preço de referência para um determinado produto com o objetivo de ser um preço seguido pela concorrência.

Note-se que esta estratégia apenas fará sentido no caso de ser um mercado onde a concorrência é intensa e a procura do produto é elevada, desta forma podendo a organização obter maior rentabilidade do produto. Naturalmente a estratégia de *leader pricing* resulta caso a concorrência acompanhe a tendência para o preço de referência, sob pena de redução do volume de vendas caso não aconteça.

Levy e Weitz (2006), referem esta estratégia numa perspectiva distinta, como forma de aumentar as vendas de produtos complementares. Os autores exemplificam através do caso do pão, leite e ovos, referindo que quando um consumidor é sensível ao preço, irá estar atento aos anúncios de descida de preço destes produtos. Como se tratam de bens de consumo semanal, o retalhista espera que o consumidor leve outro tipo de bens de mercearia semanal, aproveitando a oportunidade.

II. 1. 2. 2. 4 *Product-mix pricing*

Para Kotler P. e Armstrong G. (2012) esta estratégia de pricing tem em conta um produto que faça parte de um mix de produtos, assim a estratégia a ter em conta deverá ser a que maximiza a rentabilidade total desse leque de produtos. Os autores referem que há 5 derivações de *product-mix pricing* que consideram ser as seguintes:

- *Product line pricing*: diferentes escalas de preço para os vários produtos de uma linha de produtos. Deverá ter em consideração que o custo de produção de cada um dos produtos é distinto, as preferências dos consumidores variam consoante os atributos do produto e os preços da concorrência.

- *Optional product pricing*: diferentes preços para os vários opcionais e acessórios a adicionar ao produto base.

- *Captive product pricing*: aplicável nos casos de um produto base necessitar de produtos complementares. O caso exemplificado pelos autores, a Gillette, que pelo barbeador em forma de "t" cobra um preço relativamente

reduzido, mas captura a rentabilidade através da recarga de lâminas onde as margens são altas pelo preço elevado.

- *By-product pricing*: trata-se de estabelecer um preço para os produtos que são criados na produção de um produto principal. Isto irá permitir maior rentabilidade, no caso de haver custos de eliminação destes produtos.

- *Product bundle pricing*: um preço que combina vários produtos. Geralmente este preço no global é inferior ao preço de cada um dos produtos individualmente, é aplicável por exemplo nos menus de refeição.

II. 1. 2. 2. 5 *Premium pricing*

Segundo Rao, V. (2009), esta estratégia refere-se à venda de um produto que oferece ao consumidor mais atributos comparativamente com versões base do mesmo produto. Usualmente esta estratégia é aplicada quando existem várias versões de um mesmo produto, sendo que os atributos vendidos terão como função distinguir as versões e o preço a aplicar reflete-o, tendo como função distinguir também o segmento-alvo.

II. 1. 2. 2. 6 *Discount and allowance*

Esta estratégia é mencionada por Kotler P. e Armstrong G. (2012), por um lado considera-se *discount* como uma redução no preço, quer seja pela oferta de uma maior quantidade quer seja tendo em conta a mesma quantidade vendida mas um preço menor; por outro lado considera-se *allowance* a uma redução de

preço pelo retorno de um outro produto, comumente usado na indústria automóvel ou da tecnologia onde determinada marca recebe na retoma um determinado produto em troca de uma redução no preço.

II. 1. 2. 2. 7 *Psychological pricing*

De acordo com Kotler P. e Armstrong G. (2012), os consumidores tendem a avaliar um dado produto como sendo de maior qualidade se o seu preço for relativamente elevado. Nos casos em que a informação sobre o produto é escassa o preço é assumido como factor de referenciação para o consumidor. Neste campo, de acordo com os autores, surge o conceito de *reference price* que se trata de um preço referência que o consumidor tem presente na comparação entre dois ou mais produtos. Os autores mencionam também o .99 cêntimos, como diferenciador nas escolhas do consumidor, sendo um atractivo.

Levy (2004), faz também alusão *psychological pricing* como factor que pode ser optimizado no sentido de gerar maior lucro. Fazendo referência aos estudos de Anderson and Simester (2003), refere que os consumidores, quando estão a comprar não são sensíveis ao último dígito de um preço, em retalho. Por essa razão, um preço por exemplo de \$2,90 pode ser aumentado para \$2,99, tendo impacto directo na rentabilidade em cerca de 3%, praticamente sem aumentar os custos por outro lado.

Também os estudos de Schindler (1989) indicam para a utilização de preços que usam números ímpares, como 49 cêntimos ou \$13,99 em detrimento dos valores redondos ou seja 50 cêntimos ou \$14 respetivamente. A pesquisa deste autor indica que os preços ímpares podem ser mais eficazes e resultar em maior rentabilidade nas vendas, pela quantidade vendida ser maior.

II. 1. 2. 2. 8 *Promotional pricing*

Segundo Kotler P. e Armstrong G. (2012), consiste em manter o preço abaixo do listado ou até do preço de custo, de forma temporária, com o objetivo de aumentar as vendas. Esta estratégia é por demais usada em estratégias de marketing e bastante eficaz, no entanto deve ter em conta as circunstâncias porque pode não conduzir ao seu objetivo final. Há pelo menos dois efeitos a ter em conta nesta estratégia, se não for também acompanhada de uma estratégia de longo prazo. Pode levar a marca a perder valor e não conduzir a aumento das vendas por isso, e também o facto de que o consumidor pode estar constantemente à aguardar pelo preço promoção e só comprar nesse contexto, levando a menor rentabilidade uma vez que neste caso as margens são menores.

De acordo com Levy e Weitz (2006), esta estratégia pode surgir sob a forma de cupões de desconto, sendo um instrumento importante que pode conduzir o consumidor a comprar um produto pela primeira vez ou conduzir à compra repetida.

II. 1. 2. 2. 9 *Geographical pricing*

Para Rao, V. (2009), o preço é estabelecido tendo em conta a geografia do mercado. Quer isto dizer que o preço é diferente consoante a zona geográfica de um país ou região. Tendo em conta uma vez mais os estudos de Kotler P. e Armstrong G. (2012), existem 5 tipos de sub-estratégias de pricing para progredir perante questões de carácter geográfico:

- *FOB-origin pricing*: é a estratégia *free on board*, o exportador o responsável pelos custos de transporte até que o produto/mercadoria esteja embarcada, o

que significa que o cliente é quem tem a responsabilidade de pagar desde esse momento até ao destino o frete e as responsabilidades de seguro.

- *Uniform-delivered pricing*: esta estratégia visa cobrar o mesmo preço já contabilizando com os custos de frete a qualquer cliente, independentemente da sua localização.

- *Zone pricing*: uma ou mais zonas de localização são definidas, e todos os clientes dentro de determinada zona tem determinado preço.

- *Basing-point pricing*: é definido um ponto base estratégico para o cliente levantar o produto ou mercadoria, sendo que os custos até esse ponto são cobrados no preço.

- *Freight absorption pricing*: todo o custo associado com o frete para o local de entrega é incutido no preço do produto.

II. 1. 2. 2. 10 *International pricing*

Kotler P. e Armstrong G. (2012), referem-se a esta estratégia como a que define qual o preço a cobrar para os diferentes países. Há vários factores associados a esta decisão, os custos como por exemplo custos operacionais, de adaptações do produto, custos de transporte e seguro, de distribuição, etc; as condições económicas e de concorrência no país, as barreiras de legislação, a própria cultura e as percepções dos consumidores. Definir o preço é uma das complexidades a ter em consideração numa internacionalização, e que depende do mercado local e dos factores já supracitado.

II. 1. 2. 2. 11 *Internet pricing*

De acordo com o estudo de Rao, V. (2009), *Internet pricing* deve ser tido em conta como uma estratégia de *pricing* dos dias de hoje devido ao crescente nível de utilização da Internet para fins comerciais na última década, bem como a perspectiva futura de longevidade do *e-commerce*. Assim, esta estratégia é uma estratégia que define um preço para um determinado produto ser comercializado na Internet. Para exemplificar o autor refere-se aos casos em que uma empresa define para um determinado produto, um preço inferior para a o comércio on-line (diretamente no seu website) em comparação ao comércio tradicional. Através do canal on-line a empresa consegue evitar a erosão das margens de rentabilidade, retidas pela passagem em cada um dos distribuidores, e realizar a venda de forma direta e a um preço inferior.

II. 2 Grande distribuição

II. 2. 1 Natureza e conceito de distribuição

Distribuição na sua conceção é um termo ambíguo e que pode retratar diferentes ideias. Para o presente trabalho distribuição é entendida no sentido de sector de atividade comercial.

Segundo Rosseau, J. (1997), distribuição é o “conjunto de todas as entidades singulares e colectivas que através de múltiplas transações comerciais e operações logísticas, desde a fase de produção à fase de consumo, colocam os produtos e/ou prestam serviços acrescentando-lhes valor e nas condições de tempo e lugar mais convenientes para os consumidores”.

Os autores Levy, M. e Weitz, B. (1996), definem distribuição (*retailing*) como o conjunto de actividades de negócio que acrescentam valor aos produtos e serviços vendidos aos consumidores para o seu uso pessoal e familiar.

Também Brosselin, C. (1981), já havia definido distribuição, como o conjunto de empresas e agentes que compram e revendem mercadorias destinadas à satisfação das necessidades do consumidor.

Para Sousa, J. (1996), “é através da função distribuição que os produtos ou serviços são colocados à disposição dos consumidores finais ou dos compradores industriais nas quantidades pedidas, na altura em que deles necessitem e no local por eles pretendido”.

Quanto à organização da distribuição, esta pode ser organizada para que produtor, grossista e retalhista sejam entidades independentes. Não obstante Levy, M. e Weitz, B. (2006), referem que se verifica muito a tendência de integração vertical na distribuição, ou seja, uma entidade/organização realiza mais de uma das actividades de produção, armazenamento e retalho. Verifica-se esta integração vertical por exemplo em grandes retalhistas nos Estados Unidos como o Kmart, Safeway e Wal-Mart acumulando actividades de grossistas e retalhistas simultaneamente.

II. 2. 2 Características da distribuição em Portugal

Pretende-se perante o seguinte subcapítulo estudar e caracterizar a distribuição no âmbito do território português.

A distribuição em Portugal tem vindo a sofrer alterações desde a sua génese., segundo Rosseau, citado por Jorge, V. (2009), a distribuição moderna que se verifica atualmente em Portugal como actividade comercial, surgiu primeiramente em 1970 através da marca Pão de Açúcar. Nesse artigo, José

António Rosseau explica que foi durante os últimos 20 anos que foram inseridos em Portugal os conceitos de hipermercado e de grandes superfícies. Foi através da dinâmica comercial de preços e promoções, e pela largura e diversidade de produtos aliada à sua conveniência que se difundiu e consolidou este formato de loja.

A distribuição em Portugal caracteriza-se por ser relativa ao comércio alimentar ou comércio não alimentar. Segundo o relatório da APED (2003), sobre a caracterização do mercado não-alimentar, as principais categorias de distribuição não alimentar são os electrodomésticos, TV, aparelhagens e fotografia, informática e telecomunicações, papelaria e matéria de escritório, mobiliário, desporto, brinquedos e jogos, livros e discos, moda, bricolage, cosmética, perfumaria e higiene.

Para o presente estudo a abordagem essencial prende-se com a distribuição relativamente ao comércio alimentar.

Segundo dados da Roland Berger no estudo para a APED (2009), o nível de concentração da distribuição alimentar em Portugal é dos mais baixos entre os países europeus. Segundo Rosseau citado por Jorge, V. (2009), dados da Nielsen também justificam um nível de concentração considerado nível médio/moderado sendo que as quotas de mercado conjuntas da distribuição alimentar do top 5 das marcas em Portugal é de 64% após as aquisições do Carrefour por parte da Sonae e do Feira Nova por parte da Jerónimo Martins (ver gráfico 1, dados de 2007). Para além dos interesses em termos de quota de mercado, ambos os grupos procederam a reposicionamentos estratégicos quanto à perceção dos consumidores das suas lojas. A Sonae uniformizou o nome das suas lojas passando todas para Continente, alterando-lhes a nuance em função do tamanho e funções da loja (a rever posteriormente no presente estudo). Quanto ao grupo Jerónimo Martins que detém a marca Pingo Doce

decidiu alterar deixar cair o nome Feira Nova e uniformizar o nome nos hipermercados par a Pingo Doce.

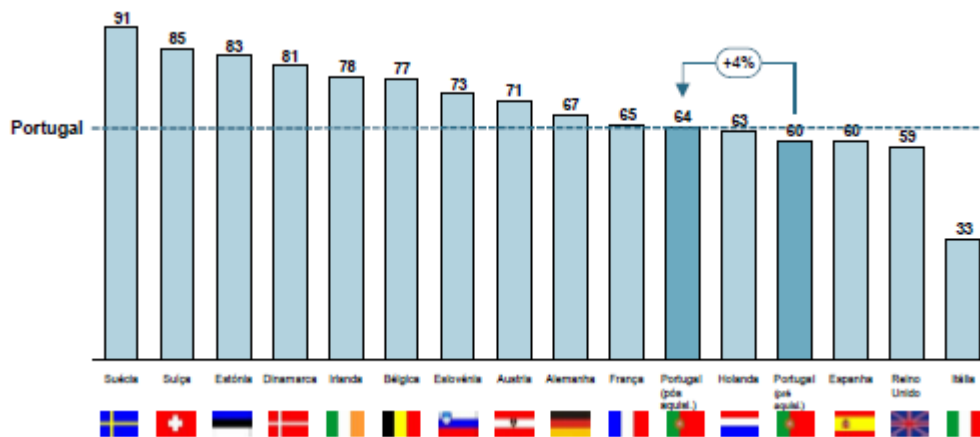


Gráfico 1 – Concentração da distribuição portuguesa comparativamente aos principais países da UE -
 Fonte: APED, análise Roland Berger (dados 2007)

Após as aquisições da Sonae e Jerónimo Martins, conforme indicado anteriormente, a quota de mercado do top 5 das marcas a operar na distribuição alimentar detinha 64%, em 2007. Conforme se pode ver nos gráficos 2 e 3 a baixo, a Sonae liderava o mercado com uma quota de mercado da distribuição alimentar de 21% e uma faturação de 2,7 mil milhões de euros em 2007, seguindo-se a Jerónimo Martins com 18% e faturação de 2,3 mil milhões de euros, o Intermarché com 11% e faturação de 1,6 mil milhões de euros, a Auchan com 9% e faturação de 1,3 mil milhões de euros e por fim o Lidl com 8% e uma faturação de 1,1 mil milhões de euros.

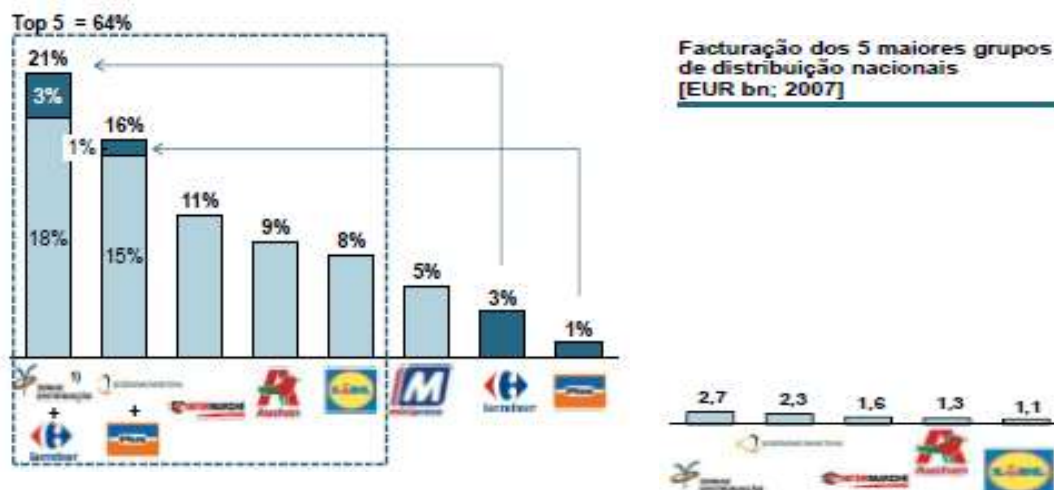


Gráfico 2 – Quota de mercado na distribuição alimentar - Fonte: APED (2009) - análise Roland Berger (dados 2007).

Gráfico 3 – Volume de faturação na distribuição alimentar (valores em milhares de milhões de euros) - Fonte: APED (2009) - análise Roland Berger (dados 2007).

De acordo com o relatório da APED (2009), a avaliação dos consumidores portugueses é positiva em relação à distribuição moderna, em detrimento do comércio tradicional. Esta forma de comércio permite aos consumidores beneficiar de preços mais acessíveis, com maior conveniência de horários e surtido de produtos quer em quantidade quer em diversidade.

Com base no relatório de Almeida A., (Nielsen, 2011) a tendência das grandes superfícies teve importância de 2005 para 2010 onde se verifica um aumento de utilização dos supermercados de 37% para 47%.

Segundo os estudos de Cachinho, H. (2000), na distribuição em Portugal distinguem-se dois tipos na sua aceção comercial. Distribuição ou comércio tradicional em que o formato das lojas são pequenas lojas generalistas ou especializadas, mercados, feiras, e outros. Na distribuição tradicional os tipos de comerciantes são pequenos retalhistas ou mono-estabelecimentos. Por sua vez na distribuição moderna as lojas são grandes superfícies predominantemente de comércio alimentar, como os hipermercados,

supermercados e lojas de desconto; podem ser também grandes superfícies especializadas, centros comerciais, megastores e outros. Na distribuição moderna os tipos de comerciantes caracterizam-se por serem grandes cadeias de distribuição, sistemas de franchising, ou redes de sucursais.

Afirmações de Rosseau citado por Jorge, V. (2009), referem que a distribuição moderna veio permitir ao consumidor o acesso a uma variedade de produtos maior, disponíveis com maior celeridade, acessibilidade, conveniência e a menores custos. Estas razões levam a que cada vez mais as opções de oferta sejam maiores e por isso uma maior exigência dos consumidores.

Segundo a literatura de Freire, A. (2007), os espaços de distribuição ou lojas comerciais diferem quanto às suas funções e dimensões.

Considera-se tipicamente um hipermercado a um espaço de área superior a 2500m², onde a comercialização é em self-service dada uma extensa variedade de produtos, os preços são relativamente reduzidos, o horário prolongando conferindo-lhes uma grande conveniência para o consumidor (exemplo: Continente, Jumbo, Intermarché e outros).

Um supermercado grande (também considerado por alguns como mini-hipermercado) tem uma área entre os 1000m² e os 2499m² e caracteriza-se por ser semelhante ao hipermercado mas com determinadas limitações na gama de produtos oferecidos e relativamente maior limitação de horários de abertura e encerramento (exemplo: Modelo Continente, Jumbo, Pingo Doce e outros).

Ao supermercado pequeno confere-se uma área entre 400m² e os 999m² e pretende oferecer uma gama de produtos relativamente mais reduzida no entanto melhorando os níveis de qualidade dos produtos, onde os preços praticados são também mais elevados (Continente Bom Dia, Pingo Doce, Minipreço e outros).

As lojas de *hard discount* não tem registo de área típica segundo os dados de Freire, A. (2007), no entanto estas lojas caracterizam-se por se localizarem nos limites dos centros urbanos e no seio de cidades de média dimensão, apresentam geralmente uma única marca por categoria de produtos e normalmente praticam os preços mais baixos do mercado (exemplo: Lidl).

O autor destaca também os supermercados especializados que apresentam uma larga gama de produtos de uma única categoria.

As lojas de conveniência que apresentam áreas entre os 50m² e os 399m², instaladas em áreas de grande tráfego onde servem um público que necessita de satisfazer necessidades imediatas e com um horário bastante alargado.

Por fim Freire, A. (2007), refere as mercearias que tem áreas inferiores a 100m² sendo que comercializam 11 classes de produtos distintos mas com gamas muito limitadas. Estão presentes em locais de residência e a relação com o consumidor é a mais personalizada.

II. 3 Estratégia de *pricing* na distribuição em Portugal

II. 3. 1 Caso Modelo Continente Hipermercados

O Continente foi a primeira cadeia de hipermercados a operar em Portugal, através da parceria entre a Sonae e a Promodès que inauguraram em 1985 o primeiro hipermercado em Matosinhos. Atualmente é a principal referência no setor da grande distribuição e retalho alimentar em Portugal. É uma das marcas que pertence à Modelo Continente Hipermercados, S.A., sendo que é a marca que atua através de lojas hipermercado no retalho alimentar. O Modelo Continente opera através de lojas mini-hipermercado ou supermercado de grande dimensão.

Para além das lojas de grande dimensão a Modelo Continente Hipermercados, S.A., subsidiária da Sonae Investimentos SGPS, S.A., (anteriormente denominada de Sonae Distribuição SGPS, S.A.) e detida pela Sonae SGPS, S.A., é detentora também de outras marcas na distribuição moderna, como a cadeia de supermercados Continente Bom Dia e lojas Meu Super.

Fora do âmbito da grande distribuição alimentar opera ainda na grande distribuição de vestuário e equipamento desportivo (SportZone), dos electrodomésticos e equipamentos eletrónicos (Worten), moda para adulto, criança e bebés (MO e Zippy), saúde (Well's) e plantas e animais (Pet&Plants).

Conforme já mencionado anteriormente, o estudo centrar-se-á nos hipermercados Continente e Modelo Continente.

A Modelo Continente Hipermercados S.A. tem sido distinguida como um dos principais atores do retalho a nível mundial quanto à fidelização de clientes uma vez que disponibiliza um cartão com a oferta de vantagens que vão de acordo com as predileções dos consumidores.

O cartão permite à própria marca são a possibilidade de conhecer melhor quem é cada um dos seus clientes, que tipo de produtos consome, que quantidades e que preços este procura, a que dias e horas frequenta o hipermercado, entre outros, e dessa forma consegue adequar as suas mensagens de comunicação e a sua oferta às preferências destes. Esta capacidade de conhecer o consumidor leva a que a marca possa adequar a sua oferta de forma melhor servir exatamente o que o consumidor procura e dessa forma aumentar a probabilidade da compra.

As vantagens do Cartão Continente para o consumidor é um dos pontos de estudo deste trabalho. Sendo que o cartão é o principal veículo da marca para comunicar com o consumidor, interessa compreender a perceção sobre o Cartão Continente na estratégia de *pricing* do Modelo Continente.

O cartão disponibiliza ao consumidor benefícios tais como desconto no preço em todas as lojas subsidiárias da Modelo Continente Hipermercados S.A., como por exemplo Continente e Modelo Continente, Continente Bom Dia, Continente Online, Meu Super, Well's, Pet&Plants, Bom Bocado, MO, Zippy, entre outros. Este desconto funciona de forma indireta sendo que o valor de desconto acumulado fica no cartão Continente, por essa razão conseguem obter novamente mais outra via que possibilita que o cliente volte a comprar nas suas lojas. De forma indireta também, o consumidor pode servir-se do cartão na funcionalidade ao que chamam de "Triple Play". Esta modalidade possibilita usufruir de descontos no preço de combustíveis e no preço das despesas com as faturas de luz e gás através da parceria com a GALP Energia. Da mesma forma, através de desconto indireto em cartão Modelo Continente através da parceria com a EDP permite descontos de gás e eletricidade, uma vez mais fidelizando os seus clientes. Abre também a possibilidade de usufruir de cupões de desconto sobre determinados produtos em particular, e ainda outras parcerias que têm com os clubes Solinca ou mesmo com a TAP Portugal.

III. METODOLOGIA

Não existe consenso quanto à classificação das investigações em geral. O Autor Fortin, M. (1999), refere que “é a ou as questões de investigação que ditam o método apropriado para o estudo”. Para a análise da percepção dos consumidores sobre a estratégia de *pricing* do Modelo Continente Hipermercados o próprio tema dissertado, inclusivamente indica qual o método a usar, o estudo de caso.

Para Fidel, R. (1992), o método de estudo de caso é um método de pesquisa de campo, ou seja uma investigação sem interferência significativa do investigador.

De acordo com Yin, R. (1994), o método de estudo de caso é a estratégia empírica preferencial a aplicar quando o foco é um fenómeno/contexto de vida real e quando o investigador apresenta reduzido ou nenhum controlo sobre os eventos.

A escolha pelo método de estudo de caso deve-se em parte às razões supracitadas, mas acontece também uma vez que o Modelo Continente Hipermercados está implícito no tema.

Tendo em conta Fidel, R. (1992), pode-se concluir que o objetivo do presente estudo revela-se congruente com a teoria do método do estudo de caso em matéria de desenvolvimento de teorias genéricas sobre um determinado fenómeno observado. Neste caso pretende-se verificar a percepção dos consumidores sobre as estratégias de *pricing* do Modelo Continente Hipermercados, podendo afirmar determinada conclusão para a população em geral. Também Yin, R. (2009) citando os estudos de Lipset, S. (1956) diz que um dos objetivos de um estudo de caso é produzir uma determinada generalização.

III.1 Procedimentos de investigação

Para Fortin, M. (1999), o investigador tem de desenhar o plano da investigação ou seja, definir/decidir as suas pesquisas primária e secundária, o plano amostral (população alvo e seleção da amostra), e o tipo de análise adequada a utilizar.

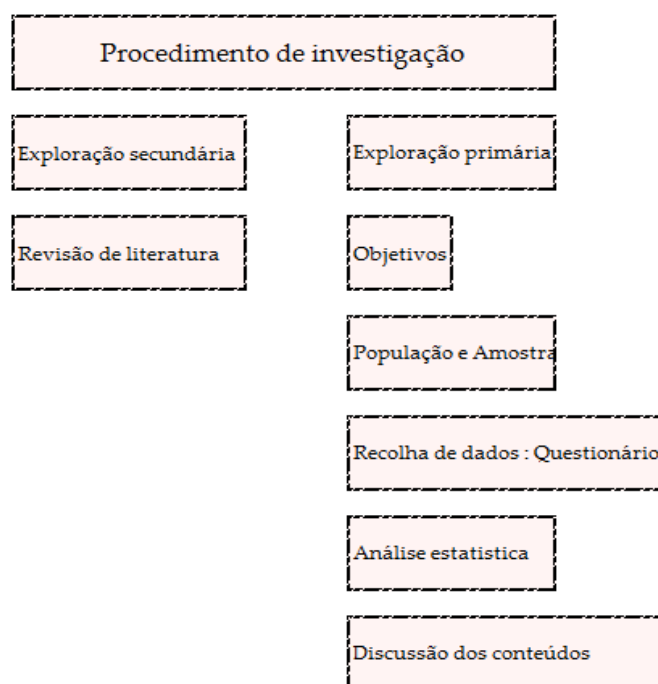


Figura 1 – Procedimento de investigação (Fonte: Autoria própria)

Tendo em conta o objetivo da dissertação de esclarecer qual a perceção dos consumidores sobre a estratégia de *pricing* do Modelo Continente Hipermercados, a recolha dos dados realizou-se de duas formas distintas. Do ponto de vista de uma pesquisa secundária e administrativa, o objetivo foi estudar a literatura da envolvente do tema. Esta pesquisa decorreu ao longo de todo o trabalho e teve por base de pesquisa artigos científicos e académicos, livros, e também conhecimento geral da área existente na internet. Primeiramente foi analisada a documentação sobre estratégias de *pricing*.

Depois, ainda sobre a análise documental da literatura a pesquisa debruçou-se no setor da distribuição, principalmente o caso da distribuição em Portugal. Por conseguinte, foi aplicada ainda a exploração em concreto do Modelo Continente Hipermercados.

De notar que para dar resposta ao tema “A estratégia de *pricing* do Modelo Continente Hipermercados: Perceção do consumidor” esta pesquisa secundária não havia sido suficientemente esclarecedora para o investigador, sendo por isso necessário a condução do segundo tipo de pesquisa, pesquisa primária.

A pesquisa tem origem primária uma vez que a informação recolhida pretende dar resposta ao próprio estudo. Nesta, o meio de recolha de dados de eleição foi a realização de um inquérito aos consumidores sob a forma de questionário.

III. 1.1 Plano amostral e técnica de recolha de dados

Para estudar a perceção dos consumidores sobre a estratégia de *pricing* do Modelo Continente Hipermercados foi alvo de objeto de estudo a realização de uma amostra caracterizadora da população portuguesa consumidora. No geral, tratando-se de pessoas residentes em Portugal Continental e Arquipélagos da Madeira e Açores.

Os consumidores para construção da amostra derivaram de forma direta e indireta do capital social do próprio investigador, sendo que esta amostra caracteriza-se por ser não aleatória por conveniência.

O trabalho de campo foi realizado através de um inquérito sob a forma de questionário.

Segundo Giddens, A. (2000), esta técnica de recolha possibilita a comparação entre as respostas dos indivíduos e um tratamento estatístico mais lúcido.

Permite aplicar a recolha a uma amostra de grande dimensão e num espaço de tempo relativamente curto. Conforme visto anteriormente, o setor da distribuição das grandes superfícies de hipermercados tem vindo a ser cada vez mais um dos locais de eleição para os consumidores. Por essa razão, para poder fazer considerações finais sobre a perceção da população consumidora nos hipermercados Modelo Continente a amostra teria de ter alguma dimensão considerável.

O questionário foi divulgado através da via presencial e online, por email e contando com o apoio das redes sociais como o Facebook e das pessoas que nela participam valeu muito para conseguir um bom número de questionários respondidos.

III. 1.2 O questionário

O questionário foi construído para ser respondido de forma individual, onde se pretendia obter 3 dimensões distintas. Em primeiro lugar recolher uma caracterização demográfica dos consumidores, para que possa ser concluído a possibilidade de generalização das conclusões para Portugal Continental e Arquipélagos. Neste campo as questões abrangem a região de residência, a idade e o género, o número do agregado familiar e a remuneração média mensal bruta do agregado. Na segunda dimensão, questões orientadas para o setor da grande distribuição nomeadamente questões que abrangem os tipos de superfícies de comércio alimentar, preferências por determinados distribuidores de eleição e características valorizadas pelo consumidor na escolha de determinada superfície comercial. Na terceira dimensão as questões eram dirigidas ao tema Modelo Continente Hipermercados, sendo que as questões baseavam-se primeiro na frequência com que os consumidores

usufruem os hipermercados da marca, seguindo-se a comparação com os concorrentes, os produtos de marca de produtor vs. marca de distribuidor, e por fim e objetivo último da investigação, estudar a percepção dos consumidores em relação às estratégias de *pricing*.

O questionário poderá ser encontrado nos anexos da presente dissertação (Anexo I).

IV. ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

IV. 1 Apresentação e análise estatística do questionário

Conforme já referido anteriormente na presente investigação, a análise documental secundária não foi suficiente para determinar a perceção dos consumidores sobre as estratégias de *pricing* praticadas pelo Modelo Continente Hipermercados.

Desta forma cabe nesta fase ao investigador analisar os dados provenientes da pesquisa primária.

Após a condução do inquérito sob forma de questionário foi obtida uma amostra de 340 respondentes todos elegíveis para caracterizar a população alvo de estudo.

Caracterização da população: Região; Idade; Género; Habilitações Literárias; Número de elementos do agregado familiar; rendimento médio mensal bruto do agregado familiar.

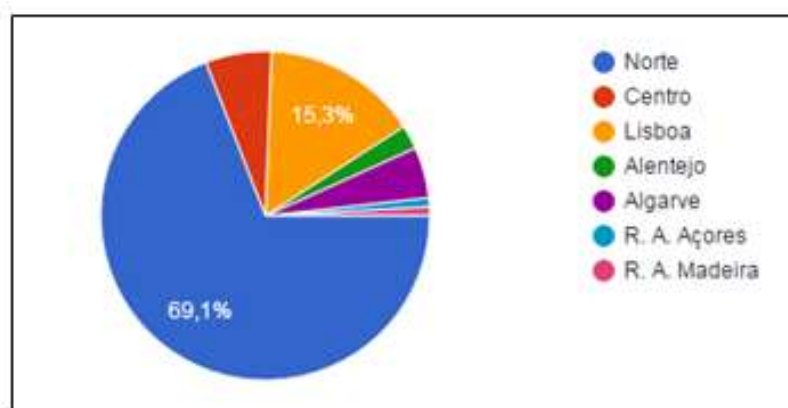


Gráfico 4 – Distribuição amostral de acordo com a região de residência (Fonte: Autoria própria)

Dos resultados obtidos no questionário representam-se no gráfico 4 as regiões de residência dos respondentes. Para este questionário teve-se em conta

na definição geográfica NUT II, constituído por sete unidades regionais em que 5 são continentais: Norte, Centro, Lisboa, Alentejo e Algarve; e 2 são autónomas: Açores e Madeira. De relembrar que a amostra deriva de forma direta e indireta do capital social do próprio investigador e por essa razão 235 (69,1%) respondentes são residentes na Região Norte. Não obstante, os resultados são generalizáveis uma vez que as respostas vêm de todo o território português e uma vez não haver nenhum fator conhecido que tenha influência direta na tomada de decisão de um consumidor que leve a uma determinação com reserva. A segunda com o valor mais significativo verificado foi a Região de Lisboa com 52 (15,3%) respondentes. Na Região Centro de Portugal o número de pessoas respondentes foi de 22 (6,5%), na Região do Algarve 17 (5%), na Região do Alentejo 8 pessoas (2,4%), e por fim nas Regiões Autónomas da Madeira e dos Açores com 3 (0,9%) respondentes em cada. De referir novamente que não foram encontradas nenhuma razão significativa que justifique uma determinação diferente consoante a região.

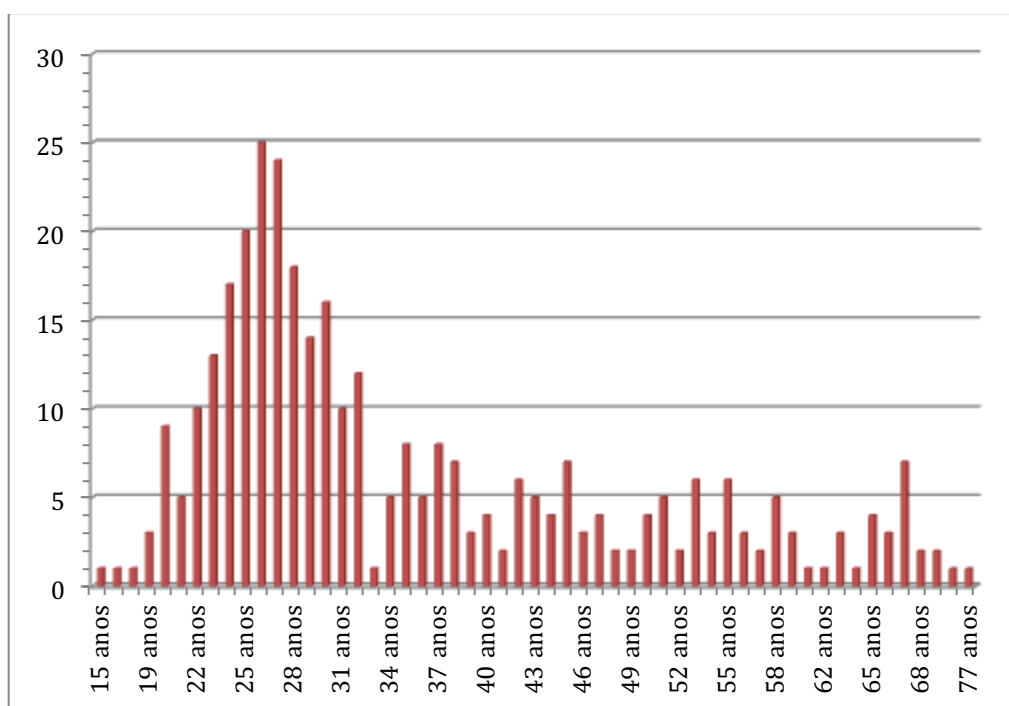


Gráfico 5 – Distribuição amostral de acordo com a idade dos respondentes (Fonte: Autoria própria)

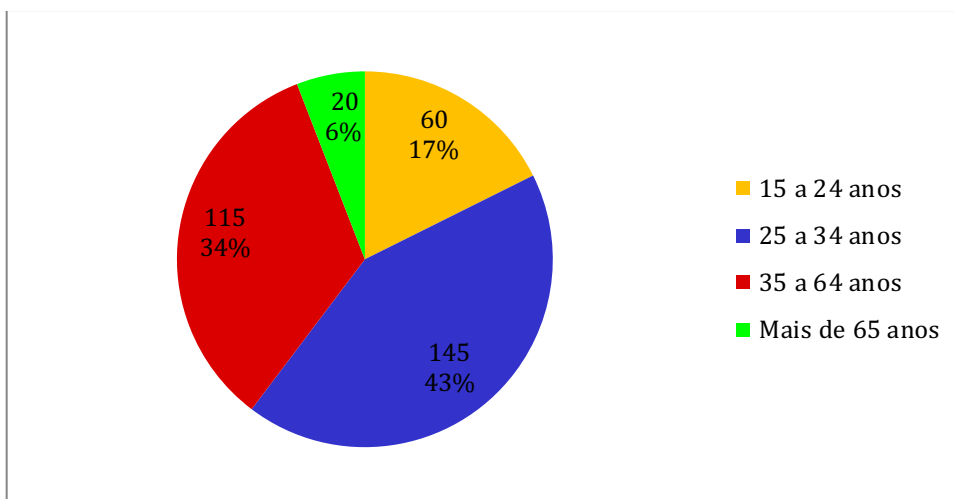


Gráfico 6 – Distribuição amostral de acordo com a idade por intervalos (Fonte: Autoria própria)

Na distribuição dos consumidores respondentes do questionário segundo uma distribuição por idades podemos observar no gráfico 6 que 145 (43%) pessoas têm idades compreendidas no intervalo entre 25 e 34 anos, 115 (34%) pessoas tem entre 35 a 64 anos, 60 (17%) entre os 15 e 24 anos e por fim que 20 (6%) das pessoas tem idade superior a 65 anos.

Determinadas as medidas de tendência central em relação à idade, a média etária da amostra situa-se nos 35 anos, a idade mais verificada foi 26 anos com um valor de 25 observações seguida dos 27 anos com 24 observações.

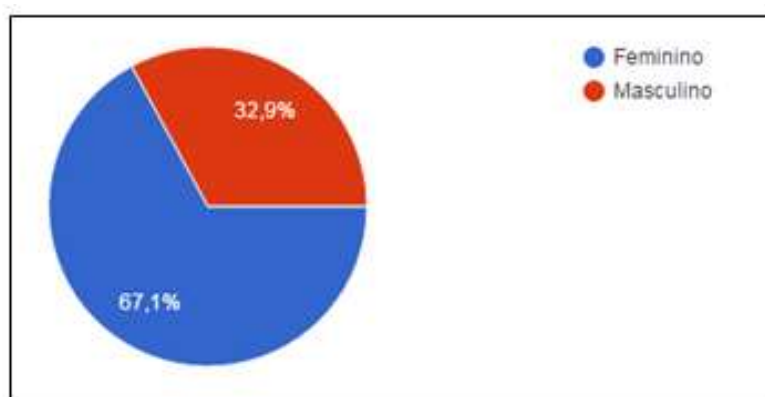


Gráfico 7 – Distribuição amostral de acordo com o género dos respondentes (Fonte: Autoria própria)

Conforme indicado no gráfico 7 e como já foi referido responderam ao questionário 340 pessoas, das quais 228 (67,1%) são do sexo feminino e 112

(32,9%) do sexo masculino. Trata-se sobretudo de uma população predominantemente feminina.

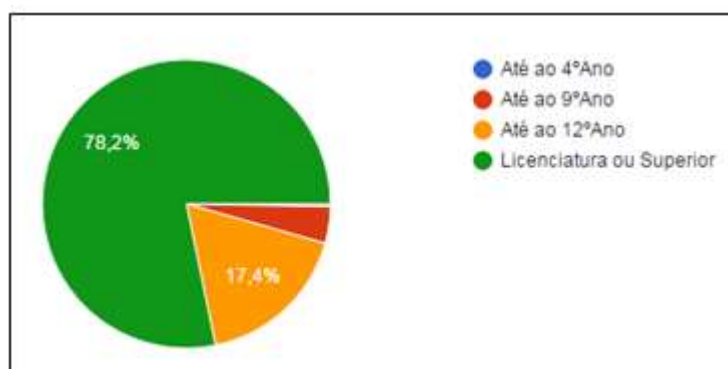


Gráfico 8 – Distribuição amostral de acordo com as habilitações literárias (Fonte: Autoria própria)

Conforme se pode verificar no gráfico 8 a cima, a maior fatia dos respondentes caracteriza-se por ter escolaridade ao nível da licenciatura ou superior 266 (78,2%). Em segundo lugar aparecem 59 (17,4%) das pessoas com habilitações literárias ao nível do 12º ano, depois 14 (4,1%) com habilitações até ao 9º ano e por fim apenas 1 respondente (0,3%) com escolaridade até ao 4º ano.

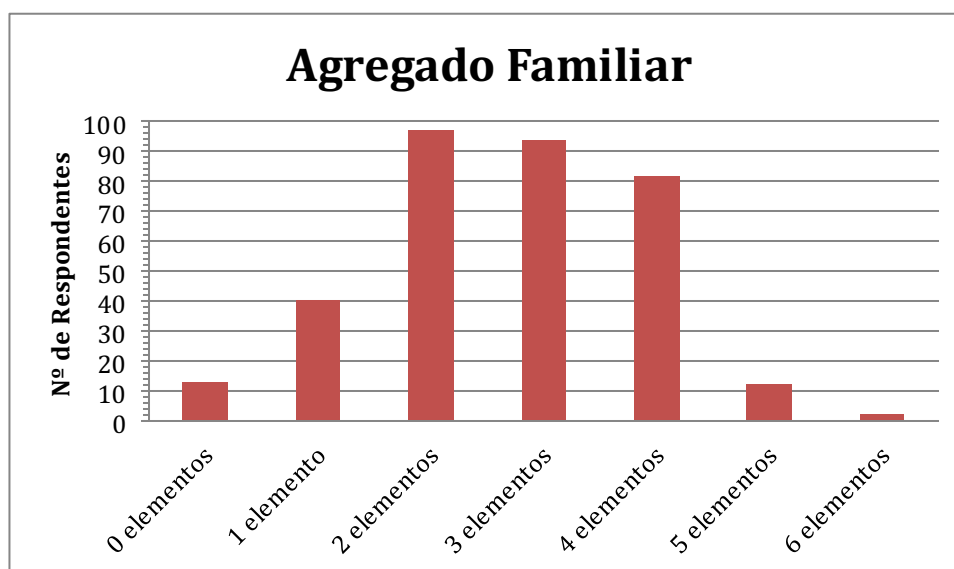


Gráfico 9 – Distribuição amostral de acordo com o nº de elementos do agregado familiar (Fonte: Autoria própria)

No gráfico 9 encontra-se descrita a distribuição dos 340 consumidores respondentes do questionário pelo número de elementos que constituem o seu

agregado familiar. Apenas a título de curiosidade, uma vez que a pergunta era de carácter aberto e os consumidores teriam de preencher o número pode-se verificar a resposta de 13 (3,9%) pessoas para 0 elementos do agregado, o que é de facto peculiar. Agregados familiares com 1 elemento observam-se 40 (11,8%) das respostas, 2 elementos 97 (28,5%), agregados com 3 elementos verificam-se 94 (27,6%) dos respondentes, 4 elementos 82 (24,1%), 5 elementos no agregado familiar verificam-se 12 (3,5%) e com 6 elementos apenas 2 (0,6%) respondentes.

Propositadamente para o fim do questionário uma vez que se trata de uma questão de carácter sensível para os respondentes a questão sobre o rendimento. Não tinha carácter obrigatório de resposta. De acordo com os dados obtidos, dos 340 respondentes 313 (92%) responderam à questão sobre rendimento mensal bruto do agregado familiar. O valor de remuneração mais verificado situa-se no intervalo entre 2000€ e 2999€ com 70 (22,4%) dos respondentes. A segunda remuneração mais verificada foi entre 1500€ e 1999€ com 58 (18,5%) e em terceiro lugar o intervalo de 1100€ e 1499€ com 43 (13,7%) dos respondentes.



Gráfico 10 – Distribuição média mensal bruta do agregado familiar (Fonte: Autoria própria)

Em síntese, a caracterização demográfica dos 340 consumidores que responderam ao questionário demonstra que a amostra é elegível na totalidade

para a generalização das conclusões a Portugal Continental e Arquipélagos. Verificam-se que aproximadamente 69% das pessoas são residentes no Norte do país e 15,3% de Lisboa. Predominantemente são do sexo feminino, com uma idade média situada nos 35 anos e com habilitações literárias ao nível da licenciatura ou superior. O número de elementos dos agregados familiares mais verificados foi de 2 e 3 elementos. Para concluir, 313 pessoas disponibilizaram-se a responder a uma questão sobre rendimento médio mensal bruto do agregado familiar sendo que a resposta mais verificada situa-se no rendimento entre os 2000 e 2999€.

Distribuição/Comércio Alimentar: Tipos de superfícies de comércio; Preferência por determinado distribuidor; Características valorizadas pelo consumidor.

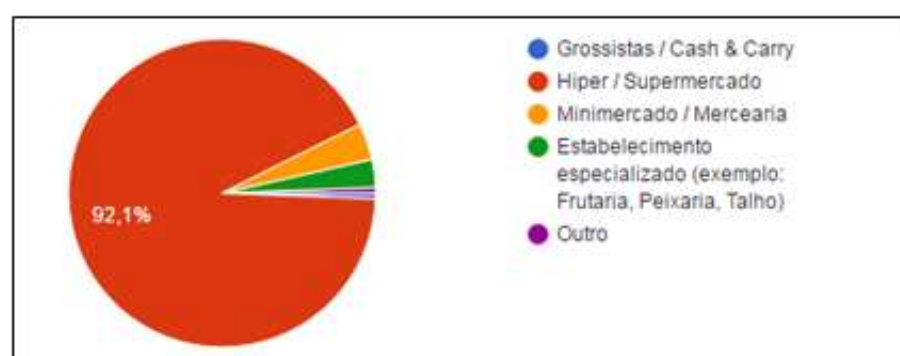


Gráfico 11 – Distribuição amostral sobre o tipo de superfície de comércio utilizada (Fonte: Autoria própria)

Perante o gráfico 11 representado a cima pode-se verificar conclusivamente que dos 340 respondentes ao questionário 313 (92,1%) referiram a utilização frequente das superfícies do tipo hipermercado/supermercado.

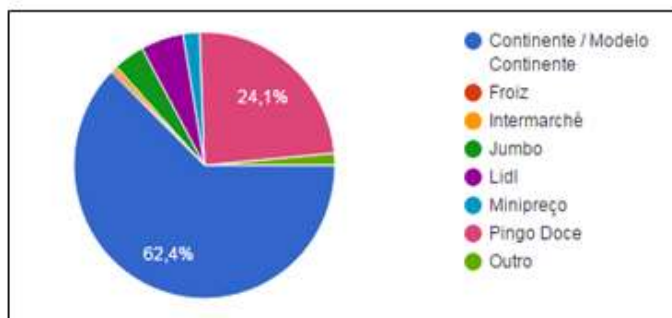


Gráfico 12 – Distribuição amostral sobre a marca de distribuidor (Fonte: Autoria própria)

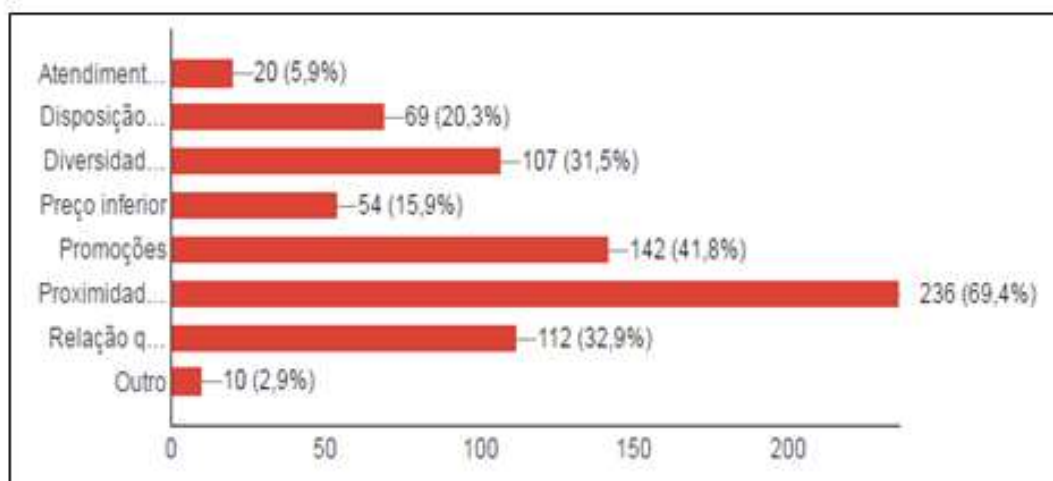


Gráfico 13 – Distribuição das características valorizadas pelo consumidor na escolha de determinada superfície comercial (Fonte: Autoria própria)

Pode-se encontrar descrita no gráfico 12 a cima, a distribuição consoante a escolha do consumidor. Nesta questão 212 (62,4%) responderam ser o Modelo Continente Hipermercados a marca de distribuição a que preferencialmente recorrem ou seja com maior frequência, seguindo-se o Pingo Doce com 82 (24,1%) respondentes. Conforme se pode verificar no gráfico 13, as razões que levam os consumidores a escolher determinada superfície tem a ver essencialmente com 3 fatores. Em primeiro lugar a proximidade de casa uma vez que se verifica que este fator foi escolhido 236 (69,4%) pelos respondentes. Em segundo lugar o preço mais acessíveis, neste campo tem-se em conta não só a variável preço inferior 54 (15,9%) mas também é adequado adicionar a relação

qualidade-preço com 112 (32,9%) e ainda considerar as promoções tendo em conta que tem de forma indireta influência na percepção do preço e verificaram-se a resposta de 142 (41,8%) respondentes. Em terceiro lugar a diversidade de produtos disponibilizada nestas superfícies é também preponderante nas escolhas dos consumidores uma vez que se observam 107 (31,5%) de respostas. Esta conclusão assume primordial importância uma vez que vai de encontro as explorações da revisão de literatura no âmbito do estudo da distribuição, e deverá ser discutida posteriormente no capítulo seguinte.

Modelo Continente Hipermercados: Análise comparativa à concorrência; Análise comparativa entre produtos marca produtor vs distribuidor; Análise sobre a percepção das estratégias de *pricing*; análise sobre a percepção do cartão.

Análise comparativa à concorrência

Comparação do nível geral de preços do Modelo Continente:	em relação ao Froiz	em relação ao Intermarché	em relação ao Jumbo	em relação ao Lidl	em relação ao Mini preço	em relação ao Pingo Doce
0) Não sabem/Não aplicável	39,10%	25,30%	14,70%	13,20%	16,50%	8,80%
1) Muito inferior	4,10%	2,40%	3,20%	1,20%	1,20%	3,80%
2) Inferior	13,80%	9,40%	9,70%	5,30%	9,10%	17,60%
3) Pouco inferior	15,30%	23,20%	34,40%	23,20%	22,40%	37,60%
4) Pouco superior	11,50%	21,80%	23,20%	27,20%	19,10%	22,10%
5) Superior	9,70%	12,90%	12,60%	23,20%	22,10%	8,20%
6) Muito superior	6,50%	5%	2,10%	5,90%	9,70%	1,80%

Figura 2 – Distribuição da percepção do nível geral de preços do Modelo Continente Hipermercados: comparação com a concorrência (Fonte: Autoria própria)

A figura 2 em cima mencionada pretende aglutinar as respostas que se referem percepção dos 340 consumidores da amostra da comparação do nível de preços do Modelo Continente e os restantes concorrentes.

De uma forma geral, é possível verificar que nem todos os dados poderão ser conclusivos. Como limitação deste estudo está a dimensão da amostra de 340 pessoas, que é um número considerável para um estudo meramente académico, mas não conclusivo em algumas das seguintes comparações.

Quanto a análise comparativa do Modelo Continente em relação ao Froiz, 39,1% dos respondentes afirmam não saber fazer essa comparação.

Em relação aos preços do Intermarché 25,3% afirma não saber fazer a comparação, no entanto 23,2 % afirma que o nível de preços do Continente se apresenta pouco inferior e 11,8% afirma que se trata de ser preços inferiores ou muito inferiores. Por outro lado 21,8% diz que o preço do é pouco superior e 17,9% refere que os preços do Continente são superiores ou muito superiores aos preços do Intermarché. De uma forma geral pode-se afirmar que há uma ténue perceção que os preços do Modelo Continente são ligeiramente superiores aos preços do Intermarché, no entanto é de recordar a ressalva para um possível estudo futuro.

Na comparação entre o nível de preços do Continente e do Jumbo deverá ser levada em conta o mesmo método anterior. Há 47,3% dos consumidores da nossa amostra que percecionam o preço do Continente como pouco inferior/inferior/muito inferior ao preço do Jumbo contra 37,9% dos inquiridos que consideram os preços como pouco superior/superior/muito superior. De uma forma geral pode-se afirmar que há a perceção que os preços do Modelo Continente são ligeiramente inferiores aos preços do Jumbo.

Novamente tendo em conta o mesmo método, o Lidl é um dos casos mais clarificados da análise. Há 29,7% dos consumidores que percecionam o preço do Continente como inferior/inferior/muito inferior em relação aos preços do Lidl, no entanto 56,3% considera que os preços são superiores, o que é um valor considerável podendo afirmar esclarecidamente que a perceção é de que os preços do Modelo Continente são superiores aos preços do Lidl.

Em relação aos preços do Minipreço, também é possível afirmar que a percepção dos consumidores da amostra vai no mesmo sentido que o caso imediatamente anterior, ou seja os preços do Continente são superiores aos do Minipreço com uma diferença de 50,9% quanto a níveis superiores vs 32,7% quanto a níveis inferiores.

Por fim o concorrente Pingo Doce é o principal que disputa da quota de mercado com o Modelo Continente representando o segundo lugar tendo em conta os dados revistos da APED, detinha em 2007 16% da quota de mercado. Os dados do questionário referem que 59% dos consumidores inquiridos percecionam os preços do Continente como inferior/inferior/muito inferior contra 32,10% que considera os preços do Continente como pouco superior/superior/muito superior.

Análise comparativa entre produtos marca produtor vs. Distribuidor



Gráfico 14 – Distribuição da percepção do nível geral de preços das marcas de produtor (Fonte: Autoria própria adaptado)



Gráfico 15 – Distribuição da percepção do nível geral de preços das marcas de distribuidor (Fonte: Autoria própria)

Perante os dois gráficos 14 e 15 a cima referenciados retira-se a informação sobre a percepção dos consumidores sobre o nível geral de preços na sua análise comparativa entre preço de produtos de marca de produtor e preços de produtos de marca de distribuidor.

Quanto aos nível geral de preços ser o mais elevado entre as duas marcas de produtos em causa, verifica-se que 201 (59,1%) consumidores inquiridos consideram os preços dos produtos de marca de produtor superiores aos preços dos produtos marca de distribuidor que apresenta um valor observado 100 (29,4%) respondentes. Para concluir a verificação usando o prisma contrário, tendo em conta o nível de preços ser o mais reduzido, pode afirmar-se que 117 (34,4%) dos consumidores consideram o preço dos produtos de marca de produtor inferior sendo que 208 (61,1%) consideram o preço dos produtos de marca de distribuidor inferior.

Análise sobre a percepção das estratégias de *pricing*

Estratégia de pricing	Dist. Absoluta	Dist. Relativa
Ocasionalmente reduções de preço de alguns produtos (por favor não considere o Cartão Continente)	149	43,8%
Preços baixos e ocasionalmente reduções de preço de alguns produtos (por favor não considere o Cartão Continente)	69	20,3%
Preços elevados e ocasionalmente reduções de preço de alguns produtos (por favor não considere o Cartão Continente)	58	17,1%
Preços "low-cost" ou baixos, todos os dias	18	5,3%
Preços "premium" ou elevados, todos os dias	7	2,1%
Recurso frequente ao preço psicológico (0,89€ no lugar de 0,90€, etc.)	168	49,4%
Reduções no preço através de promoções: Desconto em Cartão Continente, Cupões, Combustível e outros	259	76,2%
Recurso frequente ao preço "Pague 1, Leve 2"	67	19,7%
Redução do preço de um determinado produto pela retoma de outro	6	1,8%

Figura 3 – Distribuição da percepção do nível geral de preços do Modelo Continente Hipermercados: estratégias de *pricing* (Fonte: Autoria própria)

Para a análise da percepção das estratégias de *pricing* sobre o Modelo Continente Hipermercados foi determinada a figura 3 referente à distribuição absoluta e relativa dos dados recolhidos do questionário. É de salientar novamente que as estratégias incluídas na própria questão já foram alvo de descortino através da revisão exploratória secundária. Foi através dessa revisão bibliográfica da literatura sobre as estratégias de *pricing* que surge a panóplia de estratégias de forma resumida na questão.

Pode-se concluir que 259 (76,2%) dos consumidores da amostra percecionam que uma das estratégias aplicadas é “Reduções no preço através de promoções: Desconto em Cartão, Cupões, Combustível e outros”. Relativamente ao “Recurso ao preço psicológico (0,89€ no lugar de 0,90€)” pode-se verificar que 168 (49,4%) das pessoas também percecionam esta estratégia de *pricing*. Esta conclusão assume primordial importância uma vez que vai de encontro as explorações da revisão de literatura no âmbito do estudo da distribuição, e deverá ser discutida posteriormente no capítulo seguinte. Por fim observa-se também que 149 (43,8%) dos consumidores percecionam a estratégia

“Ocasionalmente reduções de preço em alguns produtos (não considere o cartão continente)”. Esta conclusão assume primordial importância uma vez que vai de encontro as explorações da revisão de literatura no âmbito do estudo da distribuição, e deverá ser discutida posteriormente no capítulo seguinte.

Análise sobre a perceção do cartão Modelo Continente

Importa referir que na abordagem às questões sobre o cartão de fidelização: Cartão Continente, as questões não tinham carácter obrigatório uma vez que determinados consumidores podiam não ter o cartão e por isso foi dada a opção de resposta.

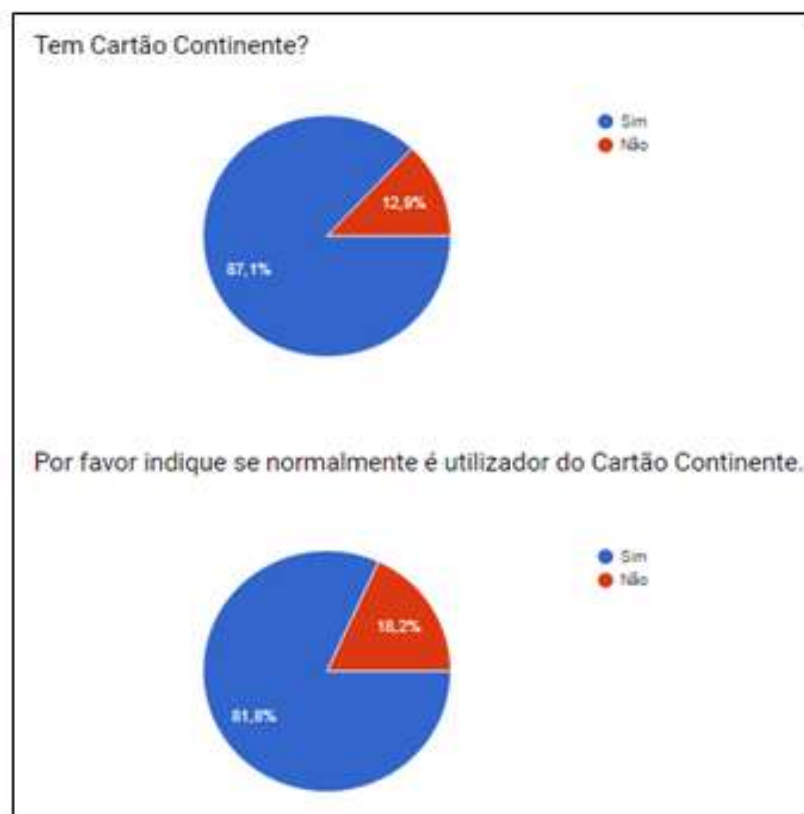


Gráfico 16 – Distribuição da utilização do Cartão Continente (Fonte: Autoria própria)

Verifica-se pela análise dos dados que de 340 respondentes a questão se tinha cartão continente 296 (87,1%) afirmam que sim. Desses, 81,8% são normalmente utilizadores do cartão (ver gráfico 16).

Vantagens conhecidas e não necessariamente usufruídas	Dist. Absoluta	Dist. Relativa
Desconto indireto no preço: Desconto em Cartão	311	94,2%
Desconto indireto no preço: Desconto nos combustíveis GALP	203	61,5%
Desconto indireto no preço: Desconto nas faturas de Gás e Electricidade EDP	68	20,6%
Desconto indireto no preço: Desconto nas lojas Modalfa	79	23,9%
Desconto indireto no preço: Desconto nos clubes Solinca	63	19,1%
Possibilidade de usar os cupões de desconto adicionais associados ao Cartão	191	57,9%
Possibilidade de usar o cartão nas lojas Continente Online, Well's e Pets & Plants	184	55,8%
Habilitar à participação em Passatempos	36	10,9%
Outro	2	0,6%

Vantagens usufruídas pelos consumidores	Dist. Absoluta	Dist. Relativa
Desconto indireto no preço: Desconto em Cartão	286	90,8%
Desconto indireto no preço: Desconto nos combustíveis GALP	125	39,7%
Desconto indireto no preço: Desconto nas faturas de Gás e Electricidade EDP	6	1,9%
Desconto indireto no preço: Desconto nas lojas Modalfa	21	6,7%
Desconto indireto no preço: Desconto nos clubes Solinca	3	1,0%
Possibilidade de usar os cupões de desconto adicionais associados ao Cartão	140	44,4%
Possibilidade de usar o cartão nas lojas Continente Online, Well's e Pets & Plants	98	31,1%
Habilitar à participação em Passatempos	10	3,2%
Outro	9	2,9%

Figura 4 – Distribuição da perceção das vantagens conhecidas e não necessariamente usufruídas: Cartão Continente (Fonte: Autoria própria)

Figura 5 – Distribuição das vantagens usufruídas pelos consumidores: Cartão Continente (Fonte: Autoria própria)

Para a análise da perceção das vantagens do cartão do Modelo Continente Hipermercados, serve o apoio da figura 4 proveniente da análise dos dados quantitativos do questionário. De acordo com esta tabela podem-se destacar 4 vantagens que pela distribuição da tabela demonstram ser conhecidas pelos consumidores mas não necessariamente usufruídas. Estas são, em primeiro lugar “Desconto indireto no preço: Desconto em Cartão” por 311 (94,2%) pessoas; em segundo lugar “Desconto indireto no preço: Desconto nos

combustíveis GALP” por 203 (61,5%) dos respondentes; e por fim a “Possibilidade de usar os cupões de desconto adicionais associados ao Cartão” por 191 (57,9%) e “Possibilidade de usar o cartão nas lojas Continente Online, Well's e Pets & Plants” por 184 (55,8%).

Tendo em conta a figura 5, podem-se destacar 3 vantagens que efetivamente são usufruídas pelos consumidores. Em primeiro lugar e uma vez mais, “Desconto indireto no preço: Desconto em Cartão” por 286 (90,8%) pessoas; depois a “Possibilidade de usar os cupões de desconto adicionais associados ao Cartão” por 140 (44,4%); e por fim “Desconto indireto no preço: Desconto nos combustíveis GALP” por 125 (39,7%).

IV. 2 Discussão dos resultados da pesquisa secundária e primária

No âmbito da discussão da exploração, é pretendido aferir e aglutinar as conclusões provenientes da abordagem metodológica secundária e da abordagem metodológica empírica primária. Esta aferição trata-se de uma reflexão consciente e tendo já disponíveis os dados necessários para o confronto entre os objetivos e as conclusões do estudo.

Conforme se pode verificar ao longo da dissertação dão-se como cumpridos na totalidade todos os objetivos genéricos que foram prognosticados. Foi definido com sucesso o conceito de *pricing* e foram exploradas as características das principais estratégias de *pricing*, bem como uma panóplia de estratégias complementares descobertas na literatura.

Confirma-se da mesma forma, através da exploração da literatura, que foi definido o conceito de distribuição com sucesso e foram exploradas as

características da distribuição alimentar em Portugal de forma exaustiva e bem estruturada.

Por fim ressaltar que esta pesquisa secundária dotou também a investigação do conhecimento necessário sobre o Modelo Continente Hipermercados.

Do ponto de vista dos objetivos de natureza específica deve ser feita novamente referência a importância e contributo da pesquisa primária, nomeadamente do inquérito sob forma de questionário com 340 respostas obtidas, capaz de ser generalizado para a população portuguesa.

Para definir de forma conclusiva quais as estratégias de *pricing* do Modelo Continente hipermercados que percecionadas pelos consumidores recorrer-se-á aos dados já verificados na análise estatística do questionário e serão finalmente confrontadas as observações empíricas com as observações teóricas.

Sendo observável que as “Reduções no preço através de promoções: Desconto em Cartão, Cupões, Combustível e outros, com um número de respostas: 259 (76,2%) pode ser afirmado que esta é uma das estratégias percecionadas pelos consumidores. (ver figura 3).

É também observável que “Ocasionalmente reduções de preço em alguns produtos (não considere o cartão continente)” com um número de respostas de 149 (43,8%), é outra das estratégias percecionadas pelos consumidores (ver figura3).

Através da literatura de Kotler P. e Armstrong G. (2012), estas duas observações mencionadas a cima refletem uma estratégia Customer Value-Based, mais especificamente de uma estratégia High-Low pricing. Recordando a teoria, esta traduz-se em praticar preços elevados numa base diária, no entanto recorrer frequentemente a reduções de preço e a promoções temporariamente em determinados produtos. É usada frequentemente com o intuito de incutir nos consumidores a ideia que aquele distribuidor pratica preços baixos – esta prática parece também ser congruente com a pesquisa comparativa do nível de

preços praticado pelo Modelo Continente Hipermercados com o nível de preços do Lidl, Minipreço e Pingo Doce (ver figura 4). Da primeira observação pode-se aferir também que os consumidores percebem também a estratégia de *Promotional pricing* uma vez que esta estratégia consiste em manter o preço de determinado produto abaixo do preço listado de forma temporária (Kotler P. e Armstrong G., 2012), e pode surgir sob a forma de cupões de desconto conduzindo a compra repetida ou a um novo consumidor (Levy e Weitz, 2006).

Por fim a observação da resposta “Recurso ao preço psicológico (0,89€ no lugar de 0,90€)” pode-se verificar que 168 (49,4%) dos consumidores percebem esta estratégia. Isto reflete que o Modelo Continente recorre ao *psychological pricing*.

Pode então salientar-se que foi positivo o complemento e contributo da análise primária à análise secundária e cumprido o objetivo de definir de forma conclusiva quais as estratégias de *pricing* do Modelo Continente hipermercados que são percebidas pelos consumidores.

Relativamente aos dados da APED 2009 sobre as características que os consumidores mais valorizam na distribuição alimentar, estes são consistentes com os dados da investigação provenientes da pesquisa primária.

A “Proximidade de casa” com 236 (69,4%), “Preço mais acessíveis: variável preço” 54 (15,9%) + “Relação qualidade-preço” com 112 (32,9%) + “Promoções” com 142 (41,8%) e “Diversidade de produtos” com 107 (31,5%) dos respondentes vão exatamente ao encontro do que foi estudado na literatura do setor da distribuição, conforme se pode verificar na figura 6 do relatório da APED em 2009. O triângulo revela o Preço, a Diversidade/Gama e a Conveniência como sendo os 3 pilares favoráveis de eleição relativamente às superfícies comerciais supermercados e hipermercados.



Figura 6 – Pontos favoráveis/positivos considerados pelos consumidores (Fonte: GfK; AdC; AC Nielsen; Retailing Portugal, dados de 2007 – estudo da Roland Berger para APED em 2009)

Por fim, o último objetivo era de perceber quais são efetivamente as vantagens do cartão Continente que são percecionadas pelos consumidores. Uma vez mais o complemento da análise primária foi preponderante para avaliar a perceção dos consumidores sobre as vantagens do cartão continente. Assim, conforme verificado anteriormente as vantagens são “Desconto indireto no preço: Desconto em Cartão” por 311 (94,2%) pessoas; “Desconto indireto no preço: Desconto nos combustíveis GALP” por 203 (61,5%) dos respondentes; a “Possibilidade de usar os cupões de desconto adicionais associados ao Cartão” por 191 (57,9%) e por fim a “Possibilidade de usar o cartão nas lojas Continente Online, Well's e Pets & Plants” por 184 (55,8%).

IV. 3 Conclusões e sugestões

É com regozijo que esta investigação termina de forma bem-sucedida e vistos os seus objetivos cumpridos. Foi possível dar resposta aos objetivos

prognósticos que haviam sido propostos, quer os de natureza genérica quer os de natureza específica.

Conforme foi revisto na discussão dos resultados, a complementaridade da pesquisa secundária e pesquisa primária permitiu inculir na dissertação um carácter mais robusto. Para os objetivos de natureza genérica foram fulcrais as explorações de literatura e para os objetivos de natureza específica ambas as explorações secundária e primária foram fulcrais a produção e colheita de conhecimento. No compute geral o tema desta investigação, já referido, subjaz em vários objetos predominantes da área do Marketing nomeadamente o *pricing*, a distribuição e a perceção do consumidor.

Para terminar seria importante referir que para inculir uma melhoria na exploração empírica do estudo da perceção dos consumidores sobre a estratégia de *pricing* do Modelo Continente Hipermercados, sugere-se uma maior estratificação e o recurso a uma ou mais técnicas de recolha de dados. Poderá dizer-se que é um limite da investigação porque esta utiliza uma técnica de recolha de dados univariada, apenas pela via quantitativa com o inquérito sob a forma de questionário.

VI. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ACNielsen. (2013). Comportamento Shopper Português em: http://www.centromarca.pt/folder/conteudo/990_nielsen.pdf

Albion, M. S., & Farris, P. W., (1981), *The effect of manufacturer advertising on retail pricing*, Report no. 81-105. Cambridge, Mass.: Marketing Science Institute.

Almeida, A., (2011). “Marcas Próprias, o que diz e faz o consumidor?” The Nielsen Company Study

APED (2003), “Caracterização do Mercado Não Alimentar”. GFK Group

Baker, R., (2006), *Pricing on Purpose: Creating and Capturing Value*, John Wiley & Sons, Inc.

Bates, A.D., (1990), *Pricing for Profit, Retailing Issues*, Newsletter, pp. 1-4.

Berger, R. (2009). “A evolução da concentração da indústria em Portugal. Lisboa: APED em: http://www.aped.pt/Media/content/184_1_G.pdf

Brosselin, C. (1981), *Distribuiton*, Libraire Vuibert

Cachinho, H. A. (2002). “O comércio retalhista português: pós-modernidade, consumidores e espaço.”

Cavusgil, S.T., Chan, K. and Zhang, C. (2003), “Strategic orientations in export pricing: A clustering approach to create firm taxonomies. *Journal of International Marketing* 11 (1): 47-72.

Etzel, M.J., & Walker, B.J., and Stanton, W.J., (1997), *Marketing*, McGraw-Hill.

FIDEL, Raya (1992). The case study method: a case study, In: GLAZIER, Jack D. & POWELL, Ronald R. *Qualitative research in information management*. Englewood, CO: Libraries Unlimited, 238 p. p.37-50.

Fortin, M. F. (1999). O processo de investigação: Da concepção à realização. Camarate: Lusociência, Edições técnicas e Científicas, Lda.

Frank, R., & Bernanke, B., (2001), *Principles of Economics*, McGraw-Hill.

FREIRE, Adriano - Internacionalização - desafios para Portugal, Lisboa, Verbo, 2007.

GIDDENS, ANTHONY, (2000), Sociologia, Fundação Calouste Gulbenkian, Lisboa.

Gonçalves, R. (2013), “Cartão presente em 90% das vendas Continente” em: <http://www.hipersuper.pt/2013/03/14/cartao-continente-presente-em-90-das-vendas-da-sonae/>

Hauser, J. R., & Simmie, P., (1981), *Profit maximizing perceptual positions: An integrated theory for the selection of product features and price*, Management Science 27.

Jorge, V. (2009). “Quem conduz a locomotiva das mudanças são os consumidores.” em: <http://www.hipersuper.pt/2009/12/17/quem-conduz-a-locomotiva-das-mudancas-sao-os-consumidores/>

Kaufmann, P., & Smith, C., (1994), *Deception in Retailer High-Low Pricing: A Rule of Reason Approach*, Journal of Retailing, p.15.

Kotler, P. (2013). “Marketing para o século XXI” (E. Presença Ed. 7ª ed.). Lisboa.

Kotler, P., & Armstrong G., (2012), *Principles of Marketing*, 14th Edition, Prentice Hall.

Levy, M., & Grewal, D., & Kopalle, P., & Hess, J., (2004), *Emerging Trends in Retail Pricing: Practice: Implications for Research*, Journal of Retailing.

Levy, M., & Weitz, B., (1996), *Essentials of Retailing*, Irwin

Levy, M., & Weitz, B., (2006), *Retailing Management*, McGraw-Hill

Nagle, T., & Hogan J., (2006), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Growing More Profitably*, Princeton, NJ: Person Education

Nagle, T., & Holden R., (2002), *The Strategy and Tactics of Pricing: A Guide to Profitable Decision Making*, Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall

Rao, V., (2009), *Handbook of Pricing Research in Marketing*, Edward Elgar Pub.

Rao, V., (1984), *Pricing research in Marketing: The State of the Art*, The Journal of Business, Vol. 57.

Rousseau, J. A. (2002). "O que é a distribuição?" P. Editora (Ed.)

Salgueiro, T. (1996). *Do comércio à Distribuição – Roteiro de uma mudança*. Oeiras: Celta Editora

Schindler, R., & Warren, L., (1989), *Effects of Odd Pricing on Price Recall*, Journal of Business.

Singh, Vishal P., Hansen, Karsten T., Blattberg, Robert C. (2006), "Market Entry and Consumer Behavior: An Investigation of a Wal-Mart Supercenter"

Volpe, Richard (2011), "Evaluating the performance of U.S. Supermarkets: Pricing strategies, competition from hypermarkets, and private labels".

YIN, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2^a Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

Yin, R. 2009. *Case Study Research* (4th ed.). SAGE Publications Inc., London

Netgrafia

<http://www.bloomberg.com/research/stocks/private/snapshot.asp?privcapid=5472076>

<http://www.continente.pt/pt-pt/public/generic/pages/Aboutus.aspx>

<http://galp.continente.pt/pt/>

<http://www.noticiasominuto.com/economia/324883/galp-e-continente-contra-atacam-com-triple-play-da-energia>

<http://www.hipersuper.pt/2013/07/22/estrategia-de-fidelizacao-de-clientes-vale-distincao-a-sonae/>

<http://www.hipersuper.pt/2009/12/17/quem-conduz-a-locomotiva-das-mudancas-sao-os-consumidores/>

VII. ANEXOS

Avaliação da Perceção do Consumidor acerca da Estratégia de Pricing do Continente

Do seguinte questionário é pretendido obter a Perceção do Consumidor acerca dos preços praticados pelo Continente e Modelo Continente, em Portugal.

Todos os dados e respostas fornecidas têm carácter anónimo, confidencial e destinam-se a objetivos exclusivamente académicos.

Muito Obrigado desde já pela sua colaboração.

***Obrigatório**

1. Região *

Marcar apenas uma oval.

- Norte
- Centro
- Lisboa
- Alentejo
- Algarve
- R. A. Açores
- R. A. Madeira

2. Idade *

3. Género *

Marcar apenas uma oval.

- Feminino
- Masculino

4. Habilitações Literárias *

Marcar apenas uma oval.

- Até ao 4ºAno
- Até ao 9ºAno
- Até ao 12ºAno
- Licenciatura ou Superior

5. Qual o número de elementos do seu agregado familiar? *

Segundo o seu conhecimento sobre as superfícies de comércio alimentar por favor responda as seguintes questões.

6. Dos seguintes tipos de superfícies de comércio alimentar, por favor indique qual o que utiliza frequentemente. *

Por favor assinale apenas uma resposta

- Grossistas / Cash & Carry
- Hiper / Supermercado
- Minimercado / mercearia
- Estabelecimento especializado (exemplo: Frutaria, Peixaria, Talho)
- Outra: _____

7. Dos seguintes Hiper / Supermercados, por favor indique qual utiliza com maior frequência. *

Por favor assinale apenas uma resposta

- Continente / Modelo Continente
- Frotz
- Intermarché
- Jumbo
- Lidl
- Minipreço
- Pingo Doce
- Outra: _____

8. Relativamente à questão anterior, por favor indique quais são as razões da sua escolha. *

Por favor assinale no máximo 3 respostas.

- Atendimento do serviço
- Disposição / Organização das lojas
- Diversidade dos produtos
- Preço inferior
- Promoções
- Proximidade de casa
- Relação qualidade / preço
- Outra: _____

14. **Continente / Modelo Continente em relação ao Minipreço ***

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Muito inferior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito superior

15. **Continente / Modelo Continente em relação ao Pingo Doce ***

Marcar apenas uma oval.

	0	1	2	3	4	5	6	
Muito inferior	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito superior

Continente / Modelo Continente: produtos e marcas

Segundo o seu conhecimento sobre as superfícies Continente / Modelo Continente por favor classifique o preço praticado pelo Continente / Modelo Continente em relação aos produtos de marca de produtor e aos produtos de marca de distribuidor.

16. **Produtos de marca de produtor ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito elevado

17. **Produtos de marca de distribuidor (marca continente) ***

Marcar apenas uma oval.

	1	2	3	4	5	6	
Muito baixo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Muito elevado

18. Das seguintes opções, por favor assinale as que mais verifica. *

Por favor assinale no máximo 3 respostas.

- Ocasionalmente reduções de preço de alguns produtos (por favor não considere o Cartão Continente)
- Preços baixos e ocasionalmente reduções de preço de alguns produtos (por favor não considere o Cartão Continente)
- Preços elevados e ocasionalmente reduções de preço de alguns produtos (por favor não considere o Cartão Continente)
- Preços "low-cost" ou baixos, todos os dias
- Preços "premium" ou elevados, todos os dias
- Recurso frequente ao preço psicológico (0,89€ no lugar de 0,90€, etc.)
- Reduções no preço através de promoções: Desconto em Cartão Continente, Cupões, Combustível e outros
- Recurso frequente ao preço "Pague 1, Leve 2"
- Redução do preço de um determinado produto pela retoma de outro
- Outra: _____

19. Tem Cartão Continente? *

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

20. Por favor indique se normalmente é utilizador do Cartão Continente.

Marcar apenas uma oval.

- Sim
- Não

21. Das seguintes vantagens do Cartão Continente, por favor indique as vantagens que são do seu conhecimento (não implica que seja usufruidor).

Marcar tudo o que for aplicável.

- Desconto indireto no preço: Desconto em Cartão
- Desconto indireto no preço: Desconto nos combustíveis GALP
- Desconto indireto no preço: Desconto nas faturas de Gás e Electricidade EDP
- Desconto indireto no preço: Desconto nas lojas Modarfa
- Desconto indireto no preço: Desconto nos clubes Solinca
- Possibilidade de usar os cupões de desconto adicionais associados ao Cartão
- Possibilidade de usar o cartão nas lojas Continente Online, Well's e Pets & Plants
- Habilitar à participação em Passatempos
- Outra: _____

22. Por favor indique as vantagens do Cartão Continente nas quais é regularmente usufruidor.

Marcar tudo o que for aplicável.

- Desconto indireto no preço: Desconto em Cartão
- Desconto indireto no preço: Desconto nos combustíveis GALP
- Desconto indireto no preço: Desconto nas faturas de Gás e Electricidade EDP
- Desconto indireto no preço: Desconto nas lojas Modalifa
- Desconto indireto no preço: Desconto nos clubes Solinca
- Possibilidade de usar os cupões de desconto adicionais associados ao Cartão
- Possibilidade de usar o cartão nas lojas Continente Online, Well's e Pets & Plants
- Habilitar a participação em Passatempos
- Outra: _____

Rendimento agregado

A seguinte questão não tem carácter obrigatório, no entanto representa uma mais valia para o estudo. Por favor responda caso seja essa a sua vontade, recordando-se que os dados fornecidos são anónimos, confidenciais e com objetivos exclusivamente académicos.

23. Das seguintes remunerações mensais brutas, por favor indique aquela que mais se aproxima do seu agregado familiar.

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 499 €
- 500 € e 799 €
- 800 € e 1099 €
- 1100 € e 1499 €
- 1500 € e 1999 €
- 2000 € e 2999 €
- 3000 € e 3999 €
- 4000 € e 4999 €
- 5000 € e 5999 €
- 6000 € e 7999 €
- Mais de 8000 €