

Índice

Capítulo 1 – Introdução	1
1.1 – Introdução	2
Capítulo 2 – Estratégias de pricing, conceitos e teorias	7
2.1 - Introdução à Temática	8
2.2 - Conceitos de Preço e Pricing	10
2.3 - O que são estratégias de Pricing e capacidade de pricing?	11
2.4 - Quais são as estratégias de pricing?	12
2.4.1 - Preços discriminativos	12
2.4.2 - Preço Múltiplo.....	12
2.4.3 - Estratégias de preço de linha de produto.....	13
2.4.4 - Descontos de segundo mercado	17
2.4.5 - Pricing Competitivo	19
2.4.6 - Pricing baseado no custo	23
2.4.7 - Flanking product strategy.....	24
2.4.8 - Estratégia de skimming	25
2.4.9 - Estratégia do produto bom, melhor e o melhor.....	27
2.4.10 - Pricing de ciclo de vida de um produto.....	27
2.4.11 - Fixação de preços em produto opcional.....	28
2.5 - O Preço e seus Perigos	28
2.6 - Dimensões das Estratégias de Pricing.....	29
2.7 – Estratégias de pricing e seus determinantes	32
2.7.1 - A Concorrência como principal <i>driver</i> do Pricing Estratégico.....	33
2.7.2 - Guerras de Preços.....	35
2.7.3 - Fator de Formato de Loja	38

2.7.4 - Fator Cliente.....	41
2.7.5 - Efeito Psicológico do Pricing.....	44
2.7.6 - Fator Mercado	46
2.7.8 - Fator Categoria.....	47
2.7.9 - Fator Marca	50
2.7.10 - Fator Cadeia de Valor	52
2.8 - Modelos de pricing e outras variáveis determinantes.....	55
2.8.1 - Modelo de Shankar & Bolton, (2004).....	55
2.8.2 - Modelo de Tellis (1986).....	57
2.8.3 - Formatos de preço EDLP e HiLo	59
2.8.4 - O Empreendedorismo nas estratégias de Pricing	61
2.8.5 – Inovação	64
2.8.6 - Objectivos Gerais de uma Empresa	66
2.8.7 - Decisões, Estratégia e outros Modelos de Pricing	68
Capítulo 3. – Quadro Conceptual e Metodológico	71
3.1 - Quadro Conceptual	72
3.2 - Objectivos.....	73
3.2.1 - Genéricos.....	74
3.2.2 - Específicos:	74
3.3 - Metodologia	79
3.3.1 - Recolha de dados.....	79
3.3.2 - Tratamento de dados:	83
Capítulo 4. – Abordagem ao Estudo de Caso	85
4.1 – Entrevista.....	86
4.1.2 - Influência da Concorrência na escolha dos preços.....	90
4.1.3 – O Cliente.....	91

4.1.4 – O Mercado	92
4.1.5 – As Marcas	92
4.1.6 – A Cadeia de Valor	92
4.1.7 – As Categorias.....	94
4.1.8 – O Empreendedorismo (pró-atividade, não aversão ao risco e inovação)	95
4.1.9 – A Inovação.....	96
4.1.10 – Os Objetivos de Empresa	97
4.1.11 – As Dimensões de pricing.....	97
Capítulo 5. – Conclusões Finais	105
5.1 – Conclusão.....	106
Capítulo 6 – Limitações, recomendações futuras e referências bibliográficas.....	119
6.1 – Limitações e recomendações futuras	120
6.2 – Bibliografia:	121
6.3 - Outras fontes de informação:.....	130
Capítulo 7. – Anexos	131
7.1 - Guião da entrevista aos principais retalhistas nacionais e seus fornecedores.....	132
7.2 – Questionário enviado aos principais retalhistas nacionais	133

Capítulo 1 – Introdução

1.1 – Introdução

Desde fins dos anos noventa muitas empresas iniciaram abordagens no sentido de explorar a otimização e as capacidades do pricing, Manu, Trinquecoste & Mondejar (2010). Através de estudo efectuado, baseado na origem do pricing, estes autores concluíram que inicialmente as empresas possuíam orientações de pricing baseadas em três níveis principais descritos por commodity, controlo e valor, correspondentes aos graus de maturidade da função de pricing.

Muitos gestores nessa altura queixavam-se da falta de oportunidades e facilidades em gerir e alterar a função pricing. Aplicando os devidos orçamentos, com recursos económicos limitados na obtenção de informação acerca dos clientes para que as estratégias de pricing se tornem mais eficientes e assim refletir-se nos lucros, Pancras (2010). Num contexto de recursos escassos surge a dualidade de investir em informação acerca dos consumidores ou informação demográfica e transaccional detalhada, Pancras (2010).

Progressivamente, novas ferramentas e capacidades foram surgindo, dando às empresas um poder de pricing superior, Grewal, Ailawadi, Gauri, Hall, Kopalle & Robertson (2011).

Ao longo do meu trabalho, recorrendo a uma extensa literatura sobre a temática e suas variáveis detetei vários modelos, teorias e conclusões que considere de bastante relevo e importância. Confrontar essas teorias e modelos com a realidade retalhista a nível nacional formou o objecto determinante do meu trabalho. Esse objectivo é saber como as estratégias de pricing são adotadas e de que forma cada uma das variáveis influenciam essas escolhas.

As variáveis que se considerou relevantes no trabalho são:

- Concorrência como uma variável influenciadora das estratégias de pricing
- Mercado a que pertence o retalhista e sua influência
- Cadeia de valor em que o retalhista está inserido
- Clientes como indivíduos sensíveis ao preço, suas elasticidades e efeito psicológico do preço
- Categorias de produtos existentes no local de venda e sua gestão
- Marca dos produtos

Estas são as variáveis internas e consideradas no modelo de Shankar & Bolton (2004).

Adicionou-se ao modelo três variáveis que se consideraram relevantes, que se apontou como variáveis externas. Estas variáveis são:

- O empreendedorismo no pricing
- O peso dos objectivos gerais da empresa na adoção das estratégias de pricing
- A inovação em novos sistemas e estratégia de pricing

A estas dez variáveis acrescentou-se, a variável dimensões de pricing prevista também no modelo de Shankar & Bolton (2004), em que se pretendeu testar se as estratégias de pricing utilizadas, derivado de cada uma das variáveis se enquadram nas dimensões propostas no modelo destes autores. As dimensões são:

1. Consistência de preço
2. Intensidade de promoção no preço
3. Coordenação da promoção no preço
4. Preço relativo de uma marca

Assim sendo propõe-se atingir os seguintes objetivos:

1. Determinar se os preços da concorrência influenciam ou não as estratégias de pricing utilizadas pelos retalhistas.
2. Ao nível da variável loja verificar se os preços e estratégias de pricing são influenciadas por utilidades percebidas dos clientes e utilidades fixas e variáveis conforme os autores Tang, Bell e Ho (2001), assim como pelos benefícios daí resultantes.
3. Se o cliente e sua sensibilidade, consciência e elasticidade ao preço é considerado no momento de determinar o preço e suas estratégias de pricing nomeadamente estratégias de carácter psicológico.
4. Analisar o peso da localização da loja assim como as características dos clientes da zona e examinar se influenciam as estratégias e preços praticados.
5. Saber se as categorias de produtos numa loja e sua gestão ao nível de plataformas de informação interferem com os preços praticados e

- estratégias utilizadas, nomeadamente através do programa acente em quatro pilares de Maureen (1999).
6. Determinar se existe alguma ligação entre os preços praticados e as estratégias utilizadas com o grau de lealdade existente em cada marca, publicidade e sua comunicação.
 7. Fixar a influência por parte da cadeia de valor nas estratégias de pricing adotadas analisando os procedimentos pass-through, category captainship, sinergias e divergências de cadeia de valor e negociação.
 8. Examinar se existe empreendedorismo no pricing, nomeadamente ao nível da proactividade, da não aversão ao risco e da inovação e se influência as estratégias de pricing.
 9. Determinar se existe inovação nas estratégias de pricing utilizadas, e de que forma se processa essa inovação.
 10. Provar se os objectivos gerais da empresa influenciam a escolha das estratégias de pricing a aplicar.
 11. Testar o modelo de Shankar & Bolton (2004) de forma qualitativa relativamente à correlação entre as quatro dimensões consideradas por estes autores e as sete variáveis determinantes do seu modelo.

Resumindo, através das teorias existentes acerca da influência de cada uma das variáveis enunciadas nas estratégias de pricing, e pretendeu-se testar essas mesmas teorias no mercado retalhista português, recorrendo-se a uma abordagem metodológica de estudo de caso.

Numa primeira fase descreveu-se as principais estratégias de pricing existentes, depois passou-se a explicar as respectivas dimensões do pricing e variáveis determinantes. Depois, avançou-se para os modelos existentes, o quadro conceptual e metodológico em que se explanou e esquematizou-se os objectivos e a componente metodológica.

Por fim, abordou-se os resultados do estudo de caso e confrontou-se com as teorias da revisão bibliográfica, traduzindo-se numa conclusão, e às possíveis limitações que este estudo poderá incorrer.

Hoje em dia os retalhistas sofrem uma maior pressão económica derivado da conjuntura em que vivemos, compreender o impacto da adoção de estratégias optimizadoras do preço pode, de forma determinante, desencadear um valor superior ao cliente, Piercy, Cravens & Lane (2010)

À medida que a ciência e a tecnologia progredem, os retalhistas dotam-se de novas ferramentas de recolha e análise de dados, análise da concorrência e procura, análise do comportamento do consumidor Uusitalo & Maija (2007). É um novo mundo de oportunidades em constante mutação, desenvolvendo e potenciando os resultados e lucros dos retalhistas. Alavancando-se através de novas ferramentas de pricing, testando os últimos modelos estratégicos e deduzindo novos insights das experiências adquiridas, os retalhistas, cada vez mais, para sobreviverem e prosperarem têm de se manter atentos e meticulosos na altura de optimizar as suas estratégias de pricing.

Mais do que nunca, o sucesso financeiro depende destas estratégias.

Os consumidores, por outro lado, exigem preços mais justos, estão mais conscientes ao nível do valor do produto e do preço, Uusitalo & Maija (2007). Os retalhistas, pressionados pela concorrência, margens, custos, mercados, clientes, fabricantes, entre outros, veem-se confrontados com difíceis decisões de pricing, ponderando todas as variáveis por eles percebidas e muitas vezes tomando decisões precipitadas.

Pricing eficiente tem desde sempre sido um desafio para os retalhistas, considerando a extensa variedade de produtos que gerem e tendo em conta as constantes oscilações na procura e na oferta, consumindo tempo e um esforço enorme por parte dos colaboradores. Adicionando a isto a procura de promoções e o impacto das estratégias de pricing dos concorrentes torna esta tarefa de uma elevada complexidade, Natter, Reutterer, Mild, (2009).

Atualmente a concorrência desempenha o papel central nas opções estratégicas de pricing. A concorrência é agressiva e em momento nenhum pode ser retirada da equação. Uma estratégia baseada na optimização do preço, tem de balancear os lucros actuais, contra o fluxo de clientes futuro, Fox, Postrel e Semple, (2009).

Nas últimas três décadas a área do pricing tem vindo a sofrer grandes alterações. Enumeras estratégias criadas, muitas delas obsoletas, enquanto outras de sucesso, são utilizadas nos dias de hoje. Na esteira de, Tellis 1986), “[...] a grande variedade de modelos de preços e estratégias desenvolvidas em períodos de tempo e contextos diferentes resultou numa multiplicidade de rótulos, várias descrições de sobreposição de estratégias, e tipologias parcialmente obsoletas.”.

Capítulo 2 – Estratégias de pricing, conceitos e teorias

2.1 - Introdução à Temática

“Pricing tende a ser o elemento menos criativo da estratégia de marketing, apesar de as evidências de firmas de sucesso apontarem fortemente para o papel integral do pricing na performance das empresas¹” (Pitt, Berthon and Morris,1997) Nas últimas cinco décadas a área do pricing tem vindo a sofrer grandes alterações. Inúmeras estratégias são criadas, muitas delas obsoletas, enquanto outras de sucesso, são utilizadas nos dias de hoje, conforme o autor (Tellis 1986), “No entanto, a grande variedade de modelos de preços e estratégias desenvolvidas em períodos de tempo e contextos diferentes resultou numa multiplicidade de rótulos, descrições de sobreposição de estratégias, e tipologias parcialmente obsoletas.

Muito se tem escrito acerca da função pricing e suas estratégias mas até à data, poucos são os académicos que já lidaram com a função pricing em organizações, um fenómeno que segundo os profissionais da área tem vindo a anunciar uma mudança genuína do paradigma do marketing, tornando-se necessário abandonar a crença da cota de mercado em prol da ciência da rentabilidade², Carricano, Trinquencoste & Mondejar (2010).

Esta evolução, resultante do ambiente de competição crescente, com criação de inúmeras marcas, mercados, produtos substitutos, entre outros, teve um impacto nas empresas obrigadas a adotar as estratégias que melhor se adaptavam ao seu contexto, de forma a maximizar o valor dos seus produtos e conseguir retirar ao cliente o máximo que ele está disposto a pagar por determinado produto. Aí reside a verdadeira arte do pricing, uma arte muitas vezes negligenciada ou limitada a um único critério de determinação do preço (o preço de custo). É impressionante ver que apenas um pequeno numero de retalhistas serve-

¹Tradução livre do autor. No original “Pricing has tended to be the least creative element of marketing strategy, despite the fact that evidence from successful firms points strongly to the integral role of pricing in performance.” (Pitt, Berthon and Morris,1997)

² Tradução livre do autor. No original “A great deal has been written about price and the methods for setting prices, but until the present time, only a very limited number of academic works have dealt with the emergence of the pricing function in the organization, a phenomenon that is considered by many professionals to have heralded a genuine change of paradigm in marketing, making it necessary to abandon the cult of market share for the science of profitability. Carricano, Trinquencoste & Mondejar (2010)

se da variável preço como um poderoso instrumento para atingir os seus objectivos estratégicos e operacionais, Langer, (2012). Seja por falta de dinamismo, estratégia ou empreendedorismo.

“As empresas que sabem como definir o preço certo para os seus produtos e serviços entendem que o preço não é simplesmente uma questão de boas táticas. Ao investir em áreas específicas de capital organizacional, concederam-lhe uma arma estratégica que os concorrentes só podem invejar.”³(Dutta, Bergen, Levy, Ritson & Zbaracki, 2002)

Nos nossos dias, mudanças rápidas e contínuas e estratégias dinâmicas fazem parte do actual ambiente em que a maior parte das empresas se encontram. Como resposta, as empresas têm de adotar uma postura de pricing convencional para pricing inovativo, Piercy, Cravens, Lane (2010), para que possam sobressair em prol da sua sobrevivência. Manterem-se competitivos a par de uma pressão concorrencial forte é essencial. Assim, a implementação de uma estratégia de pricing criteriosa, alinhavada com a estratégia geral e específica da firma é obrigatório.

Um pricing para o lucro, necessita de estratégias que acrescentem valor, isto se as empresas pretendem sobreviver a longo prazo, Lancioni & Gattorna (1993)

Considerou-se que o estudo irá aportar inúmeros *insights*, na procura de uma maior eficiência na precificação, testar alguns modelos existentes e propor medidas de acordo com a análise metodológica, no sentido de maximizar o efeito da variável preço do marketing mix nas estratégias da organização.

Com uma intensa pressão sobre as margens decorrentes do ataque gémeo do aumento dos custos e da procura reprimida, ainda é surpreendente ver apenas um pequeno número de retalhistas usando o preço como uma poderosa ferramenta para alcançar seus objetivos operacionais e estratégicos.⁴ (Langer, Howard 2012).

³Tradução livre do autor. No original “Companies that know how to set the right prices for their products and services understand that pricing isn’t simply a matter of good tactics. By investing in specific areas of organizational capital, they’ve made it a strategic weapon that competitors can only envy.”(Dutta, Bergen, Levy, Ritson & Zbaracki, 2002)

⁴Tradução livre do autor. No original “With intense pressure on margins arising from the twin attack of rising costs and suppressed demand, it is still surprising to see only a small number of retailers using price as a powerful tool to reach their operational and strategic goals.” (Langer, Howard 2012)

2.2 - Conceitos de Preço e Pricing

O preço é a consideração do valor – geralmente em dinheiro – de que o consumidor está disposto a abdicar para adquirir um produto (Murphy, 1997). Ou seja, o preço não é mais do que a expressão monetária do valor de um bem ou serviço transacionado no mercado. Resulta do confronto entre a procura dos bens ou serviços por parte dos consumidores e a sua oferta por parte dos produtores. No caso da procura, o valor atribuído pelos consumidores depende da utilidade que estes conseguem retirar do seu consumo, ou seja, do grau de satisfação de necessidades que o consumo do bem proporciona. Quanto à oferta, o valor atribuído ao bem pelos produtores depende dos custos de produção, incluindo a investigação e o desenvolvimento, o fabrico e o marketing.

Em Marketing, o preço é uma das quatro variáveis dos famosos P's, que, para além de contribuir para a imagem, também pretende transformar esse valor em lucro para a empresa. Segundo Levinson (1997), 14% dos consumidores decidem as suas compras baseando-se exclusivamente no preço. Inclui-se no preço, não apenas o valor monetário de um produto, mas também tudo aquilo que o consumidor tem que sacrificar ao adquirir um bem.

Existe atualmente uma diversidade de definições em torno do conceito de pricing. Inclusive derivado da existência de perspectivas económicas ou de marketing de pricing a definição por ter diferentes relevos e ênfases, sendo o marketing aquele com uma análise mais rica e mais baseada em elementos empíricos da perspectiva dos compradores, Skouras et al, (2005). Já a economia traduz uma análise macroeconómica desta variável, isto visto possuírem diferentes origens, preocupações centrais e evoluções de doutrina muito diferentes, Skouras et al, (2005). Pode ser designado como o processo de determinar o valor que uma firma pretende receber em troca de determinado produto. O pricing é considerado como o mais poderoso e eficiente instrumento no retalho, (Levy et al. 2004). Corresponde a uma variável de grande importância em modelos financeiros, e faz parte do

composto marketing mix dos quatro P's, sendo os restantes P's, o produto, a promoção e o canal de venda, designado em inglês de *place*. O processo de definição de um preço está sujeito a um impacto a nível económico e psicológico por parte dos clientes, isto é, a sua perceção do produto e da sua marca, assim como do próprio estabelecimento onde é adquirido. Existem vários aspetos que, mesmo que sejam subliminares, estão associados ao preço marcado em determinado produto. Assim, a tarefa de pricing torna-se de extrema complexidade e importância. É algo que pode determinar o sucesso ou o fracasso de uma firma.

2.3 - O que são estratégias de Pricing e capacidade de pricing?

Estratégias de Pricing segundo Cavusgil *et al* , 2003 refere-se à utilização do pricing através de estratégias baseadas no custo, na concorrência, ou baseado no valor que o produto\preço representa para o cliente. Relativamente ao custo, este baseia-se no custo base dos produtos ou serviços, enquanto o pricing de concorrência é quando os preços escolhidos variam de acordo com a oscilação dos preços dos seus competidores através da sua observação constante, e por fim, o pricing baseado no valor, quando os preços pretendem refletir o valor do produto ou serviço, Johansson et al, (2012).

A capacidade de pricing designa-se aos processos, mecanismos e recursos utilizados por uma empresa na aplicação do pricing, Dutta et al, 2002 e Dutta et al 2003.

2.4 - Quais são as estratégias de pricing?

2.4.1 - Preços discriminativos

Os preços discriminativos segundo Clerides, (2004), existem quando o mesmo produto é vendido a diferentes clientes a preços diferentes. Ele menciona ainda que grande parte dos economistas considera também discriminação de preço quando produtos similares mas não idênticos são vendidos a preços que não refletem os custos. O objectivo desta estratégia muitas vezes é conseguir cobrar o máximo que cada cliente está disposto a pagar, discriminando desta forma o preço, Levine , (2002).

2.4.2 - Preço Múltiplo

Para Klapper & Oetzel (2011), esta estratégia de pricing corresponde à atribuição de promoções sobre as quantidades adquiridas (uma forma de discriminação de preço), isto é, numa ótica do cliente, quanto maior a quantidade de produto adquirida (existindo diferentes embalagens para cada tamanho), mais baixo será o preço relativo da unidade em que o produto é vendido (ex. gramas, unidades, volume...), durante um período pré - estabelecido de tempo (duração da promoção). Numa ótica de retalhista, este irá vender as quantidades mais pequenas do produto a um preço mais alto do que normalmente o venderia. No entanto, em maiores quantidades de produto, este já seria vendido ao preço normal, proporcionando um efeito mais apelativo aos clientes. Os mesmos autores consideraram uma segunda variante desta estratégia que se traduz em, ao invés de baixarem o preço por unidade à medida que a quantidade adquirida aumenta, oferecem uma ou várias unidades extra, criando desta forma um acréscimo ao valor do produto.

2.4.3 - Estratégias de preço de linha de produto

De acordo com Tellis, (1986) esta estratégia de preços, a explicar mais adiante, pode ser subdividida em quatro sub-estratégias de preços diferentes.

1. Price bundling
2. Premium pricing
3. Image pricing e signalingpricing
4. Complementary pricing
 - a. Captive Pricing
 - b. Two part Pricing
 - c. Loss leadership

Tellis afirma que estas estratégias são importantes quando a empresa em questão possui uma variedade de produtos relacionados, e que o seu objectivo é a maximização do lucro, adoptando preços que se adequem à procura existente gerindo a cross-subsidization⁵ entre produtos. Quer isto dizer que a partilha de custos, e sinergias de marketing e promoções entre produtos são fundamentais. Considera que o price bundling deve ser utilizado quando existe heterogeneidade na procura para produtos perecíveis e não substitutos.

Quanto ao premium pricing, esta deve ser utilizada quando a procura por produtos substitutos for heterogénea e existirem economias de escala conjuntas.

Image pricing deve ser utilizada quando os clientes associam a qualidade aos preços, e o complementary pricing quando as empresas se apercebem dos custos de transferência suportados pelos clientes em alguns produtos.

2.4.3.1 - Price Bundling

Price Bundling, conforme o nome indica, é a venda de mais de um produto em conjunto. Segundo Simon, Fassnacht e Wubker, (1995), existem duas formas de price bundling: um

⁵ O termo cross-subsidization segundo Tellis 1986, diz respeito a produtos fabricados pelo mesmo fabricante em que as vendas de um determinado produto derivado de possuírem margens elevadas neste produto permitem ao fabricante baixar o preço/margens de outro(s) produto(s) de forma a que se tornem mais competitivos.

puro bundling, em que não existe a possibilidade de adquirir um produto em separado e o mixed bundling, que prevê a venda dos produtos de forma individual e em bundle. Conforme podemos observar no quadro abaixo, no estudo efectuado por estes autores, o mixed bundling apresenta a maior rentabilidade. Eles consideram que esta estratégia reduz a heterogeneidade dos clientes e a vontade de gastar por parte dos clientes é mais explorada. Esta estratégia, segundo eles, resultará num acréscimo entre 10% e 30% de lucro.

Optimal prices sales and profits for different forms of price bundling						
Forms of price bundling	Optimal prices			Sales		Profit
	Wine	Cheese	Bundle	Wine	Cheese	
No bundling	8.0	8.5	–	2	2	33
Pure bundling	–	–	10.5	4	4	42
Mixed bundling	9.0	9.0	13.0	3	3	44

Font: Price bundling Simon, Hermann; Fassnacht, Martin; Wubker, Georg. Pricing Strategy & Practice 3. 1 (1995): 34-44.

2.4.3.2 - Premium pricing

A estratégia premium pricing está intimamente associada ao comportamento dos clientes, estilo de vida, e à percepção, por parte do consumidor de luxo (Allsopp, 2005). Esta percepção e comportamento depende dos mercados e das marcas propriamente ditas, (Allsopp, 2005). O seu posicionamento e o valor percebido da marca determinarão o sucesso desta estratégia. Tellis (1986) acrescenta que muitos destes produtos apenas são de viável comercialização porque, em simultâneo, criam uma versão do mesmo produto mas de preço médio ou mais aceitável para os clientes mais sensíveis ao preço, existindo desta forma uma cross-subsidization entre produtos.

2.4.3.3 - Price signaling e o image pricing

Price signaling e o image pricing são outras das estratégias, abordadas por Tellis (1986), bastante parecidas. O price signaling baseia-se em quatro variáveis: preço, qualidade do produto, associação do cliente de alta qualidade = preço elevado e vice-versa e custo do tempo, por parte dos clientes. Traduz-se em vender produtos de baixa qualidade a um preço elevado. Para que compreendamos melhor esta estratégia temos de ter presente o conceito de custo do tempo dos clientes, isto é, um cliente, antes de comprar determinado produto, se estiver à procura de qualidade, irá ter de perder tempo na pesquisa de certo produto e analisar detalhadamente o produto e assim tirar as suas conclusões, relativamente a sua qualidade, automaticamente desabilitando esta estratégia. No entanto, existem clientes que têm elevados custos de tempo e que pretendem produtos de qualidade. Tal facto impossibilita-os de se precaver na aquisição de um produto, sendo estes o principal alvo desta estratégia, já que muitas vezes vão optar por produtos aparentemente de alta qualidade, sendo, na realidade, de baixa qualidade.

O image pricing funciona da mesma forma, a diferença é que vão servir-se de um produto existente, de baixa qualidade, alterar-lhe o modelo ou nome e atribuir-lhe um preço elevado, sinalizando desta forma qualidade associada ao preço.

2.4.3.4 - Complementary pricing

Como viu-se anteriormente, pode ser subdividido em três estratégias:

- **Captive pricing:** para exemplificar como se processa, vou recorrer ao negócio da Nespresso e das chamadas cápsulas de café instantâneo. Suponhamos que os custos totais (produção, mercado, distribuição entre outros...) desta máquina são 100€ e os das cápsulas, por sua vez, totalizam 0.10€ de custos/capsula; por outro lado, os consumidores apenas estão dispostos a pagar 50€ pela máquina e 10€ / mês pelas cápsulas (20 capsulas). Uma empresa, ao adotar esta estratégia não se importará em

vender a máquina apenas por 50€ e recuperar os 50€ de prejuízo na venda das cápsulas, supondo que a patente das cápsulas permanece em vigor durante todo o período da recuperação do investimento. O conceito de sunk-cost⁶ nesta estratégia pode ser uma mais-valia para o produtor já que, derivado dos custos de saída serem algo elevados, irá influenciar o cliente a permanecer fiel à sua máquina, continuando a adquirir as cápsulas e assim permanecer fiel, assim como o efeito status quo bias de Samuelson & Zeckhauser, (1988) que demonstram que os clientes recebem uma maior vantagem em manter determinado produto do que em abandoná-lo ou o efeito de endowment, por Thaler et al. (1991), que prova que as pessoas exigem muito mais por abdicar de determinado produto que eles já possuam, do que se estivessem a adquiri-lo inicialmente.

- Two-part pricing: funciona da mesma forma, no entanto aplica-se nos serviços existindo um preço fixo, e um preço variável dependendo dos serviços por que o cliente opte.
- Loss leadership: segundo o autor, trata-se de baixar o preço de determinado(s) produto(s), com o objectivo de aumentar o fluxo da loja, Walters & MacKenzie (1988), e assim, apesar de não obter proveitos com estes produtos, como para alguns clientes existem os chamados custos de transação ou custos de tempo de oportunidade (tempo, transporte, entre outros...), estes adquirirão não apenas os produtos em promoção, como também outros, gerando assim um retorno suficiente para cobrir o que deixou de ganhar com os produtos em promoção e, conseqüentemente, gerar receitas mais elevadas.

⁶ O termo sunk cost ou custos irrecuperáveis de acordo com inumeros autores baseia-se no facto de que cada compra apresenta uma carga emocional a ela associada. Quanto maior for o investimento feito nessa aquisição mais difícil será a essa pessoa abandonar esse objecto.

2.4.4 - Descontos de segundo mercado

1. Descontos periódicos

2. Descontos aleatórios

Tellis (1986) afirma ainda que estas estratégias decorrem da existência de heterogeneidade de consumidores. Estas estratégias permitem que os produtos possam ser vendidos a diferentes segmentos de clientes a diferentes preços, em que os clientes que podem pagar valores mais elevados pelos produtos subsidiem os preços dos produtos para segmentos mais sensíveis ao preço.

Deve-se ter em atenção que determinadas formas de discriminação de preço poderão ser consideradas ilegais, nos termos da legislação em vigor sobre concorrência.

O autor considera três dimensões, uma para cada estratégia, sendo a primeira, os custos de transação que motivam os descontos de segundo mercado, de seguida, temos a procura que motiva os descontos periódicos, e, por fim, temos os custos de pesquisa que motiva os descontos aleatórios.

Os descontos de segundo mercado, de acordo com o estudo de Tellis em 1986, correspondem a uma gestão dos custos fixos e dos custos variáveis. Vamos supor que uma firma tem custos de produção relativamente altos e que não está a usufruir do total da capacidade de produção, já que não existe procura suficiente para que um aumento de produção seja justificado. O produto que comercializam é considerado de alta qualidade ou de uma qualidade acima da média, sendo a marca dotada de um posicionamento elevado para segmentos e mercados dispostos a pagar um valor acima da média por este produto. Posto isto, esta estratégia deriva da oportunidade de se aproveitar toda a capacidade de produção mas criando um produto com uma qualidade mais baixa que irá ser vendido a um preço inferior, tendo como segmentos alvo aqueles mais sensíveis ao preço. Assim criar-se-á uma marca que poderá ou não estar ligada à marca principal mas de gama mais baixa. Desta forma poderão competir nos mercados premium de baixa sensibilidade ao preço e

em simultâneo aproveitar os mercados low cost, competindo directamente com esses concorrentes, não obrigando à necessidade de desposicionamento por parte da marca principal, caso pretendesse baixar os preços para aumentar a cota de mercado e assim vender mais, apesar de as margens serem mais pequenas. Um exemplo bastante claro desta estratégia é o já mencionado anteriormente da Nespresso como marca com um posicionamento elevado e a submarca Douce Gusto de baixo posicionamento e que é comercializada a baixos preços. Desta forma exploram ambos os segmentos de mercado. Esta estratégia pode ser utilizada também em mercados de outros países, de acordo com a sensibilidade ao preço de cada. É de notar que, apesar de esta estratégia aparentar ser virada para os fabricantes, temos de ter em atenção que os próprios retalhistas também são produtores/fabricantes e possuidores de diversas marcas com vários posicionamentos.

2.4.4.1 - Descontos periódicos

Segundo Tellis, numa ótica de custos económicos médios⁷, os custos baixam caso a produção seja mais elevada. Assim, no exemplo dado pelo autor, vamos supor que existe um segmento de clientes que estão dispostos a pagar um valor mais elevado no início do ano mas dada a quantidade necessária para satisfazer a procura destes clientes, caso seja apenas essa a produzida, o valor de produção irá sair elevado visto a produção ser baixa. Existe ainda um grupo de clientes que estará disposto a comprar o produto todo o ano para por um preço bastante baixo insustentável, caso a produção seja baixa. Posto isto, esta estratégia propõe que se produza este produto em níveis elevados assegurando custos médios económicos baixos, disponibilizando o produto a preços altos no início do ano, satisfazendo a procura dos clientes já mencionados (baixa sensibilidade ao preço), e no resto do ano atribuir descontos ou fazer promoções, satisfazendo o segundo segmento de clientes. Consegue-se desta forma garantir a satisfação da procura em ambos os clientes, obtendo sempre margens nas vendas, apesar de no início do ano serem superiores. Esta estratégia também se apresenta como virada para os fabricantes/produtores, no entanto, além de os próprios retalhistas serem produtores/fabricantes, estes apresentam vantagens

⁷O termo “custos económicos médios” segundo Tellis, 1986 correspondem a todos os custos envolvidos na produção, marketing, custos fixos e variáveis mais o lucro aceitável dividido pelo número de unidades.

de negociação na aquisição de maiores quantidades, obtendo assim descontos ou preços mais baixos, no caso de adquirirem maiores quantidades. Desta forma esta estratégia aplica-se perfeitamente, já que existem descontos de quantidade na aquisição dos seus produtos.

2.4.4.2 - Descontos aleatórios

De acordo com Tellis, vamos supor que o preço de determinado produto varia entre 30€ e 50€ e que os custos de tempo de oportunidade⁸ são 10€ ou superiores. Esta estratégia posta em prática envolve manter o preço do produto regularmente em 50€ e aleatoriamente e durante um período relativamente curto baixar o preço do produto para 30€, de forma a que não haja demasiados clientes desinformados ou com sorte, e adquirirem este produto a 30€ demasiadas vezes, nem sejam capazes de prever nova promoção, comprando normalmente a preços altos. Por outro lado, os clientes informados irão procurar pelos preços mais baixos e aguardar até o preço baixar. Desta forma a empresa maximiza o número de clientes informados nos seus preços ao invés dos da concorrência, e maximizando o número de clientes desinformados que compram a preços altos.

2.4.5 - Pricing Competitivo

Corresponde a uma categoria de preços de produtos que tem como objectivo tirar partido da posição da concorrência que possui produtos similares (mas não idênticos), Duke (1994).

Tellis subdivide esta categoria de estratégias de pricing em três estratégias base:

- Estratégia de penetração
- Economias de experiência

⁸ O termo de “custo de tempo de oportunidade” representa o custo do tempo para um pessoa. No nosso caso este termo explica o valor em € de tempo que um cliente (cliente informado) gasta na pesquisa por um produto, seja o preço desse produto seja a qualidade ou as especificações que caracterizam esse produto.

- Price signaling
- Geographic pricing

2.4.5.1 - Geografic pricing

Esta estratégia pode ter quatro variações, segundo Tellis 1986:

- FOB
- Uniforme Delivery Price
- Zone pricing
- Freight Absorption Cost

Segundo Tellis (1986), o geographic pricing é um método de preços variáveis em que o preço de venda é calculado de acordo com o cliente, ou custos distância ou o custo de transporte de mercado incorridos.

O geographic pricing pode ser visto como uma estratégia de venda que tem em consideração o custo médio dos produtos numa determinada área geográfica, bem como despesas incorridas para o transporte desses bens para o ponto de venda.

Usando dados relacionados com a localização e os custos totais envolvidos no fornecimento de bens para essa área, o fabricante ou vendedor irá determinar um preço unitário que cobre todas as despesas permitindo margens aceitáveis. Como acontece com qualquer tipo de fixação de preços, o valor final de preços geográfico irá sofrer um impacto da procura das mercadorias em questão, assim como da concorrência que oferece produtos similares na mesma área. As empresas têm cinco opções para estabelecer os preços.

2.4.5.1.1 - FOB

Primeira, através de "FOB", que é quando a empresa decide cobrar um valor superior no segundo mercado de forma a refletir os custos de transporte existentes para esse mercado.

2.4.5.1.2 - Preços uniformes de entrega

Em segundo lugar, através preços uniformes de entrega, e quando os preços dos vários mercados são iguais, os custos de transporte são distribuídos por ambos os mercados, sendo, desta forma, os preços iguais.

2.4.5.1.3 - Pricing de zona

Em terceiro temos o pricing de zona em que os preços adotados em cada zona irão refletir os custos de transporte para essa zona. No entanto, dentro de cada zona, existindo vários pontos de distribuição com diferentes custos de transporte, o valor de preço a ser cobrado será a média dos custos totais dos produtos mais a média dos diversos custos de distribuição que ocorrem dentro da própria zona.

2.4.5.1.4- Custeio por absorção de carga

Em quarto lugar, através do custeio por absorção de carga, quando os preços competitivos dos concorrentes são superiores no mercado primário, vamos transpor os custos de transporte para esse mercado e vender a mercadoria a preços menores no mercado secundário. Isto é o oposto do primeiro "FOB".

De ter em atenção que a escolha destas estratégias varia de acordo com os preços médios praticados em cada mercado. O objectivo é conseguir preços competitivos ou mais competitivos que os concorrentes em todos os mercados ou em apenas em alguns. A existência de sinergias em preços mais e menos competitivos por mercado é essencial.

2.4.5.2 - Estratégia de penetração

A estratégia de penetração, de acordo com Holden & Nagle, (1998), é a decisão de baixar o preço do(s) produto(s) relativamente ao seu valor e relativamente aos preços dos competidores. Servem-se do preço como principal vantagem competitiva, tendo como objectivo ganhar rapidamente cota de mercado, apesar de baixas margens. O acréscimo de volume de vendas providenciará altos retornos, enquanto os concorrentes não responderem. Esta estratégia, caso usada por longos

períodos, obrigará as empresas concorrentes a ter de baixar os preços (baixando assim as margens de todos), e, caso não possuam uma estrutura de custos sustentada, obrigará alguns concorrentes a abandonar o mercado em questão.

Contudo, se o segmento alvo for de grande tamanho e se para estes clientes o preço for a sua maior motivação e possuam uma elevada sensibilidade ao preço, esta estratégia será extremamente bem-sucedida. A nível de custos marginais habitualmente o preço de penetração será superior. Poderá, no entanto, existir com preços inferiores aos seus custos marginais, Holden & Nagle, (1998).

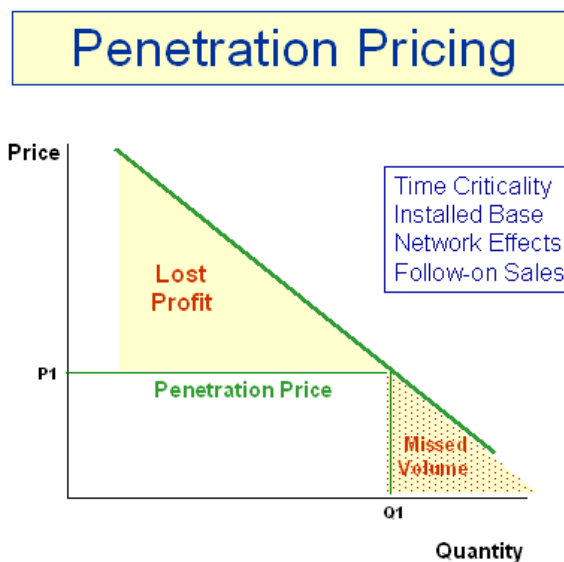


Figura I
Fonte: image548
http://faculty.msb.edu/howmak/homahelpsite/WebHelp%20061813/HomaHelp.htm#Price_Penetration_2.htm

Esta estratégia, quando apoiada em **economias de escala**⁹ ou de **experiência**¹⁰ (que se traduz em custos económicos unitários mais baixos) terá um grande impacto, já que, mantendo um nível de preços relativamente baixo comparativamente com a concorrência e o próprio valor do produto, conseguem manter ou aumentar as margens. Adotar esta estratégia de forma agressiva irá causar o abandono dos concorrentes que não possuam uma estrutura de custos competitiva.

No estudo efectuado pelos autores já referidos anteriormente, estes explicam que a adoção desta estratégia pode tornar-se bastante perigosa, mencionando o exemplo da empresa de relógios Omega que nos anos 70 era dotada de um prestígio superior à tão conhecida Rolex. A Omega durante esta década, de forma a obter uma maior cota de mercado, resolveu optar por uma estratégia de penetração, causando um deterioramento da marca e da imagem da Omega. Os mercados foram inundados com relógios Omega de baixo valor e preços, e a imagem de marca e qualidade, associada à Omega, perdeu-se, nunca tendo melhorado os seus retornos, com a relação maior quantidade vendida a preços mais baixos. A mesma situação ocorreu com marcas como a Lacoste e a Cadillac Cimarron.

2.4.6 - Pricing baseado no custo

De acordo com Clark, (1996) podemos distinguir dois tipos de estratégias de pricing baseadas no custo:

- Pricing de lucro fixo
- Going Rate Pricing

2.4.6.1 - Pricing de lucro fixo

⁹ O termo “economias de escala” traduz-se na quebra dos custos totais médios de produção, geralmente atribuídos a uma melhoria tecnológica ou melhorias de eficiência ou mesmo derivado de compras mais baratas geradas de melhores negociações (Ethier 2009).

¹⁰ O termo “economias de experiência” baseia-se num declínio dos custos totais médios à medida que o volume cumulativo de produção aumenta com o decorrer do tempo. Isto é, quantas mais horas de produção cada operário faz mais eficiente este se vai tornar; (Boston Consulting Group, 1966).

O pricing de lucro fixo traduz-se na aplicação de determinada taxa ao preço de custo do produto. Esta estratégia é a mais utilizado derivado da facilidade de aplicação, no entanto negligencia as pressões de mercado.

2.4.6.2 - Going rate pricing

O going rate pricing possui três opções. A primeira será aplicar os mesmos preços que a concorrência; a segunda seria aplicar determinada percentagem de preço abaixo dos competidores de forma a ganhar cota de mercado ou mesmo afastar a concorrência do mercado; e por fim, a terceira estratégia seria aplicar uma percentagem acima dos preços da concorrência, derivado de se possuir produtos de maior qualidade ou serviços extra (ex.: garantias...) que aumentam o valor acrescentado do produto, justificando desta forma o preço mais elevado.

2.4.7 - Flanking product strategy

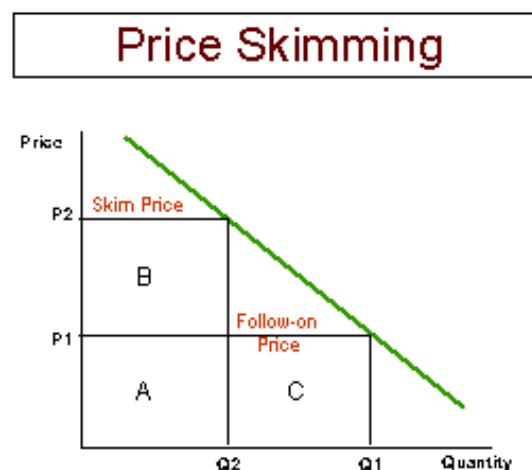
Flanking product strategy, tal como relembram Holden & Nagle, (1998),teria sido a estratégia mais adequada para os casos mencionados anteriormente. Eles relembram o sucesso do lançamento de um modelo que capte os clientes mais sensíveis ao preço, mantendo os produtos de alta qualidade e preço para os clientes não sensíveis ao preço, tal como a Heublein fez com as marcas de vodka Popov, Relska, and Smirnoff. A Nespresso, como marca principal e de alto posicionamento e a Doulice Gusto representam outros exemplos de marcas da mesma firma que exploram segmentos opostos. Enquanto a Nespresso representa um posicionamento elevado e tem como target os não sensíveis ao preço, a Doulice Gusto explora os segmentos sensíveis ao preço não desposicionando ou mesmo não quebrando a imagem existente da empresa mês Nespresso

Esta estratégia prevê um segundo produto, mas com baixo posicionamento de sendo este adicionado à marca do produto de alto posicionamento existente, que é direcionado diretamente contra os concorrentes de baixo preço. O aspecto mais

importante de tal estratégia é que os dois produtos são diferenciados com força suficiente para minimizar o canibalismo. Isto pode ser conseguido através da diferenciação da marca, da qualidade, e do preço e / ou distribuição¹¹, Hilleke, Klaus, Stephan, (1997)

2.4.8 - Estratégia de skimming

A estratégia de skimming, explorada por inúmeros autores, tendo como pioneiro Dean, (1951), a que se seguiu Howards, (1957), Kelly & Lazer's (1958), Maccarthy's, (1960) e Kotler (1967), caracterizaram esta estratégia pela adoção de um preço elevado à entrada no mercado de um produto. Este preço será



reduzido à medida que os competidores entrem no mercado. Esta estratégia é usada

Figura II - Fonte: http://faculty.msb.edu/homak/homahelpsite/webhelp/Price_Skimming.htm

principalmente em produtos que são novos e em que praticamente não existem concorrentes negociando o mesmo produto ou similar. Esta estratégia, que também pode ser chamada de desnatação, deve ser reservada para quando o objetivo de preços é a maximização do lucro, maximização das receitas, ou maximização das margens de lucro. Aplicando esta estratégia quando o produto é novo no mercado, como não há concorrência, gera maior receita, lucro e margens de lucro. Os autores consideram que esta estratégia funciona porque existem diferentes tipos de clientes com realidades complementares diferentes, nomeadamente, a nível de salários, necessidades de status social, diferentes sensibilidades ao preço. É muitas vezes utilizado em segmentos de nichos de mercados que exploram a procura dos segmentos alvo não sensíveis ao preço.

¹¹ Tradução livre do autor. No original "This strategy foresees a 2nd, lower positioned product to be added to the existing higher positioned brand product, which is targeted directly against the low-priced competitors. The most important aspect of such a strategy is that the 2 products are differentiated strongly enough to minimize cannibalization. This can be achieved by differentiating brand, quality, price and/or distribution.

- Na figura II explica que, após a adoção de um preço elevado no momento de lançamento de um produto no mercado, se vai baixando o preço à medida que a procura aumenta. Desta forma consegue-se tirar o máximo proveito dos clientes menos sensíveis ao preço e à medida que o preço vai baixando explora-se também os clientes mais sensíveis ao preço. Podemos também concluir que vamos inicialmente extrair o máximo rendimento, de modo progressivo, aos clientes inovadores, depois aos primeiros a adoptar novos produtos, seguindo-se os clientes main-stream, maioria tardia, e por fim os clientes retardatários, Kanagal, (2013). Totaliza, de acordo com a imagem, um retorno de A+B+C.

Skimming	Penetration
<ul style="list-style-type: none">• High short-term profits less affected by discounting.• For innovations, profits before competitive entry, quick recovery of R&D expenditures, and reduction of payoff period and risk.• Profits before obsolescence.• Room for future price reductions.• Avoids/preempts price increases.• Prestige and quality connotation of high introductory price.• Avoids cut-throat competition if competitors are price followers.• Lower volume -- less demanding on capacities and financial resources.	<ul style="list-style-type: none">• High profit through fast sales growth and high volume.• Quick induction of trials and demonstrations.• Reduction of short-term costs through large volume.• Reduction of long-term costs through fast growth of accumulated volume. Long-term competitive advantage.• Better utilization of high fixed capacity in production or distribution.• Lower flop risk.• Deterrence of entrants.• Risk: Vicious cycle of declining prices.

Figura III – Fonte: Pricing Opportunities - And How to Exploit Them Simon, Hermann Sloan Management Review; Winter 1992

2.4.9 - Estratégia do produto bom, melhor e o melhor

A estratégia do produto bom, melhor e o melhor, segundo Gabbard, (2001) e Mohammed (2010), traduz-se no seguinte exemplo:

Vamos supor que, na venda de três modelos de um produto adotámos os seguintes preços: o modelo “bom” custa 20€, o modelo “melhor” custa 23€ e o modelo “o melhor” custa 100€. Nesta estratégia, a firma tem como objectivo vender o modelo melhor pelo preço de 23€. O modelo de 100€ irá servir de chamariz do cliente. No entanto, derivado de possuir um preço muito elevado comparativamente com os outros, este irá apenas ser comprado por segmentos mais reduzidos (não sensíveis ao preço). Os autores explicam que as pessoas, perante uma diferença relativamente baixa de 3€ entre o produto “bom” e o produto “melhor”, vão, na sua maioria, optar pelo melhor. Esta reação também pode ser explicada pelo efeito da estratégia do preço de referência, assim como pela percepção que quanto maior o preço melhor a qualidade.

2.4.10 - Pricing de ciclo de vida de um produto

O pricing do ciclo de vida de um produto, de acordo com um estudo efectuado por Yao, Wang, Mukhopadhyay e Cong em 2012, corresponde à necessidade de uma empresa atribuir os preços de forma dinâmica durante cada estágio¹² do ciclo de vida de um produto, de forma a maximizar os retornos desse mesmo produto.

¹² Os estádios do ciclo de vida de um produto segundo Ryan & Riggs, (1996) são a introdução, crescimento, maturidade e declínio.

2.4.11 - Fixação de preços em produto opcional

Fixação de preços em produto opcional, segundo Sarah A. Roth, (2007), corresponde à possibilidade de o cliente poder adquirir serviços extra, tipo garantias ou extensão de garantias, ou uma entrega mais rápida do produto, entre outros serviços associados ao produto que vendemos, de forma a aumentar o valor acrescentado ao produto e serviço, assim como dilatando as receitas.

Variadas estratégias de pricing foram apresentadas, apesar de existirem muitas outras na ampla literatura existente no meio científico. Cada uma delas determina um resultado para a empresa, podendo ser uma maior cota de mercado, aumento das receitas, promoção de determinados produtos e assim obter uma equidade de marca maior, aumento de vendas, fidelização de clientes, entre outros. Apesar de tudo, o uso destas e outras estratégias existentes não mencionadas deve ser bem calculado e medido visto que os resultados poderão ser nefastos tanto para a própria empresa como para o mercado onde actuam.

2.5 - O Preço e seus Perigos

Num artigo de Simon (1992), ele descreve o resultado dos efeitos de políticas de pricing nefastas assim como o peso que esta variável tem na economia, mercados e na própria empresa. Segundo Simon, o preço determina o sacrifício económico que um cliente está disposto a fazer para adquirir determinado produto. Este cliente irá comparar este sacrifício com o valor percebido do produto. O preço e o valor são os pontos fulcrais de todas as transações. O autor acrescenta que o impacto do preço é de dez a vinte vezes superior ao impacto da publicidade. A facilidade de adoção e o reflexo imediato que o preço infere na empresa, no mercado e na concorrência torna esta variável algo de muito sensível no momento da escolha. Estratégias de pricing agressivo são comuns nos dias de hoje, quer derivado do lançamento de novos produtos quer por pura necessidade de dominância do mercado. Por outro lado, os concorrentes reagem à mesma velocidade também através dos

preços. Por vezes estratégias de pricing agressivo são adoptadas, mesmo não possuindo estruturas de custos, economias de escala, ou experiência que as possam suportar, resultando numa redução das receitas a nível de mercado e muitas vezes resultando no colapso das próprias empresas.

Os consumidores estão cada vez mais conscientes dos preços, nos mercados o poder de mercado está a ser transferido dos fabricantes para os retalhistas. Virtualmente nenhum segmento de mercado está imune a ataques de estratégias de pricing agressivas.

Por outro lado, a inflação torna as pessoas mais conscientes dos preços, obrigando-as a tornarem-se mais informadas e a analisarem os preços de forma mais comparativa. Estes dados provam que os gestores dos nossos dias terão de se servir de novas ferramentas tecnológicas e assim atingir as oportunidades existentes.

2.6 - Dimensões das Estratégias de Pricing

De acordo com Shankar & Bolton (2004), a variação nas estratégias de pricing dos retalhistas pode ser explicada, na maioria, por factores de concorrência mas também por factores de cadeia de valor, marca, categoria, cliente, mercado, cadeia de valor e loja.

Por sua vez, o modelo destes autores pressupõe a existência de quatro dimensões. Estas dimensões são o âmbito de acção das estratégias de pricing adoptadas para responder às exigências das sete variáveis anteriormente enunciadas e explicadas. Estatisticamente existe correlação entre as dimensões e os determinantes sendo uns mais e outros menos significantes. Assim, como dimensões temos:

1. Consistência de preço
2. Intensidade de promoção no preço

3. Coordenação da promoção no preço

4. Preço relativo de uma marca

Resumindo, as estratégias de pricing são influenciadas pelas sete variáveis ou determinantes consideradas por Shankar & Bolton (2004). As quatro dimensões por eles consideradas estabelecem os limites ou as fronteiras onde as estratégias de pricing actuam.

A baixo temos um quadro explicativo de cada uma das dimensões assim como do modelo propriamente dito de Shankar & Bolton (2004).

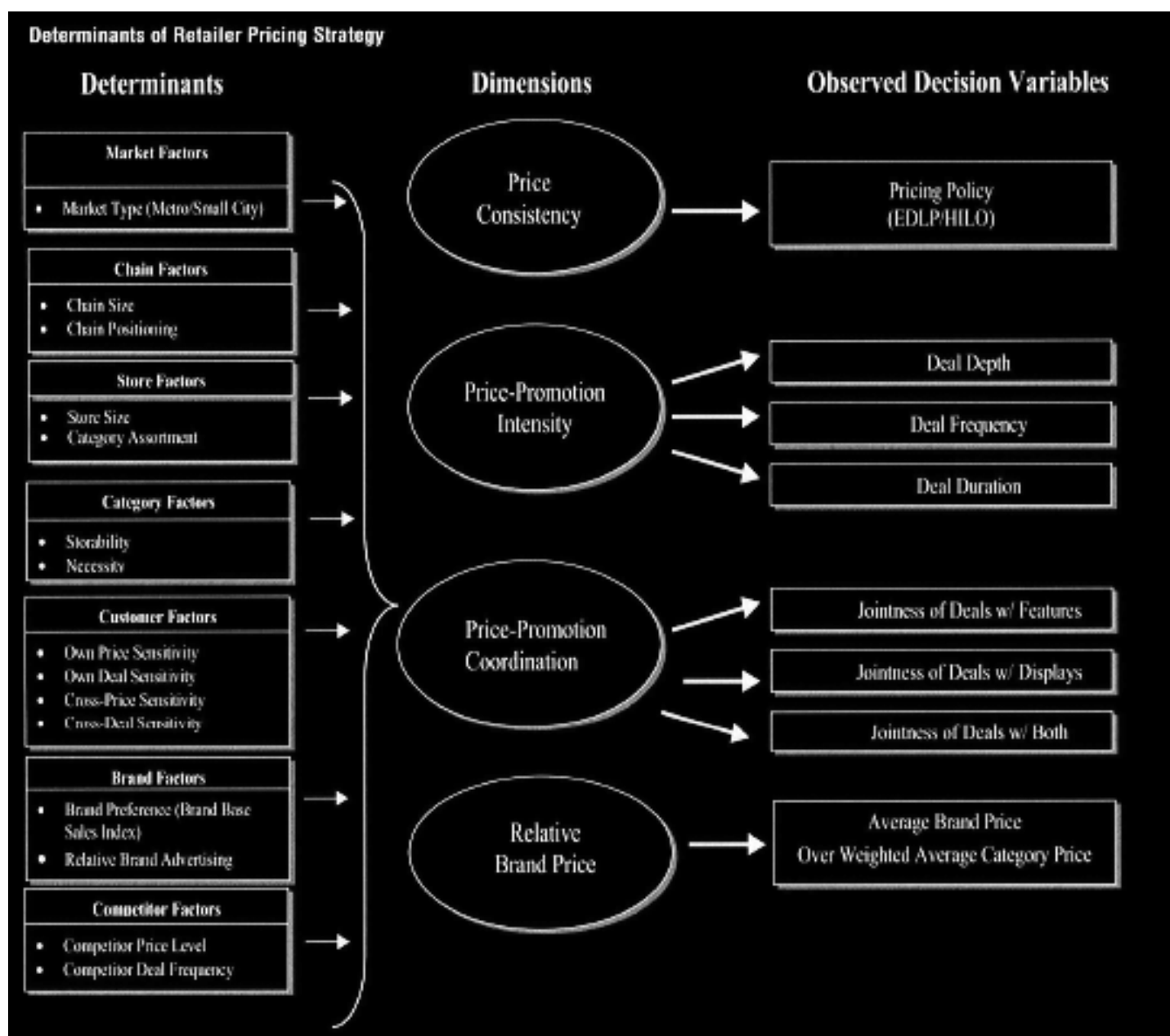


Figura IV - Modelo de Shankar & Bolton, (2004)

Estas quatro dimensões anteriormente enunciadas, segundo os autores, são medidas da seguinte forma:

- 1) Consistência de preço corresponde ao formato ou política de preço adotado pelo retalhista. Existem três tipos, HiLo (high and low prices), EDLO (everyday low prices), e modelos híbridos, que adotam tanto características do modelo HiLo como do modelo EDLP.

- 2) Intensidade de promoções no preço que pode ser dividido em três variáveis, sendo elas a profundidade da promoção (uma grande ou pequena baixa de preço), a frequência em que ocorrem as promoções, e o espaço de tempo em que estas promoções vigoram.

- 3) A coordenação da promoção do preço corresponde à adoção de uma estratégia combinada de promoção de preços, anúncio das características dos produtos (features), e a sua exibição através de um display (uma montra ou panfletos), sendo esta estratégia dividida em 3 combinações possíveis:
 - a) Anúncio das características (features) conjugadas com uma promoção no preço.

 - b) A exibição do produto através de um display conjugado com uma promoção no preço.

 - c) Uma conjugação das três variáveis em simultâneo, isto é, uma promoção no preço, a apresentação das características do produto (feature), e um display de exibição do produto.

- 4) O preço relativo de uma marca, que pode ser descrito como a média do preço actual de determinada marca relativamente ao preço de outras marcas da mesma categoria. Esta

variável pode ser calculada através da divisão do preço média da marca em questão pela média ponderada de outras marcas da mesma categoria em que a ponderação é feita através da cota de mercado correspondente a cada uma dessas marcas existentes na loja.

Dimensions	Decision Variables/Measures Used in This Study
<i>Price Consistency</i> —Extent to which a retailer follows a pricing policy/format that is EDLP on one end and HiLo on the other end of the continuum.	<i>Single Variable/Measure</i> Pricing policy: Standard deviation of the brand price divided by its mean over the weeks.
<i>Price-Promotion Intensity</i> —The regularity of depth, frequency, and duration of price cuts or deal discounts for a given brand at the retail level.	<i>Four Variables/Measures</i> (1) Deal depth 1: Average deal depth (in cents) across all weeks; (2) Deal depth 2: Average deal depth (in cents) across only deal weeks; (3) Deal frequency: Percentage of weeks with deals; (4) Deal duration: Average deal duration (in weeks). Each brand-store average is standardized by dividing by the category average.
<i>Price-Promotion Coordination</i> —The “jointness” or complementarity of price and promotion decisions for a given brand.	<i>Three Variables/Measures</i> (1) Feature and deal: Percentage of weeks with feature and deal; (2) Display and deal: Percentage of weeks with display and deal; (3) Feature, display, and deal: Percentage of weeks with feature, display, and deal.
<i>Relative Brand Price</i> —Average actual price of the brand relative to other brands in the category at the store level.	<i>Single Variable/Measure</i> Average brand price divided by the weighted average category price (where the weights are market shares within the store). ¹

¹Actual brand price is the price per equivalent unit size as given to us by the data providers. In some cases, when we were given prices for multiple brand sizes or SKUs, we calculated a simple average across brand sizes or SKUs—which is similar to how it was done by the data providers in the other cases.

Figura V - Modelo de Shankar & Bolton 2004

2.7 – Estratégias de pricing e seus determinantes

O objectivo deste capítulo é dar a conhecer uma visão aprofundada de Pricing, suas estratégias, determinantes e modelos.

Factores de mercado, cliente, cadeia de valor, marca, categorias, loja e concorrência irão ser explanados na sua relação com as estratégias de pricing adotadas. Isto é, vamos reunir a literatura existente e expor de que forma as estratégias de pricing vão ser customizadas de acordo com os factores do meio envolvente empresarial dos retalhistas.

A crescente evolução desta temática sugere que a dinâmica do pricing varia de firma para firma, e diferentes teorias dão valor a diferentes aspectos. Como tal, vamos expor cada um desses modelos ou estudo e confrontar com a análise metodológica (estudo de casos).

2.7.1 - A Concorrência como principal *driver* do Pricing Estratégico

O pricing tornou-se num instrumento de marketing cada vez mais importante no retalho. Esta tendência é visível em muitos países e em diversas áreas de acção dos retalhistas e dos consumidores. Ao mesmo tempo, os consumidores estão cada vez mais conscientes do valor dos produtos e do preço. As estratégias de pricing são tipicamente influenciadas pelo custo associado a dado produto/serviço, pelo comportamento de compra do consumidor e pela concorrência.

A essência do marketing estratégico é assegurar que as suas atividades de marketing na organização se adaptem às mudanças ambientais externas e possuam os recursos de marketing para fazer isso efectivamente, (Lewis & Littler, 2000).

Uma questão importante em estratégias de preços é conhecer a natureza e extensão das reações competitivas. Song, Inseong (2011) estabeleceu nos seus estudos a existência de respostas a baixas de preço entre competidores no mercado retalhista, isto é a concorrência representa um factor de grande impacto nas oscilações de preços. Existe muito pouca pesquisa empírica e descritiva que tenha examinado as reações as acções de pricing dos seus concorrentes. O preço tem sido tradicionalmente a base predominante da concorrência no retalho de hipermercados, supermercados e empresas, e muitas vezes reagem à entrada no mercado de novos competidores, com preços agressivos, na crença de que este tem uma elasticidade relativamente maior do que outros instrumentos de marketing, (Dickson e Urbany, 1994).

Segundo Sudhir (2001), as condições caracterizadas por uma elevada concentração e ambiente de mercado estável, permite que as empresas consigam uma cooperação e os preços coordenados. Por outro lado, a concorrência de preços tende a ser mais agressiva

em segmentos altamente sensíveis ao preço. Os concorrentes, optam por competir agressivamente para obter clientes novos, na esperança de que estes, mais tarde, se tornem leais e menos sensíveis ao preço. Nos segmentos leais, a estratégia de preços ideal seria um pricing cooperativo.

A reação à concorrência com os instrumentos de pricing pode levar a uma guerra de preços (Rao et al., 2000). As empresas podem escolher de que formas reagem à ameaça de uma guerra de preços, utilizando respostas de preços ou não.

Na tomada de decisões de preços, quando ameaçadas por uma guerra de preços, as empresas podem ter vários aspectos em consideração, inclusive de diferentes sensibilidades, de estratégias de preços da empresa e de outputs dos clientes da concorrência. Tipicamente as empresas podem ser seletivas nas suas escolhas e estratégias de pricing; por exemplo, alterar as opções (produtos por exemplo) dos clientes, em vez de mudança de preços, modificando apenas os preços certos, ou usar uma marca de combate. Finalmente, uma baixa de preço como retaliação, pode ser usada para se comunicar uma intenção de guerra de preços longa e difícil. Os retalhistas podem tentar reduzir o custo como forma de reagir a uma ameaça de preço, utilizando princípios, tais como cortes de preço seletivos de acordo com segmentos de consumo, área geográfica ou linha de produtos (Rao et al., 2000).

Os retalhistas devem acompanhar de perto o comportamento concorrente - em lojas específicas para marcas específicas - para ver que estratégia de preços está sendo adotada em determinada marca ou loja específica. Só então eles podem formar razoáveis expectativas gerenciais sobre preços dos seus concorrentes, e desenvolver as suas próprias estratégias. A literatura teórica sobre promoções de preços enfatiza que a competição entre os retalhistas é um determinante crítico de estratégia de preços ótimos (Bolton e Shankar, 2003).

2.7.2 - Guerras de Preços

Em todos os mercados em que existe mais que um competidor, as empresas participantes tendem a agir em prol de uma maior cota de mercado, mais vendas e tentativas de destronar os seus concorrentes. Normalmente, o preço costuma ser a variável mais utilizada para esse efeito, Rao, Bergen, & Davis, (2000). Baixar o preço dos produtos, de facto, constitui a forma mais fácil de o fazer. No entanto tal prática poderá levar a um ciclo de retaliações de baixas de preços, originando quebras acentuadas nos resultados e nas margens de cada empresa envolvida, Rao, Bergen, & Davis, (2000). Nos Estados Unidos, em 1992, desencadeou-se uma guerra de preços entre várias empresas aéreas (American Airlines, North West Airlines, entre outras) dando origem às maiores perdas da história do setor, estimando-se serem maiores ainda que os lucros combinados do setor desde a sua origem (Rao, Bergen e Davis, 2000). Como resultado destas guerras, conclui-se que: no fim, as firmas intervenientes irão acabar mais prejudicadas do que quando iniciaram a guerra. As firmas acabam negligenciando o anúncio da sua qualidade de serviço e produto, a sua brand equity, entre outros fatores não relativos ao preço. Variadas vezes, quando uma guerra destas é iniciada, há firmas que chegam a baixar o preço abaixo do custo (*dumping*¹³). Tais práticas são utilizadas com o intuito de obrigar os concorrentes a afastarem-se do mercado por falta de receitas, para poderem subsistir. Por sua vez, as empresas que se servem destas práticas apenas o fazem ou porque a empresa possui outros negócios noutros mercados em que os ganhos possibilitam um sustentamento das perdas por dumping, ou essa mesma firma está presente em outros mercados em que os seus resultados compensam os maus derivados de práticas de dumping.

¹³ O termo “dumping” corresponde a venda de produtos abaixo do seu custo total. Atualmente sancionado pela lei da concorrência em vigor.

Ways to Fight a Price War	
Tactic	Example
Nonprice Responses	
Reveal your strategic intentions and capabilities	Offer to match competitors' prices, offer everyday low pricing, or reveal your cost advantage
Compete on quality	Increase product differentiation by adding features to a product, or build awareness of existing features and their benefits. Emphasize the performance risks in low-priced options.
Co-opt contributors	Form strategic partnerships by offering cooperative or exclusive deals with suppliers, resellers, or providers of related services
Price Responses	
Use complex price actions	Offer bundled prices, two-part pricing, quantity discounts, price promotions, or loyalty programs for products
Introduce new products	Introduce flanking brands that compete in customer segments that are being challenged by competitors
Deploy simple price actions	Adjust the product's regular price in response to a competitor's price change or another potential entry into the market

Figura VI -Rao, A.R., Bergen, M.E. and Davis, S. (2000), "How to fight a price war", Harvard Business Review, March/April, pp. 107-16.

Para combater a concorrência existem variadas formas de o fazer sem ter de recorrer à variável preço. A análise ao motivo que levou determinada firma a iniciar uma guerra de preços é bastante importante já que será a partir dessa informação que uma estratégia de reação será criada.

Segundo os autores esta estratégia poderá nem envolver oscilações de preços, poderá simplesmente ser baseada em anúncios ou estabelecer contacto com os clientes da concorrência em outros mercados, alertando que está a fazer promoções em mercados diferentes dos deles, ou aos clientes da própria firma informando-os que, caso esta abandone o mercado, estes vão passar de baixos preços a curto prazo para altos preços a

longo prazo, visto passar a vigorar um monopólio ou existir uma redução significativa de competidores.

Uma firma pode sempre, de forma indireta demonstrar à firma concorrente que possui uma estrutura de custos bem mais eficiente do que eles ou revelar-lhes as suas intenções estratégicas e assim levá-los a desistir da abordagem preço. Poderão também responder a uma baixa de preços com a qualidade dos seus produtos e não no preço, transmitindo aos clientes que a qualidade não existe quando os preços são excessivamente baixos.

Segundo os autores Rao, Bergen e Davis, (2000), reconhecer o que levou a concorrência a iniciar uma guerra de preços é de enorme importância para se encontrar uma solução. Consideram que existem três pontos fulcrais que uma firma tem de ter em atenção:

- Problemas associados aos clientes, envolvendo a sensibilidade ao preço e os segmentos de clientes que surgirão, caso os preços se alterem.
- Problemas na empresa, associados às estruturas de custos, capacidades e posicionamento da firma/produtos/marcas.
- Problemas com parceiros ou outras indústrias ou firmas ligadas ao mercado que irão ser afectados com uma guerra de preços.

Outras formas de evitar a descida de preços é adotar uma estratégia de inovação constante, como é o caso da empresa 3M, que se orgulha que 40% das receitas provêm de novos produtos, suportando-se na qualidade dos seus produtos, e numa imagem de marca que reflete credibilidade e segurança. Como podemos ver, o preço não é apenas a única forma de se “jogar” no mercado. Diferenciação, qualidade, inovação, design, lealdade, são algumas das estratégias que poderão evitar a necessidade de baixar preços.

Recorrendo aos preços, e de forma a minimizar perdas, os players podem sempre recorrer a estratégias mais seletivas e complexas de preços como, por exemplo, de venda em formato de bundle, ou descontos de quantidade, ou em determinados produtos-chave para, estrategicamente, chamar determinados segmentos alvo.

Estas guerras muitas vezes são obrigatórias, apesar de pouco rentáveis, como por exemplo, há 10 anos atrás, quando se vivia uma guerra de preços no mercados dos *personal*

computers, marcas de renome, com posicionamento relativamente alto, viram-se forçadas a baixar os preços em 500 dólares, a fim de captarem *first time buyers*.

Apesar de tudo, as guerras de preços, quando se tem plena noção das capacidades, custos, e capacidade financeira dos concorrentes, e sendo elas inferiores às da própria firma, iniciar uma guerra poderá ser a atitude mais inteligente a tomar.

Muitas vezes opta-se pela retirada, ou simplesmente nem se responde às ameaças dos concorrentes, permanecendo com os preços intactos, optando por manter as margens, apesar de uma redução da cota de mercado.

2.7.3 - Fator de Formato de Loja

O formato da loja representa a forma como os consumidores percebem o local onde efectuam as suas compras. Poderá adotar variados formatos, como por exemplo supermercados, hipermercados, minimercados, mercearias. A dimensão e a variedade de produtos representam os critérios mais importantes; no entanto existem outros a ter em conta.

O formato adotado irá afetar diretamente o comportamento de escolha dos clientes assim como os perfis de clientes que a loja irá ter. “Compreensivelmente, existem centros de pesquisa acerca da forma como as estratégias de pricing e formato de loja afetam a escolha dos consumidores assim como os perfis de clientes que tendem a ser influenciados por cada estratégia.”¹⁴(e.g., Bell and Lattin 1998; Bhatnagar and 2004; Fox, Montgomery, and Lodish 2004; Lal and Rao 1997; Messinger and Narasimhan 1995; Popkowski Leszczyc, Sinha, and Timmermans 2000; Voss and Seiders 2003)

¹⁴ Tradução livre do autor. No original “Understandably, considerable research centers on how pricing and format strategies affect consumers’ store choice behavior, as well as which consumer profiles tend to be drawn to each strategy.” (e.g., Bell and Lattin 1998; Bhatnagar and 2004; Fox, Montgomery, and Lodish 2004; Lal and Rao 1997; Messinger and Narasimhan 1997; Popkowski Leszczyc, Sinha, and Timmermans 2000; Voss and Seiders 2003)

“A segunda decisão crítica e estratégica a longo prazo que os retalhistas têm de tomar está relacionada com o formato da loja.”¹⁵(Dinesh Kumar Gauri, Minakshi Trivedi and Dhruv Grewal 2008). Os formatos de loja referem-se a categorias competitivas de retalhistas que respondem às variadas necessidades e situações dos clientes enquanto fazem compras.¹⁶(Gonzalez-Benito, Munoz-Gallego, and Kopalle 2005).

Tang, Bell e Ho (2001) criaram um quadro para explicar os fatores que levam os consumidores a optarem por determinada loja em detrimento de outras. Eles consideraram em função da utilidade de cada característica, sejam elas de utilidade fixa ou de utilidade variável.

O seu estudo baseia-se em dois aspectos fulcrais: a utilidade percebida de determinada loja (benefícios - custos) e a utilidade percebida total, que pode ser dividida em utilidade fixa e variável. Estudos previamente efectuados por outros autores consideram que a utilidade atribuída pelos clientes a determinado estabelecimento é determinada pela imagem que possuem da loja, e assim, dependendo da imagem que possuem, optam pela loja x ou y. A utilidade fixa percebida por um cliente não varia de visita em visita, e não depende da lista de compras. Por outro lado, a utilidade percebida já vai depender do tamanho e categorias das listas de compras.

A utilidade percebida determina a escolha da loja e diretamente o número de clientes, o número de visitas por cliente e a média de compras efectuadas por visita. Os benefícios fixos (utilidade fixa) incluem a facilidade de se ir às compras que engloba a sua normal experiência em visitar uma loja (saber a localização dos produtos, disposição das prateleiras...), a qualidade do serviço (lugares no estacionamento, a limpeza geral da loja, um ambiente agradável, uma variada oferta de produtos e categorias...). Esta experiência explica o porquê de os clientes terem sempre uma loja principal em detrimento de outras. Por outro lado, o estudo compreende variáveis de custos fixos atribuíveis aos clientes, como por exemplo, o tempo que se demora em transportes para chegar à loja ou a distância que terá de ser subtraído à sua utilidade fixa.

¹⁵ Tradução livre do autor. No original “A second critical and long-term strategic decision that retailers must make pertains to the store format.” (Dinesh Kumar Gauri, Minakshi Trivedi and Dhruv Grewal 2008).

¹⁶ Tradução livre do autor. No original “Store formats refer to competing categories of retailers that match varying customer needs and shopping situations (Gonzalez-Benito, Munoz-Gallego, and Kopalle 2005)

Relativamente à utilidade variável esta advém das expectativas preformadas relativamente aos preços dos produtos (o que está relacionado com a quantidade de produtos que um cliente pretende adquirir).

¹⁷“Considere uma situação em que um cliente escolhe entre lojas A e B. A loja A é percebida por ter uma maior utilidade fixa e uma utilidade variável menor que B. Isto é, o consumidor tem uma preferência geral para fazer compras em A (devido à localização, à experiência habitual, serviço, etc.), mas considera que uma tem utilidade variável inferior, em média, para qualquer volume de compras. O cliente irá selecionar A se o seu volume de compras (ou seja, a quantidade total das compras planeadas em todas as categorias da lista de compras antes da visitada loja) está abaixo de um certo limite, caso contrário o cliente irá selecionar a loja B. Assim, os clientes que compram na loja A tendem a ter um volume menor de compras do que os clientes que fazem compras na loja B. Em outras palavras, a despesa média por viagem na loja a será menor do que na loja B.” Tang, Bell e Ho (2001).

Neste estudo Tang, Bell e Ho (2001), chegaram a 3 proposições fundamentais:

1. A utilidade fixa aumenta com a experiência de compra habitual numa loja específica, existindo qualidade de serviço e variedade, e diminui com o tempo e distância envolvida em chegar à loja.
2. A utilidade variável aumenta com descontos específicos de preços e com a experiência de compra em várias categorias, e diminui com o preço esperado de itens na lista de compras.
3. A utilidade fixa e variável varia entre formatos de preços. As lojas têm maior utilidade fixa e inferior utilidade variável.

¹⁷Tradução livre do autor. No original “Consider a situation in which a shopper chooses between stores A and B. Store A is perceived to have a higher fixed utility and a lower unit variable utility than store B. That is, the consumer has an overall preference for shopping in A (due to location, habitual experience, service, etc.), but considers that A has lower unit variable utility, on average, for any given size of shopping basket. Figure 3 depicts the shopping utility for Stores A and B.(n16) The shopper will select store A if the basket size (i.e., the total quantity of the planned purchases across all categories on the shopping list before the store visit) is below a certain threshold,(n17) otherwise the shopper will select store B. Thus, shoppers who shop at store A will tend to have a smaller basket size than those shoppers who shop at store B. Put differently, the average spending per trip at store A will be smaller than at store B. “ Tang, Bell e Ho (2001).

4. O volume de compras varia entre formatos de preços. Eles são maiores para as lojas EDLP e menor para HILO lojas.

Num estudo efectuado por Dalwadi, Rathod & Patel (2010) determinaram que as variáveis mais relevantes consideradas pelos clientes numa loja a nível de imagem são, a cortesia do staff da loja, a atenção dada aos clientes, as ofertas e descontos, o conforto e a elegância, a proximidade, variedade de produtos, a velocidade do serviço e a segurança transmitida.

2.7.4 - Fator Cliente

A elasticidade na procura do consumidor e as reações competitivas são os determinantes mais importantes do comportamento de preços (Dickson e Urbany, 1994). A crença comum é que os consumidores vão mudar de loja rapidamente em resposta à redução dos preços. Assim, a retaliação é necessária quando um concorrente baixa o preço. Os clientes vão reagir a aumentos de preços, evitando os concorrentes que sobem os preços. Estes padrões de reação são assumidos na teoria da curva da procura que propõe que "à redução dos preços, não se seguem aumentos de preços". A questão é saber se o consumidor vai descobrir as diferenças de preços, procurar activamente, e responder a mudanças de preços. Num cenário de oligopólio, os resultados das iniciativas de uma empresa de preços depende das reações dos concorrentes. No entanto, alterações de preços competitivos são complicadas pelo facto de que os tomadores de decisão raramente são totalmente informados sobre os consumidores e as respostas do concorrente às iniciativas de preços, (Dickson e Urbany, 1994).

Atualmente existem inúmeros estudos relativos à reação dos consumidores face a mudanças de preços, (Mulhern, Williams & Leone 1998). Está provado que mudanças no preço influenciam significativamente o comportamento dos consumidores, (Han et al., 2001).

De acordo com literatura existente, relativamente à temática preço e cliente, quatro conceitos de preços importantes surgiram e destacam-se: a sensibilização do preço, a sensibilidade ou consciência de preço, os limites de preços, bem como o impacto de influências contextuais sobre a percepção de preços. Enquanto a sensibilidade ao preço

denota o grau de reação provocada num indivíduo por diferenciais de preços, a consciência de preço refere-se à capacidade de o comprador se lembrar dos preços. O primeiro termo pode ser mais simplesmente caracterizado como "preocupação" e o segundo como "recall". A relação entre esses dois conceitos de preços é observado por Gabor Granger, (1961), que, segundo o autor, não se pode presumir que "ter alguma lembrança do preço pago pode ser tomado como evidência de ser conscientemente preocupado com isso. "No entanto, eles afirmam que "o inverso é certo": se uma dona de casa não se lembrar do preço pago por uma compra recente, ela não poderá ter dado muita atenção a isso na época." Estudos de Dickson e Sawyer, 1985 e Zeithaml, (1982), indicam que os consumidores nem sempre sabem ou se lembram dos preços reais dos produtos. Na verdade, eles codificam e categorizam os preços de acordo com os seus próprios sistemas de referência internos, dando assim origem ao preço percebido do produto que se distingue do objetivo ou do preço real de um produto. Além disso, Zeithaml e Berry (1987), mostra que a conscientização do preço difere entre os vários grupos demográficos. Por outro lado, McGoldricke Marks (1987) indica que, em geral, as variáveis socioeconômicas não são fortes preditores de percepção de preço. Ele afirma que o preço é da maior importância para as famílias maiores e para clientes menos escolarizados e mais velhos.

Ao mesmo tempo, os consumidores parecem comprar nas lojas que lhes oferecem melhor valor, (Dickinson e Cooper, 1992). Os consumidores podem ser insensíveis a pequenas alterações de preços ou pequenas diferenças de preços mas uma mudança de preços é susceptível de influenciar a escolha do consumidor quando a magnitude da mudança está acima de um limiar (Han et al., 2001).

Há dois aspectos importantes de sensibilidade ao preço: um relacionado com a decisão do consumidor sobre qual marca comprar (elasticidade escolha da marca), e outro para a decisão do consumidor sobre o quanto comprar (elasticidade da procura primária) (Nagle e Holden, 2002). A elasticidade do preço é uma medida tradicionalmente utilizada no agregado do nível de sensibilidade aos preços. Muitas evidências indicam que a elasticidade ao preço promocional é impulsionada muito mais pela marca do que por mudanças na quantidade comprada (Nagle e Holden, 2002).

Segundo a obra de Fernando Araújo, "Introdução à Economia" 3ª edição 2005, a sensibilidade face a variações de preços a nível económico depende de vários fatores, dos quais se podem destacar:

1 - O efeito do rendimento: a sensibilidade tende a aumentar se as limitações orçamentais do agente económico tendem a ser mais restringidas. Com efeito, se se estiver perante um aumento de preços que não é acompanhado por um aumento do rendimento disponível, o padrão normal de consumo excede as disponibilidades de um consumidor e este terá de sacrificar aquele padrão, restringindo os valores totais das quantidades consumidas, afetando o consumo total do bem cujo preço aumentou.

Exemplo: Um estudante que dispõe de uma mesada, terá de restringir o consumo de tabaco, se o respetivo preço subir muito e se não estiver disposto a sacrificar as restantes despesas habituais para manter o nível de consumo do tabaco.

2 - O efeito de substituição: a elasticidade tende a aumentar se o consumidor dispõe de alternativas, e pode fugir ao aumento de preço de um bem, substituindo o respetivo consumo por outro cujo preço relativo não tenha aumentado.

Exemplo: Será maior a elasticidade na procura de manteiga, que pode ser facilmente substituída pela margarina, do que na procura de tabaco, muito maior na procura de whisky do que na procura de um medicamento específico.

3 - A essencialidade das necessidades: a elasticidade é, por definição, reduzida relativamente a bens/serviços que satisfazem necessidades primárias e a elasticidade tende a aumentar relativamente a necessidades secundárias. Com efeito, trata-se de um corolário da combinação dos efeitos de rendimento e de substituição, porque a disposição para reagir a variações de preços, e a possibilidade de o fazer, estão condicionadas pela liberdade e pela capacidade económica do consumidor.

4 - A perspetiva temporal: a passagem do tempo faz aumentar a elasticidade, porque dá ao consumidor mais oportunidades de reação, permitindo-lhe explorar várias alternativas em relação ao consumo do bem cujo preço aumentou, adotando novos hábitos, novas tecnologias ou até atitudes concertadas da pressão no mercado.

Melas et al. (1997) examinaram se os consumidores estão cada vez mais sensíveis ao preço e se o segmento de consumidores sensíveis ao preço está crescendo como resultado de promoções de preços e publicidade. Eles descobriram que os consumidores leais são menos sensíveis ao preço. Ainda assim, a sua sensibilidade ao preço tem aumentado ao longo do tempo. Eles descobriram que as promoções de preços tornam os consumidores leais e não leais mais sensíveis ao preço. Um aumento do uso de tais promoções também treina consumidores (especialmente os não leais) a procurar ofertas no mercado, (Mela et al., 1997).

A regra típica sobre o comportamento de compra do consumidor é que o preço desempenha um papel decisivo na determinação do valor de compras por clientes. O conhecimento adquirido da experiência dos consumidores relativamente ao preço pode ser influenciado pelo seu grau de variação. Os retalhistas bastantes vezes tomam as suas decisões de pricing baseando-se na elasticidade aos preços dos seus clientes em determinado mercado ou loja de retalho, Mulhern, Williams, Leone, (1998).

2.7.5 - Efeito Psicológico do Pricing

Hoje em dia, qualquer pessoa se dirige a um estabelecimento comercial para fazer compras. Fazer um bom negócio é algo sempre pretendido e bem-vindo. Contudo, como é que as pessoas sabem se determinado produto é barato ou caro, como é que sabem se determinada promoção vale ou não a pena? Essa resposta tem a ver com preços de referência estabelecidos na mente do consumidor. “O preço percebido pode ser definido como o julgamento do cliente sobre um preço médio de um serviço, em comparação com os seus concorrentes” (Duke et al. 1994). De acordo com Leslie Hart (2010), são inúmeros os sinais que comunicam o preço de algo. Anúncios, a forma como é apresentado o artigo, o rótulo, a variedade de publicidade existente nos diversos meios, entre muitos outros, inclusive o próprio preço. Isto é, o número que representa o preço por si só, desencadeia um complexo conjunto de emoções no cliente, William Poundstone (2010).

De acordo com Hart (2010), pesquisas existentes revelaram que os clientes não têm noção do preço dos produtos que compram. Como tal, as únicas pistas que possuem para saber se um produto é barato ou caro é através de preços de referência. Quer isto dizer que um cliente, através do preço de outros produtos concorrentes, consegue ter a noção se está a pagar muito ou não. Por exemplo, se uma pessoa está para adquirir um produto em que considera 10 € um preço barato e 30 € um preço caro, então se o preço for 80€ este vai ser considerado excessivamente caro e as pessoas não o irão comprar. Agora se esse artigo a 80€ estivesse já sido percecionado pelo cliente anteriormente, então os 30€ anteriormente considerados como um produto caro passaram a ser considerados aceitáveis comparativamente com os 80€. Esta estratégia é muito utilizada pelas firmas, de forma a tornar os preços altos relativamente aceitáveis.

A percepção do preço por parte das pessoas está directamente associada ao ambiente em que estas fazem as compras, isto é, se o estabelecimento comercial onde se encontram tem uma apresentação desleixada, prateleiras desarrumadas, a limpeza por fazer, má apresentação dos funcionários, entre outros, a percepção por parte dos clientes é que os preços são baixos. No entanto se o oposto acontecer estes já estarão à espera que os preços sejam altos. Esta percepção também sucede com marcas: quer isto dizer que uma marca com determinado posicionamento irá à partida preparar os clientes para estarem à espera de um determinado preço, consoante o posicionamento da marca, independentemente da qualidade do produto ou de produtos similares. Combinação de produtos (bundle), a designação dada ao produto, também poderá maximizar o valor percebido pelos clientes.

Os consumidores, de acordo com o livro “The Art of Pricing” de Mohammed (2005), tendem a priorizar as características de um produto, optando por fazer *trade off* das características menos importantes para eles por um preço mais acessível, isto quando possuem alguma variedade de escolha.

Preços terminados em “9”, por outro lado, dão a ideia que este produto está em promoção, logo, mais barato aos olhos dos consumidores, Wen-fei, (2002)

A qualidade percecionada de um produto está directamente associada ao preço que apresenta, (Kardes et al. 2004). Segundo inúmeros autores e variadas pesquisas (Jackson and Ram et al. 2010) quanto maior o preço maior qualidade percecionada terá esse

produto. Stiving (2010), através de um estudo empírico efectuado, prova que preços terminados em números inteiros, ao invés de terminados em “9”, transmitem a imagem de qualidade no produto.

2.7.6 - Fator Mercado

¹⁸“Diferentes mercados podem estar sujeitos a diferentes práticas de pricing.” (Dhar & Hoch 1997).

De acordo com Shankar & Bolton, (2004) os tipos de mercados, sejam eles cidades metropolitanas ou pequenas cidades, determinaram a estratégia a ser utilizada. As características de cada cidade como, por exemplo, custo de vida, índices dos níveis de classes são igualmente determinantes.

As estratégias de pricing adoptadas pelos retalhistas terão de ter sempre em mente os segmentos e os mercados alvo que pretendem atingir, porque, segundo Kanagal, (2013) cada mercado necessita de uma customização das ofertas a fazer assim como uma adequação apropriada do preço ao mercado. O autor considera os seguintes mercados e segmentos a ter em consideração, no momento de adotar uma estratégia de pricing:

- Clientes de grande, médio e baixo nível de compras
- Clientes leais, leais e lucrativos, leais mas com dúvidas, leais que alternam entre a concorrência e switchers
- Clientes bem informados e clientes experientes
- Clientes potenciais, novos, regulares e competidores de produtos
- Clientes insatisfeitos e satisfeitos
- Clientes inovadores, primeiros a adoptar novos produtos, main-stream, maioria tardia, e clientes retardatários
- Clientes conscientes do valor e conscientes do luxo

¹⁸ Tradução livre do autor. No original “Different markets or cities may witness different pricing practices” (Dhar & Hoch 1997)

- Clientes mais experientes, iniciantes, de conhecimento limitado, sensíveis a informações e em processamento de informações
- Clientes com conhecimento adquirido, líderes de opinião, seguidores e de mercado de massas.
- Prosumers e revendedores
- Cliente de uma única compra/visita, de tempo limitado de transação e de relacionamento
- Clientes sensíveis ao preço e menos sensíveis ao preço
- Clientes que procuram qualidade, marcas e produtos resistentes
- Clientes de procuram satisfação e prazer, e que procuram bons serviços associados
- Clientes avessos ao risco e propensos ao risco
- Clientes que procuram funcionalidade, e clientes que procuram estilo e prazer

2.7.8 - Fator Categoria

O que é uma categoria?

“A categoria dos produtos é definida como um grupo de produtos que os consumidores percebem estar inter-relacionados e/ou substituíveis. Refrigerantes, produtos de higiene bucal, e legumes congelados são alguns exemplos de categorias de retalho. As categorias podem ser vistas como a menor unidade de negócios estratégicos dentro de um retalhista.”(Kurtulusc and Toktay, (2005).

Segundo Kartono, (2011), o comportamento do pricing transversal às categorias de produtos afecta a intensidade competitiva, assim como a canalização dos lucros dos vindos da cadeia de valor;

Em 1992 foi iniciado o programa “Resposta Eficiente do Consumidor” ou ECR tornando-se rapidamente num movimento global na indústria de FMCG^{19,20},Maureen (1999).

¹⁹ As siglas FMCG significam “Fast Moving Consumer Goods” , Martin Kunc (2005).

Segundo este autor, o ECR divide-se em quatro estratégias diferentes de atuação dos fornecedores aos retalhistas, com vista a criar um valor superior ao consumidor, através de uma baixa de custos a ambas as partes.

Four basic ECR strategies			
<i>Efficient replenishment</i>	<i>Efficient promotion</i>	<i>Efficient store assortment</i>	<i>Efficient product introduction</i>
Optimising time and costs • <i>Just in time logistics</i> • <i>Automated ordering</i> • <i>Exchange of take-off data viz. EDI</i> Increasing service to consumers	‘Total system efficiency’ to better plan and replenish promotions • <i>Minimise handling costs (Administration, storage, transport, personnel)</i> • <i>Create know-how base and enable faster reaction to changing consumer demand</i>	Optimising store inventories Optimising shelf space • <i>Increase m²/ft²</i> • <i>Higher stock-turns</i> • <i>Placement guidance or standardisation according to local shopping behaviour</i>	Optimising product development Controlling launch of new articles • <i>Better testing possibilities</i> Immediate response to consumer acceptance or rejection
<i>Courtesy of The Partnering Group and Roland Berger & Partner</i>			

Figura VII – Fonte: *Market Research Society. Journal of the Market Research Society*; Jul 1999; 41, 3;

Maureen (1999) explica cada uma das estratégias da seguinte forma:

- ✓ Eficiente replenishment é fornecido por um sistema integrado de ligações entre o consumidor, o estabelecimento comercial do retalhista, o centro de distribuição do retalhista e o fornecedor. Sistemas de transferência de dados entre os diversos parceiros de negócio, permite a todos possuir informação precisa acerca dos produtos de forma a tornar o circuito mais eficiente, prevenindo quebras de stocks do fornecedor até ao cliente.
- ✓ Promoção eficiente permite que existam atividades de promoção de produtos aos consumidores por parte dos fornecedores ao invés de serem os retalhistas. Estas promoções representam a melhor combinação de promoções orientadas para o cliente tendo em conta a procura, assim como as necessidades dos clientes do retalhista assegurando grandes benefícios a nível de operações deixando de ser necessário grandes quantidades de stocks no sistema.

¹⁹ A tradução da sigla FMCG adaptada para português é “bens de consumo de alta rotação.”

- ✓ Ao nível de uma organização eficiente do sortido de cada categoria nas lojas otimizando o seu uso, assim como do espaço das prateleiras, esta estratégia assegura que o sortido certo de cada categoria é exposto para venda aos seus segmentos alvo, de forma a influenciar diretamente os lucros obtidos por prateleira de determinada categoria. O importante desta estratégia é que o alcance do ponto de compra (POP) satisfaz as necessidades dos clientes traduzindo-se em rentabilidade para o retalhista, potenciando os fornecedores as marcas e a perceção dos retalhistas.

- ✓ No momento de introduzir novos produtos derivado do seu desenvolvimento (NPD²¹), a estratégia de eficiente introdução de novos produtos irá melhorar a sua introdução através de uma cooperação tendente a torná-los mais orientados para o cliente. Estes produtos irão ter baixos custos com o objetivo de satisfazer as necessidades não satisfeitas ou apenas parcialmente satisfeitas dos clientes.

A estratégia de ECR permite um aumento do grau de eficiência assim como a redução do nível de custos, melhorando o desempenho das relações entre retalhistas e fabricantes ou produtores. Existe um maior potenciamento da capacidade de satisfação das necessidades dos clientes já que estas necessidades são cada vez mais complexas e dinâmicas. O ECR torna-se assim uma ferramenta de vantagem competitiva sustentável.

Os benefícios da gestão de categorias para um retalhista são maximizados quando há uma estratégia de marketing associada a cada categoria. Esta estratégia é adotada essencialmente usando a loja como uma ferramenta de marketing, através do uso de instrumentos tais como a posição na prateleira, preços, comunicações e promoções em lojas (Borin, Freeland e Farris 1994).

O espaço de venda ao público é um recurso fixo, como tal, a gestão deste espaço significa ter de tomar frequentes decisões na escolha dos produtos, stocks e espaço correspondente a cada categoria. Bell et al. (2001) identificaram cinco potenciais características do

²¹ A sigla “NPD” segundo o original corresponde a “new product development”, Maureen (1999)

determinante categoria: a percentagem do orçamento das compras dos clientes, a variedade de marcas, a variedade de categorias, os stocks, e a necessidade dos produtos à qual está associada a elasticidade. Shankar & Bolton, (2004) acreditam que a capacidade de armazenamento e a necessidade de cada produto poderá influenciar as estratégias de pricing.

De acordo com publicações na área, “[...] para muitos consumidores, as decisões de escolha da marca são feitas no ponto de venda” ²²(Marketing News, 1982 & Nielsen Marketing Research, 1992) “Para esses consumidores, a escolha final pode ser influenciada por um ou mais factores na loja de merchandising, ou espaço da loja.” ²³Borin, Farris, Freeland, (1994).

2.7.9 - Fator Marca

No nível da influência que cada marca exerce sobre a estratégia de pricing a adotar existem algumas variáveis a ter em conta. Os retalhistas segundo Allender & Richards (2012) promovem mais frequentemente marcas fortes ou conhecidas (com alta lealdade dos clientes) do que marcas com lealdades baixas.

A lealdade do cliente, segundo Rao et. al. (1995,) numa perspectiva de pricing, pode ser definida como o diferencial mínimo necessário de preço em que um cliente que prefere uma marca estaria disposto a trocar por outra marca. Existe uma relação direta entre a lealdade e o retorno obtido, Shoemaker (2003). Pancras (2010) por outro lado afirma que o aumento de preços poderá derivar do numero de concorrentes assim como do número de clientes\ famílias alvo dos quais esses concorrentes estão presentes (isto é, em concorrência directa) com a sua oferta de valor.

Rao, no seu estudo efetuado em 1990, pretende provar a correlação entre os graus de lealdade de cada cliente com as estratégias promocionais de preço utilizadas no contexto de um modelo formal. As conclusões a que o autor chegou foram que, se todas as marcas

²²Tradução livre do autor. No original “In fact, many consumers brand choice decisions are made at the point of purchase 2(Marketing News ,1982 & Nielsen Marketing Research,1992).

²³ Tradução livre do autor. No original “For these consumers the final choice may be influenced by one or more in-store merchandising factors, including space. Borin, Farris, Freeland, (1994).

de determinado mercado possuem uma elevada lealdade por parte dos clientes, então as firmas retalhistas que adotam promoções de preços irão estar a retirar rentabilidade a estes produtos. Outra descoberta foi o facto de, caso existam várias marcas em concorrência direta, a probabilidade de existirem promoções no preço é maior. No entanto, quando uma marca forte compete com uma marca relativamente fraca existe uma tendência para a marca forte fazer promoções mais raramente. Quando a marca forte adota promoções de preço altas ou baixas, essas variações estão interligadas com o grau de lealdade específico dos clientes. Esta ideia explica o facto de às vezes existirem promoções em determinadas categorias e não em outras, assim como a nível da profundidade e frequência das promoções em categorias diferentes, quando existe concorrência. O autor detectou existir uma correlação relativamente às promoções e ao grau de concorrência existente.

Os retalhistas têm de ter cuidado ao atribuir descontos demasiado profundos já que a longo prazo pode-se verificar um efeito de detrimento á preferência da marca, (DelVecchio, Henard, and Freling 2006).

Allender & Richards (2012) sugerem no seu estudo que os retalhistas deveriam promover de forma mais agressiva as marcas de baixa lealdade, caso contrario os clientes leais nunca iram mudar de marca, agravando assim as suas margens.

Rao et al. (1995), defendem que os esforços em marketing, por parte dos fabricantes, irá influenciar o preço a adotar. Shakar e Bolton 2004 consideram três aspetos principais nos esforços de marketing, por parte dos fabricantes/retalhistas no que respeita à equidade da marca, publicidade de marca relativa e negócios relativos de promoções de marca.

A forma como cada marca é gerida influencia a estrategia de pricing otimo. Podendo mesmo ser potenciada e melhorada originando maiores rentabilidades. Um exemplo é a adoção de alianças de marcas como, por exemplo, a Ford e a ABB ou a HP e a Canon fizeram, Yan, (2009).

2.7.10 - Fator Cadeia de Valor

Shankar & Bolton, (2004) consideram que o tamanho de determinada rede retalhista, assim como o seu posicionamento na cadeia de valor (já que estão a competir com diversos canais de distribuição) irá influenciar as estratégias por eles adotadas consistentes com a sua política e visão de empresa. Dhar & Hoch 1997 acrescentam ainda que grandes redes retalhistas e pequenas redes derivado de economias de escala, economia de custos, e poder negocial irão ter discrepâncias nas estratégias utilizadas já que as grandes redes possuem mais recursos para gerir de forma mais eficiente, assim como maior capacidade negocial e gestão de custos.

No mundo académico é referida uma questão bastante pertinente para a nossa temática. Trata-se dos negócios efectuados entre fabricantes/produtos e os retalhistas em que estes fabricantes, por razões próprias, poderão conceder algum tipo de desconto. A questão prende-se com o facto de sabermos até que ponto este desconto irá ser passado para o cliente final. A esta operação dá-se o nome de *pass-through*. O “pass-through” é definido como o percentual do acordo comercial que é dado aos consumidores (ver Grocery Trade Review, janeiro de 2000).

Segundo Nijs et al. (2010), e bem sabido que o preço nos retalhistas é fortemente influenciado pelos wholesalers, ainda assim o pass-through não é necessariamente perfeito.

De acordo com uma quantidade limitada de pesquisas sobre o tema, chegou-se às seguintes conclusões a respeito de pass-through (Blattberge & Neslin ,1990):

- Uma elevada percentagem de promoções levadas a cabo pelo fabricante não tem qualquer apoio do retalhista
- O posicionamento da marca é fundamental para a eficácia da promoção do comércio
- As principais marcas são mais propensas a receberem repasse dum marca fraca
- Os fatores que influenciam o pass-through são:

A. Elasticidades promocionais

B. importância do produto

C. incentivos do fabricante

No que diz respeito ao "pass-through", á semelhança do que se passa com todos os aspectos do marketing comercial, é importante entender as razões por detrás das acções do retalhista.

De acordo com um estudo efetuado por Emi Nakamura em 2008 no mercado retalhista dos EUA, a variação de preço de um dado produto é igual em 16% das lojas. Por outro lado, 65% das variações do preço nos mesmos produtos são iguais em lojas pertencentes à mesma cadeia retalhista, enquanto que 17% apresentam preços completamente idiossincráticos, decorrente de políticas internas e únicas de cada loja. As vendas a preços temporários representam a justificação para as diferenças entre preços. Os resultados deste estudo sugerem que a variação de preços depende apenas do retalhista e não dos fabricantes, independentemente da procura dos fabricantes ou dos supply shocks (mudança de preço causada por um aumento ou quebra inesperada de determinado produto).

Outro conceito muito abordado pela literatura existente, é o conceito de gestão de categorias, baseado na estratégia dos retalhistas de gerirem cada uma das categorias de produtos como se fosse uma unidade de negócio autónoma. Esta estratégia faz com que a gestão seja mais objetiva com a adição de valor para os clientes, sendo a variável pricing uma das componentes dependentes desta forma de gerir as categorias, (Kurtulusc and Toktay, 2005 et. Al.). Além da gestão de categorias como uma unidade de negócio, existe uma estratégia chamada de *category captainship*. Segundo (Kurtulusc and Toktay, 2005), recentemente, uma nova tendência surgiu no mercado retalhista particularmente na temática de gestão de categorias em ambiente de retalho, em que estas firmas vão fazer uma espécie de outsourcing a esta gestão com os próprios distribuidores, cujos retalhistas esperam importantes insights relativamente à forma como gerir cada categoria e assim atingir elevada rentabilidade. Ambos os tipos de gestão de categoria, tanto o baseado em unidades de negócio individuais como o baseado em *category captainship*, apresentam vantagens e desvantagens, mas o que de facto é importante reter é que em ambos os caso a estratégia de pricing vai ser condicionada.

Segundo Song, Inseong (2011), no seu estudo, o pass-through quando tem origem em determinado fornecedor ou produtor comum a vários retalhistas a tendência é que este desconto seja comum a todos os retalhistas que tenham como parceiro este fornecedor ou produtor. Assim, aos produtos abrangidos por este desconto em todos os retalhistas envolvidos irão possuir o produto a um preço mais baixo que o habitual.

“Nos vários produtos vendidos nos diversos canais de distribuição a negociação desempenha um papel importante em todas as transações diárias.”²⁴, Kuo et al. (2011).

Rahmoun & Debabi (2012), através de um estudo efetuado, concluíram que na relação entre retalhistas e produtores/fabricantes, o grau de dependência e dedicação, representa um fator de extrema importância no sentido de estabelecer uma negociação integrada.

O grau de relacionamento destes intervenientes paralelamente ao grau de conflitos poderá resultar das decisões estratégicas de cada um que, por sua vez, são baseadas num número de fatores multivariados. No contexto atual em que vivemos o poder de negociação tem vindo a passar dos fabricantes e produtores para os retalhistas (Corsten and Kumar, 2005).

Segundo Rahmoun & Debabi (2012), é assim importante unir os esforços de todos os intervenientes da cadeia de valor, no sentido de poderem oferecer um melhor serviço, melhores preços, satisfazendo as suas necessidades, melhorando a relação qualidade/preço. Estas sinergias tornam mais eficientes todos os processos possibilitando o desenvolvimento e melhorias no negócio em termos de eficiência e receitas.

Confiança, dependência, poder, conflitos e controlo traduzem os aspetos principais explicativos das relações na cadeia de valor, Rahmoun & Debabi (2012).

Os comportamentos de cooperação nas transações a nível vertical são essenciais para que se possam satisfazer as necessidades dos clientes. Assim, é de todos o interesse que estas relações sejam proveitosas para todas as partes, apesar de cada um possuir os seus próprios objetivos estratégicos. Tornam-se assim fulcrais para os retalhistas, as estratégias de pricing permitindo ganhos de eficiência na troca de informações entre eles, para assim não frustrar as expectativas e estratégias de cada parceiro da cadeia de valor. Falamos novamente de sinergias que podem ser potenciadas ou fragilizadas, tornando-se assim mais ineficientes.

²⁴Tradução livre do autor. No original “In many product selling channels, negotiation plays an important role during daily transactions.” Kuo et al. (2011)

Já Remili & Carrier (2006), afirmam que na maior parte dos casos existe o que se chama de assimetria de poder em que uma firma depende da outra.

2.8 - Modelos de pricing e outras variáveis determinantes

2.8.1 - Modelo de Shankar & Bolton, (2004).

Shankar & Bolton (2004) desenvolveram um modelo baseado em provas empíricas no qual eles pretendem provar as correlações entre quatro dimensões com sete determinantes por eles considerados.

As quatro dimensões são:

1. Consistência de preço
2. Intensidade de promoção no preço
3. Coordenação da promoção no preço
4. Preço relativo de uma marca

Os determinantes são fatores de concorrência, mercado, cadeia de valor, cliente, categoria e marca.

Relativamente à primeira dimensão, os autores alegam existir um maior nível para determinada marca quando os preços dos concorrentes são inferiores mas com menos promoções. A consistência de preço no seu estudo está também associada ao tipo de mercado, tamanho da cadeia de valor e seu posicionamento, variedade dentro das categorias, capacidade de armazenamento, necessidade, preferência de marca, publicidade relativa da marca, elasticidade dos próprios preços, elasticidade das próprias promoções, elasticidade de preços-cruzados e elasticidade de promoções cruzadas.

Os retalhistas tendem a ter mais consistência de preço em cidades mais pequenas, em cadeias retalhistas mais pequenas, assim como nos retalhistas que adotam a política de preços EDLP.

Quanto à intensidade de promoção no preço para determinada marca, esta está fortemente associada ao nível de preços dos competidores assim como à frequência ou volume de clientes do concorrente. Quanto maior for, maior será a intensidade de promoções no preço. Esta dimensão está também associada ao tamanho da cadeia de valor e seu posicionamento, variedade dentro das categorias, capacidade de armazenamento, necessidade, preferência de marca, publicidade relativa da marca, elasticidade dos próprios preços, elasticidade das próprias promoções, elasticidade de preços-cruzados e elasticidade de promoções cruzadas. Esta dimensão, contrariamente à dimensão anterior, é mais intensa nas cadeias de retalhistas que adotam a política de preços HiLo. Segundo os autores, os retalhistas, adotam promoções mais frequentemente em lojas maiores e em que existem menos marcas por categoria. Esta dimensão é também mais intensa em produtos armazenáveis e necessários.

Quanto à dimensão de coordenação da promoção no preço, esta é mais intensa quando os preços dos competidores são baixos e a frequência de promoções é elevada. Está associada ao tipo de mercado, tamanho da cadeia de valor e seu posicionamento, variedade dentro das categorias, capacidade de armazenamento, necessidade, preferência de marca, publicidade relativa da marca, elasticidade dos próprios preços, elasticidade das próprias promoções, elasticidade de preços-cruzados e elasticidade de promoções cruzadas. O retalhista tende a coordenar o preço e as promoções quando a loja está situada em cidades metropolitanas ou quando faz parte de uma cadeia retalhista de grande dimensão posicionada como HiLo. É de maior magnitude em lojas de grande dimensão, com elevada variedade dentro de cada categoria. Os retalhistas coordenam promoções, painéis demonstrativos dos produtos e suas características, e montras principalmente para produtos de marca preferencial e com gastos relativos em publicidade. A esta estratégia juntam-se estratégias de comunicação e promoção de marketing que publicitam e coordenam gerando efeitos sinérgicos.

O preço relativo de uma marca é inferior quando os competidores possuem preços baixos mas as promoções são mais frequentes. Está também associado ao posicionamento do retalhista, tamanho da loja, variedade dentro das categorias, capacidade de armazenamento, necessidade, preferência de marca, publicidade relativa da marca, elasticidade dos próprios

preços, elasticidade das próprias promoções, elasticidade de preços-cruzados e elasticidade de promoções cruzadas. O preço relativo das marcas são mais baixos em lojas maiores e com maiores sortidos nas categorias.

As conclusões a que Shankar e Bolton (2004) chegaram foi que, as estratégias de pricing estão fortemente relacionadas com fatores de concorrência mais do que com os outros fatores, no que respeita às quatro dimensões. Quando os concorrentes cobram baixos preços, os retalhistas comunicam a sua atratividade através da consistência de preço, baixa intensidade de promoções, e elevada coordenação de promoção de preço, mantendo baixos preços relativos das marcas.

2.8.2 - Modelo de Tellis (1986)

No modelo de Tellis (1986) o denominador comum das estratégias de pricing apresentadas são as economias partilhadas. As estratégias são classificadas baseando-se em duas dimensões:

- Objetivos da empresa na exploração de economias partilhadas
- Características dos consumidores necessárias para cada estratégia

Características dos consumidores	Objetivos da Firma		
	Variações de preços dentro de segmentos de clientes	Explorar a posição competitiva	Balancear o pricing sobre a linha de produto
Alguns têm elevados custos de procura	Random Discounting	Price Signaling	Image Pricing
Alguns têm um preço de reserva baixo	Periodic Discounting	Penetration pricing e experience curve pricing	Price Bundling e Premium Pricing
Todos têm custos de transação especiais	Second Market discounting	Geographic Pricing	Complementary Pricing

Figura VIII - Fonte: Tellis (1986) - Adaptado

Tellis explica como estas estratégias são aplicadas e de que forma as economias partilhadas são geridas.

No âmbito das estratégias de pricing diferencial, um produto é vendido a dois segmentos de clientes diferentes a diferentes preços. Desta forma consegue gerar economias de escala, já que a procura e por sua vez a produção é maior, e, desta forma, as economias de cada segmento são partilhadas. Especificamente nas estratégias de descontos de segundo mercado e de descontos periódicos, um segmento compra um produto a um preço elevado e vai assim suportar uma grande parte dos custos incorridos na produção, permitindo que os preços no segundo segmento sejam mais baixos e assim facilmente adquiridos por esse segmento.

Nos descontos aleatórios os clientes informados ou que têm a tendência de se informar acerca de determinado produto antes de efetuarem a compra, ficam com a oportunidade de efetuarem a compra a baixo preço, enquanto que em simultâneo tornam o preço médio baixo para os clientes desinformados. Neste caso as economias partilhadas são entre os clientes informados e os desinformados.

Na classe das estratégias de pricing competitivo, as empresas vendem o mesmo produto para diversos mercados. Existem também economias partilhadas entre clientes informados e desinformados no caso do signaling pricing. Já no caso das estratégias de penetração, curva da experiência e de pricing geográfico, a dualidade de segmentos alvo destas estratégias fornecem uma economia de custos partilhada entre elas, permitindo o uso de

economias de experiência para potenciar os resultados e a rentabilidade. Basicamente, na estratégia de penetração e na estratégia de curva de experiência a escolha de preços depende da sensibilidade de cada segmento e assim a economia de um segmento (aquele menos sensível ao preço) suporta a economia do segmento mais sensível ao preço pelo que terão de baixar os preços para se tornarem competitivos. No pricing geográfico, quanto mais baixos os preços no mercado adjacente, mais elevados serão os preços do mercado primário. Quanto à classe de estratégias de pricing de produtos em linha, as economias partilhadas já resultam da produção ou das campanhas de marketing dos produtos em linha. No image pricing, premium pricing e no complementary pricing, um produto é vendido com prejuízo, prejuízo esse que será depois recuperado por um preço mais elevado de um produto complementar, vendido ao mesmo segmento, ou pela venda de um produto substituto a um segmento menos sensível ao preço. Por fim, na estratégia de bundling, a procura é assimétrica por dois segmentos sobre dois produtos não substitutos. O autor explica que se vendermos ambos a um preço óptimo abaixo do preço de reserva dos clientes, as margens vão ser inferiores no caso de os vendermos juntos ou em bundle, visto que o segmento mais sensível ao preço vai aceitar comprar os produtos em bundle, gerando assim mais receita para a empresa ao contrário de venderem em separado cada produto a baixo preço.

2.8.3 - Formatos de preço EDLP e HiLo

Desde a década de 80 que as indústrias retalhistas apostaram em se diferenciar e se categorizar com determinado formato de preços. Existiram sempre dois tipos de formatos aos quais designaram de EDLP (*every day low prices*) que se caracterizava pela adoção de preços consistentemente sempre baixos em variadas marcas e categorias de produtos, e HiLo (*High and Low prices*) que correspondia à estratégia de manter os preços em geral altos mas apresentar regularmente produtos em promoção a preços extremamente baixos (abaixo dos preços adotados em EDLP), Hoch, Dreze & Purk, (1994), existem ainda formatos híbridos que conjugavam ambos os tipos de formatos na oferta.

Ambos os formatos possuem diferentes vantagens e desvantagens e o grau de sucesso depende intrinsecamente de aspectos demográficos, sociais, culturais e estruturais.

O formato de preços influencia diretamente as estratégias de preços implementadas, visto fazer parte integrante da filosofia da empresa, Hoch, Dreze & Purk, (1994). Logo, este aspeto irá representar uma condicionante na forma de agir relativamente ao preço escolhido.

De acordo com um estudo efectuado por Partch (1992), 74% dos supermercados nos Estados Unidos possuem o formato HiLo, enquanto o formato EDLP representa apenas os restantes 26%. Tal discrepância é explicada por Hoch, Dreze, and Purk (1994), ao provar que as margens do EDLP são abruptamente baixas. No seu estudo concluíram que uma redução de 10% no preço por categoria resultaria num incremento de volume de vendas em 3%, enquanto que no formato HiLo, um incremento de 10% nas vendas levaria a uma redução em 3% no volume de vendas por categoria. Isto porque a procura no sistema EDLP não responde da mesma forma à diminuição de preço e a variação da rentabilidade varia em grande escala de um modelo para outro, tendo o EDLP uma quebra de 18% nos lucros enquanto o HiLo teria um crescimento de 15% nos lucros.

Assim sendo, o que justifica a adoção do modelo EDLP? É explicado por um aumento da eficiência a nível de custos, sendo que essa é a única forma de tornar viável o negócio. Wal-Mark representa um grande exemplo de como é possível ter os preços abaixo dos concorrentes, decorrente de economias de escala geradas na compra aos fornecedores (e visto ser uma grande cadeia de hipermercados). O facto de se manter sempre os preços baixos, permite-lhes poupar na publicidade, não necessitando da mesma frequência de campanhas de marketing que as empresas Hilo necessitam.

Um outro aspeto relevante é que os clientes, à medida que aumentam o volume de compras por visita, o retalhista EDLP pode ir aumentando o seu preço de forma constante, aproximando-se cada vez mais ao preço médio praticado pelas HiLo. Inversamente, quando o volume de compras começa a diminuir o preço praticado tende a ser reduzido e caso seja necessário, aproximá-lo do preço das promoções dos retalhistas HiLo. Este estudo efectuado por Bell e Lattin (1998) revelou que clientes que efetuam um pequeno volume de compras, preferem as lojas HiLo, mesmo a preços mais altos que a média,

enquanto nos que efetuam um maior volume de compras existe uma tendência para preferirem as EDLP. O formato EDLO tem a maior cota parte de negócio em clientes de grande volume de compras ao contrário da Hilo que têm a maior cota parte de negócio em clientes de pequeno volume de compras. O autor afirma ainda que os clientes de grandes volumes de compras têm uma postura inelástica relativamente à compra das suas categorias de produtos, mas, elástica na escolha da loja.

2.8.4 - O Empreendedorismo nas estratégias de Pricing

2.8.4.1 - Modelo de Pitt, Berthon e Morris (1997)

De acordo com Pitt, Berthon e Morris (1997), a escolha eficaz de preços pode resultar muito, caso exista uma compreensão do processo empreendedor, assim como suas quatro dimensões: proatividade que é a capacidade de inovação e a não aversão ao risco. No seu artigo "Preços de empreendedor: a Cinderela da estratégia de marketing", eles explicam que "empreendedorismo é um fenómeno multifacetado composto por três dimensões subjacentes", Miller & Friesen, (1983). "A **inovação** refere-se a uma necessidade de o conceito de negócio ser projetado em torno de um único produto ou novidade, serviço ou processo." Quinn, (1986) argumentou que não são apenas as pequenas empresas que podem ser inovadoras, ou, nessa matéria, empreendedoras (cf. Morris e Pitt, 1995). Ele argumenta ainda que a gestão da inovação parece precisamente o mesmo, independentemente das fronteiras nacionais ou da escala de operações. Novas formas de abordar o preço podem ser sempre chamadas inovativas.

Por outro lado Pitt, Berthon e Morris (1997) acreditam que “a **tomada de risco** (ao contrário da aversão ao risco) envolve uma vontade de explorar oportunidades em que existe uma probabilidade elevada de originar perdas significativas. Isso não significa que o comportamento empreendedor seja semelhante ao jogo wildeyed: sim, isso significa a vontade de assumir riscos calculados ”.

Como terceira dimensão, temos a **proatividade**. Miller (1987) considera-a uma faceta de assertividade bem como uma dimensão da estratégica de como agir. Caracteriza as empresas empreendedoras de não serem adversas ao risco, serem ousadas, e agirem em vez de reagir aos seus ambientes e contextos. Subdivide a dimensão proatividade em três categorias, analisando o grau de inovação presente nos seus concorrentes; dando prioridade à realidade e à tentativa versus inovação, crescimento e desenvolvimento. Cooperar com os concorrentes era outra forma que privilegiava, ao invés de concorrer com eles, uma vez que só perderiam. Pitt, Berthon e Morris (1997) também se referem à proatividade como o estabelecer de qualquer medida necessária para a implementação de uma atitude empresarial para a atividade. Requer adaptabilidade, perseverança e vontade de assumir alguma responsabilidade face ao eventual fracasso. Assim, a estratégia de preços e atitude empreendedora de uma empresa, estará sempre ligada ao seu posicionamento empresarial e irá afetar diretamente os seus objetivos de preços, os objetivos gerais de preços, os diferenciais de preços de mercado do segmento, o emprego de estratégias de promoções de preços.

Resumindo: a concorrência feroz, a turbulência nos mercados, as trocas fáceis dos consumidores (trade-offs), as empresas são obrigadas a tornarem-se mais capazes de gerenciar estrategicamente o seu comportamento de preços a fim de simplesmente sobreviver ou prosperar. Para isso as empresas têm de inovar, ser pró-ativas, e gerir o risco.

Pitt, Berthon e Morris (1997) no seu estudo consideraram 4 componentes dominantes explicativas do comportamento do pricing.

A primeira assenta no facto de as decisões de pricing serem baseadas nos custos (cost-based) ou baseadas no mercado (market-based). Quando são baseadas em custos, a escolha do preço depende apenas do custo suportado pela firma para disponibilizar o produto. Apesar de ser uma forma excessivamente redutora e ineficiente de adotar preços, esta é a mais utilizada. Tipicamente as firmas que usam este formato servem-se de modelos de custo, acrescida da margem de lucro, ou fórmulas de retorno (margem) pré-estipuladas, não tomando em consideração as condições da procura, as estruturas de mercado e concorrência, as estratégias de marketing.

Quanto às decisões baseadas no mercado, estas tendem a ser mais eficientes, mais voltadas para o cliente, de forma a que o valor da oferta e o respectivo preço estejam em sintonia. Isto é, o preço irá refletir o valor que o cliente irá receber com o produtos/serviço.

A aversão ao risco ou a não aversão corresponde á segunda componente. A primeira representa um atitude conservadora, em que os preços raramente são alterados, e apenas o são quando absolutamente necessário. Mantêm-se muito próximos dos preços dos concorrentes e apresentam uma estrutura de preço bastante simples. Enquanto, na segunda, há uma tendência para aplicar estratégias novas de pricing, ainda que por testar, podendo estas trazer grandes perdas ou grandes lucros.

Como terceira componente, temos as estratégias reativas ou proativas. As reativas tendem a simplesmente a acompanhar os movimentos dos competidores, ajustando os preços ao nível da concorrência, novos desenvolvimentos tecnológicos ou novas regulações no setor. Já a proatividade é descrita pelas empresas que lideram o sector como sendo as medidas inovadoras de estruturas de pricing, novos modelos que obrigam a concorrência a também a adotá-las. Traduzem uma postura agressiva de mercado, bem como uma rápida e flexível tendência para aproveitar novas oportunidades através dos preços.

A quarta componente diz respeito à ênfase da gestão na standardização ou na flexibilidade. A standardização reflete a tendência para se cobrar um preço universal por um dado produto ou serviço independentemente do cliente, ou situação em que a compra se dá, isto é, o ambiente da compra. Alternativamente, a flexibilidade de pricing de uma firma consegue fazer variar os preços dependendo das elasticidades de cada produto, local de compra, tempo despendido na compra, promoções, bundles, antecipação de preços por parte dos concorrentes. Isto quer dizer, a flexibilidade permite a leitura de variados inputs (concorrência, cliente, mercado...) e customizar a estratégia de pricing mais adequada.

Segundo os autores, existem outras variáveis, no entanto estas que acabámos de referir são por eles consideradas as mais dominantes.

Eles consideram ainda que, nos tempos que correm inevitavelmente todas as firmas terão de ter uma estrutura baseada no mercado/cliente, com uma postura sem aversão ao risco, capaz de tirar partido da inovação, independentemente do risco que possam correr, proativa, e assim conseguir estar um passo à frente dos competidores, e flexível,

adaptando-se a cada situação e assim conseguindo tirar o máximo partido de novas oportunidades que surgem através da sua estratégia de pricing.

2.8.5 – Inovação

Hoje em dia, as estratégias de pricing no mercado retalhista continuam em constante otimização, nomeadamente estratégias de pricing associadas ao ciclo de vida dos produtos, Forrester Research Inc, (2004). Como esta, existem inúmeras e outras estratégias em desenvolvimento ou a dar os primeiros passos.

Grewal, Ailawadi, Gauri, Hall, Kopalle & Robertson (2011) criaram um modelo para a constante inovação em pricing. Este modelo tem como base a resposta a três questões:

- ✓ Qual (s) o (s) segmento (s) alvo?
- ✓ Que preço e promoção se devem adotar?
- ✓ Como criar promoções eficazes?

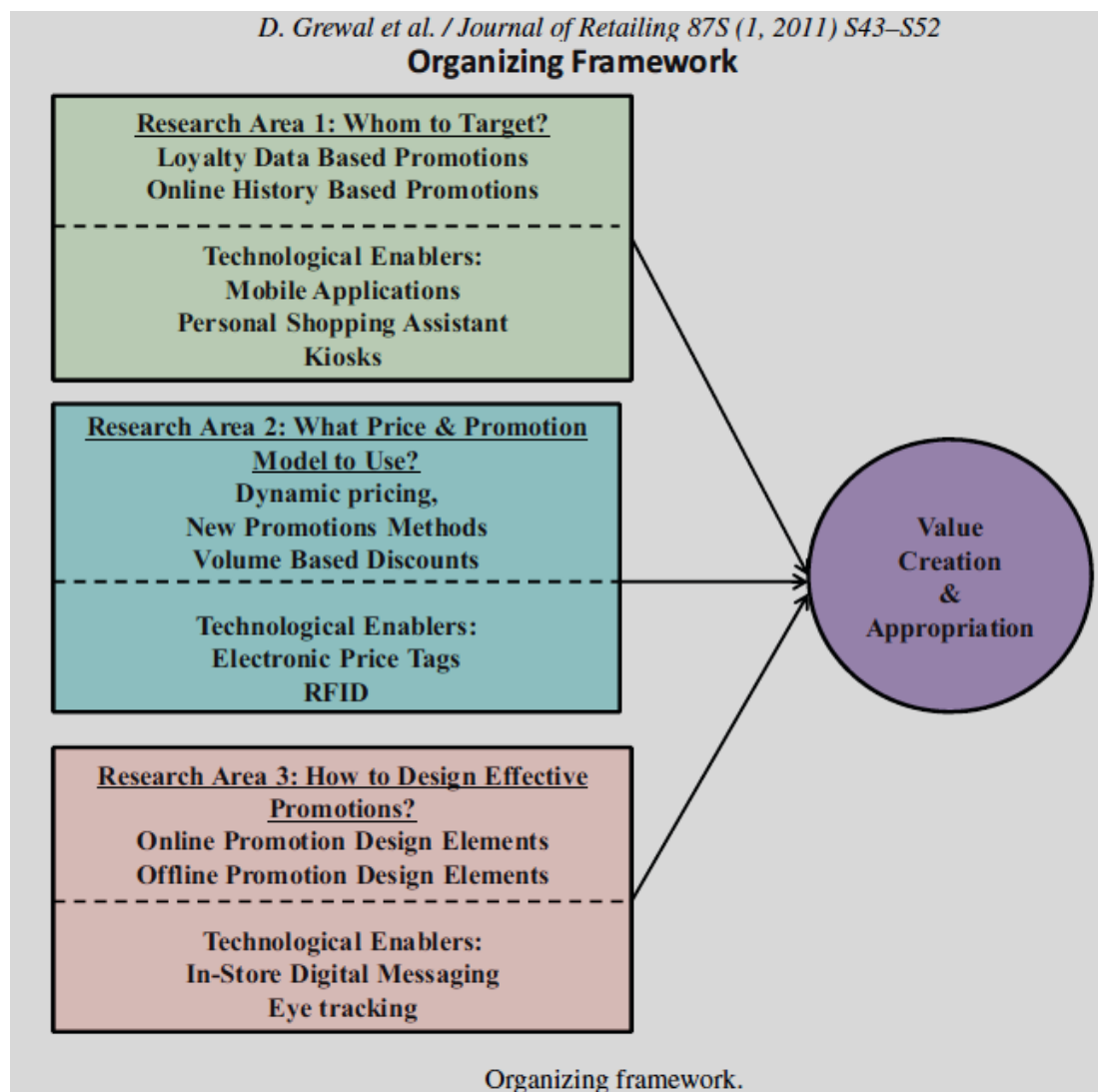


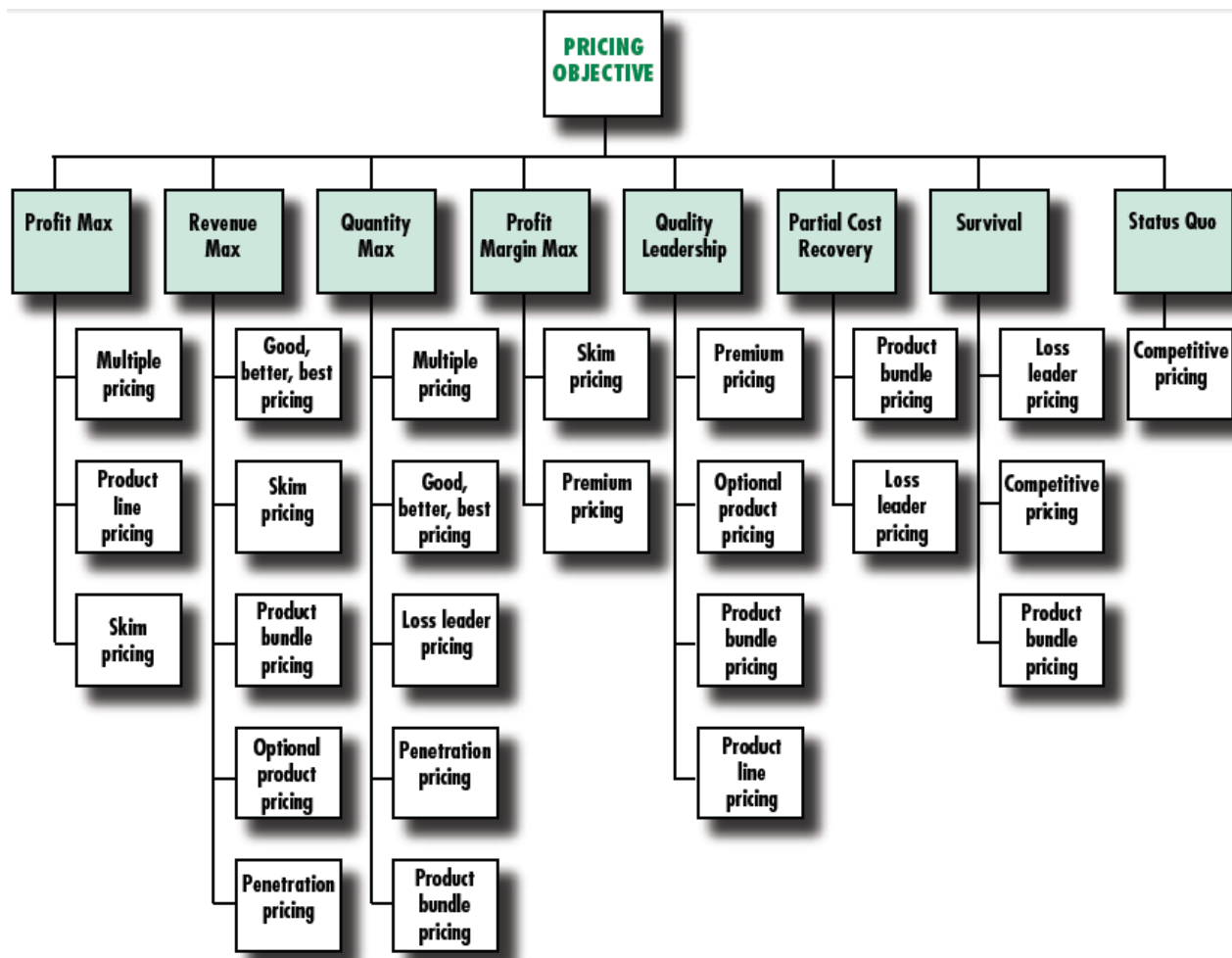
Figura IX - Fonte: Journal of Retailing 87S (1, 2011) S43–S52

Conforme podemos observar, neste modelo podemos concluir que a tecnologia é o pilar da inovação em pricing e promoções.

Estes autores destacam o papel das novas tecnologias como facilitadoras e importantes na descoberta de novas inovações. Os retalhistas através de inovações no preço e nas promoções passaram a considerar outras oportunidades

2.8.6 - Objectivos Gerais de uma Empresa

Num estudo efetuado por Sarah A. Roth, (2007) é estabelecida uma relação directa entre estratégias de pricing e os objectivos da empresa e baseia-se no seguinte quadro:



Compreendem-se neste modelo oito objetivos de empresa. Conforme podemos observar, cada um dos objetivos tem associadas determinadas estratégias de pricing, consideradas pela autora como adequadas para o atingir de cada um dos objectivos de empresa.

Assim, como objetivos temos:

- 1) Maximização da facturação ou retorno
- 2) Maximização das quantidades vendidas

- 3) Maximização das margens de lucro
- 4) Liderança na qualidade
- 5) Recuperação parcial dos custos
- 6) Sobrevivência da empresa
- 7) Status Quo

Cada um destes objetivos, presentes na imagem, possui uma estratégia ótima para o atingir. Estas estratégias já foram mencionadas e explicadas anteriormente.

Já Diamantopoulos, (1991) especifica cada objetivo, como sendo qualitativo ou quantitativo conforme a tabela em baixo:

Objetivos quantitativos	Objetivos qualitativos
Maximização do lucro	Liderança na qualidade dos serviços
Maximização das vendas	Criação de uma imagem de prestígio
Maximização da fatia de mercado	Para evitar uma guerra de preços
Cobertura dos custos	Desenvolvimento de mercado
Retorno sobre os investimentos feitos	Satisfação das necessidades dos consumidores
Cobertura da capacidade existente	Similaridade de preços entre os concorrentes
Diferenciação nos preços	Atração de novos clientes
Satisfação das necessidades de distribuição	Realização de metas sociais
Estabilidade dos preços no mercado	Desencorajar a entrada de novos competidores
Estabilidade das vendas no mercado	Manutenção dos clientes existentes
Realização de fatia de mercado em níveis satisfatórios	Sobrevivência a longo prazo
Incremento na fatia de mercado	
Retorno sobre os ativos da empresa	
Realização e manutenção de liquidez	
Determinação de um preço justo	
Realização de lucros em níveis satisfatórios	
Realização de vendas em níveis satisfatórios	

Fonte: Adaptado de Diamantopoulos (1991).

Importa reter que, para cada objetivo existe determinada estratégia ótima a adoptar no sentido de se atingir esse mesmo objetivo, (Avlonitis, Indounas & Gounaris 2005).

Tal relação requer ao retalhista uma escolha minuciosa e rigorosa das estratégias apropriadas para o efeito.

2.8.7 - Decisões, Estratégia e outros Modelos de Pricing

Tradicionalmente o pricing tem vindo a ser dominado pela dualidade custos e preços da concorrência. Inclusive mesmo novos produtos têm vindo a ser precificados com base em produtos existentes. Os modelos existentes cingem-se a adotar preços com base em orientações de custos (custo + margem), ou orientações baseadas na concorrência (adoção de preços comparativamente aos preços dos concorrentes), ou modelos de procura (analise o que o mercado precisa ou vai precisar). O resultado destes modelos traduz-se em estratégias fragmentadas, gerando um pricing confuso em que os clientes ficam cada vez mais sem saber o verdadeiro preço dos produtos. A estas decisões de pricing podemos chamá-las de Ad Hoc, Piercy, Cravens & Lane (2010).

Erros de pricing ocorrem frequentemente, como é o caso do lançamento da Playstation 2 e da Playstation 3. A Sony lançou no mercado ambas as consolas com preços excessivamente elevados comparativamente com a concorrência, obrigando-a a baixar os preços de seguida para se tornar competitiva. O mesmo aconteceu com a Apple no lançamento do iPhone I.

Segundo Piercy, Cravens & Lane (2010), adotar estratégias em momentos de recessão requer uma análise pormenorizada das decisões tomadas, e torna-se essencial manter o foco na adição de valor para o cliente. Tanto durante como depois de uma recessão económica a entrega de um valor superior de produtos representa um grande desafio de gestão.

O preço e sua visibilidade pode desempenhar um papel central e está interligado ao posicionamento que se pretende para um produto, Hauser 1988, Piercy, Cravens & Lane (2010), Purvita, (2012).

Deste modo as firmas podem optar pelo preço que tenha um papel ativo no lançamento ou promoção de produtos ou marcas, refletindo-se em elevados esforços de marketing, promoções e vendas, ou poderá optar por um papel passivo ou neutro que se traduzirá em preços semelhantes aos dos concorrentes, dando mais ênfase a outros fatores que não o preço. Esta estratégia passiva ou neutra remove o preço como variável principal de concorrência entre a competição.

Os autores Piercy, Cravens & Lane (2010), consideram quatro estratégias diferentes baseadas no posicionamento do preço pretendido relativamente aos seus concorrentes:

- ✓ Estratégia de Preço Elevado Ativo
- ✓ Estratégia de Preço Elevado Passivo
- ✓ Estratégia de Preço Baixo Ativo
- ✓ Estratégia de Preço Baixo Passivo

A primeira estratégia foi desenhada para transmitir aos clientes a imagem que uma marca muito cara oferece um valor superior. Serve, sobretudo, para posicionar produtos, como por exemplo, topos de gama ou novidades, em alto posicionamento, com elevados preços visíveis e ativos, transparecendo a qualidade, imagem e dependência do produto. A diferenciação conjugada a esta estratégia torná-la-á mais protegida da concorrência.

Já a estratégia de preço elevado e passivo, ajusta-se a situações em que margens altas são essenciais para aumentar margens em pequenos mercados, cobrir os custos da alta qualidade do produto ou do desenvolvimento de novos produtos. Estes produtos requerem ênfase nos fatores não competitivos, e o foco do produto é dado ao nível da funcionalidade do produto, da qualidade, e a especificações e ao desempenho e não ao preço.

A estratégia de preço baixo activo caracterizadora de grandes superfícies retalhistas de baixo preço como por exemplo o Wal-Mart, ou mesmo de companhias aéreas low-cost, justifica-se com a existência de um grande segmento de consumidores sensíveis ao preço. Esta estratégia terá de ser potenciada com economias de escala / experiência e estruturas de custos eficientes para que seja mais atrativa. Caso beneficie de escassos concorrentes e uma forte posição no mercado a sua rentabilidade será superior.

Por último, esta estratégia de preço baixo mas passivo, é utilizada por pequenos produtores – fabricantes que possuem produtos com menos especificações ou funcionalidades e que não são conhecidos pelos consumidores, não dando ênfase ao preço, para que os potenciais clientes não associem o preço baixo a baixa qualidade. Não investem muito em campanhas de marketing de forma a poderem ter preços competitivos.

Capítulo 3. – Quadro Conceptual e Metodológico

3.1 - Quadro Conceptual

No meu estudo pretendo verificar o impacto de cada uma destas variáveis na escolha da estratégia de pricing a ser adotada por um retalhista, através de um estudo de caso de dois retalhistas e dois distribuidores da mesma cadeia de valor. Através da minha análise metodológica pretendo saber até que ponto estas variáveis são determinantes na adoção, por parte dos retalhistas, das estratégias de pricing.

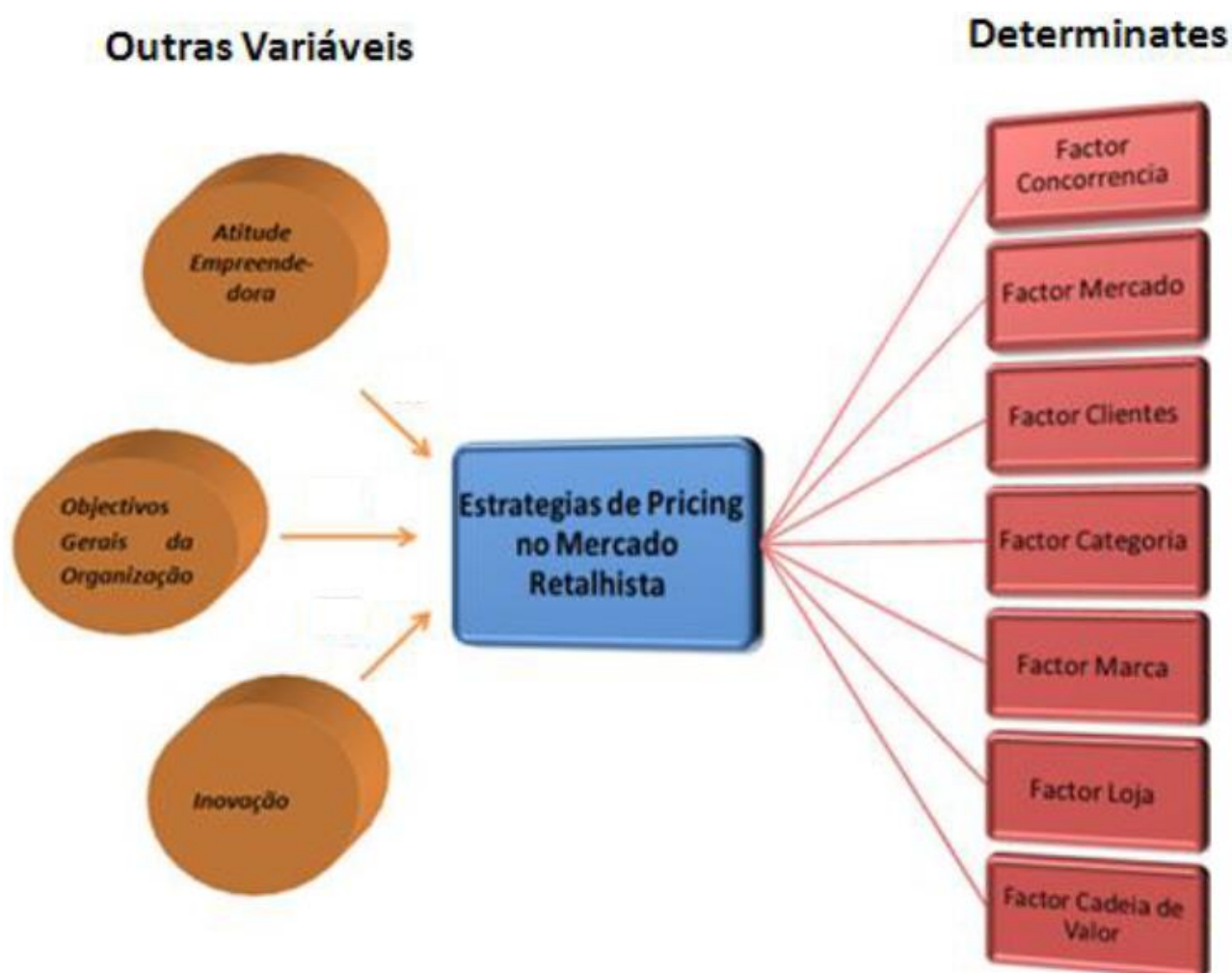


Figura XI - Fonte: Elaborado pelo autor - baseado no modelo de Shankar & Bolton (2004)

Estes sete factores, irão ser o alvo da minha análise metodológica, pesquisa e estudo, assim como outras variáveis não consideradas por Shankar & Bolton (2004), mas que outros

autores como Pitt, Berthon and Morris, (1997), Duke (1994) e Grewal, Ailawadi, Gauri, Hall, Kopalle and Robertson (2011) consideraram relevantes. Estas variáveis são os objetivos gerais da organização, a atitude empreendedora na adoção de estratégias e a inovação crescente também nas estratégias de pricing.

Na minha análise metodológica pretendo ainda testar o modelo de Shankar & Bolton (2004) de forma qualitativa relativamente à correlação entre as quatro dimensões e as sete variáveis determinantes por eles consideradas.

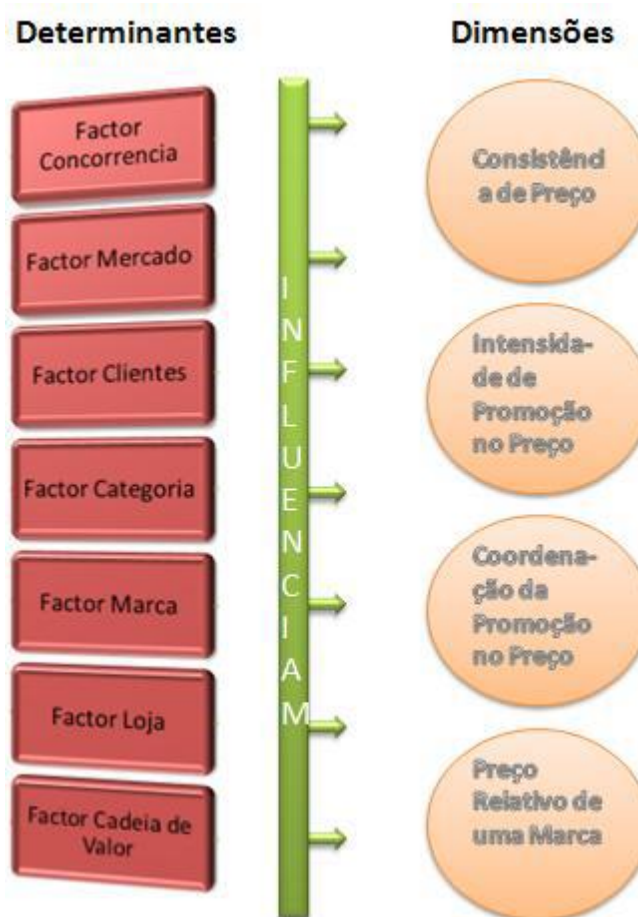


Figura XII - Fonte: Elaborado pelo autor, baseado no modelo de Shankar & Bolton (2004)

3.2 - Objetivos

No nosso estudo iremos determinar se as variáveis já enunciadas de facto, influenciam as escolhas dos retalhistas relativamente ao pricing e suas estratégias. Iremos estudar, relacionar e compreender o papel de cada um neste âmbito dentro da organização.

3.2.1 - Genéricos

- Identificar os determinantes e a importância das estratégias de pricing nas organizações.

3.2.2 - Específicos:

Os varios objectivos têm estão divididos em duas categorias dependendo da sua origem e natureza. Assim optei por classificá-los como objectivos internos e externos sendo que os internos derivam do modelo de Shankar & Bolton (2004), conforme a figura XIII.

Optei por não incluir o ultimo objectivo relativo às dimensões das estratégias de pricing (Shankar & Bolton, 2004) visto não o considerar da mesma natureza que os objectivos internos e externos.

Em baixo descrevo cada um dos objectivos internos, externos e relativo às dimensões das estratégias de pricing de forma explicita.

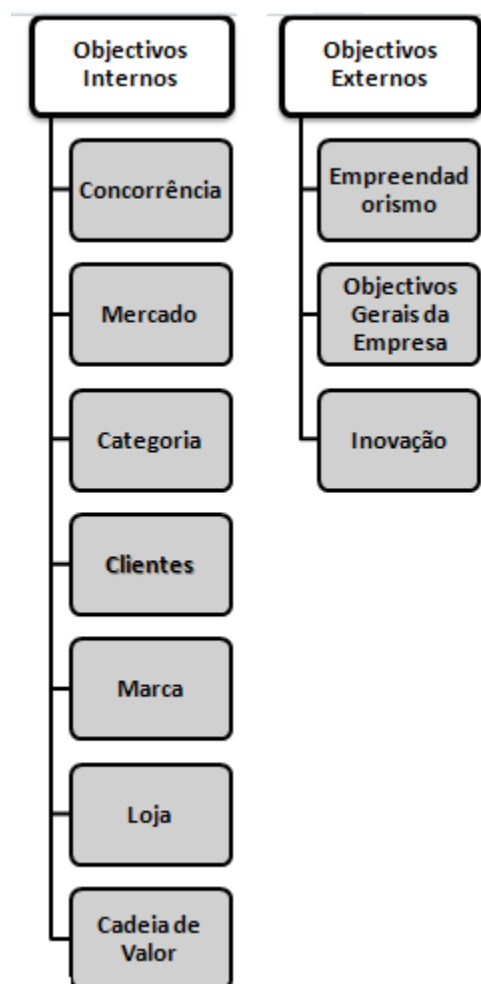


Figura XIII – Elaborado pelo autor

1. Objectivos (**Concorrência**): Determinar se a adoção das estratégias se baseia profundamente nos preços da concorrência, em alguns ou todos os produtos. Verificar se existe concorrência agressiva e de que formas ou que estratégias utilizam para a combater. Ou se ignoram a concorrência mantendo o seu foco em

outras variáveis que consideram mais relevantes (ex. cliente, qualidade do serviço entre outras.).

2. Objectivos (**Loja**): Determinar se existe alguma correlação entre as utilidades percebida e total com os preços adoptados, isto porque existem custos associados à manutenção das utilidades fixas e percebidas, e custos de investimento associados apenas à utilidade fixa. Assim como benefícios associados às utilidades que possuem (ex. tráfego de loja, volume de compras entre outros). E se adoptam descontos específicos no sentido de aumentar a utilidade variável (expectativas formadas pelos clientes relativamente a preços que se reflecte nas quantidades adquiridas).
3. Objectivos (**Cliente**): Determinar qual a sensibilidade ao preço existente por parte dos clientes. Isto é, a partir de que % de aumento do preço ou baixa do preço é que existe uma mudança na procura. Saber se os retalhistas possuem ou não informação acerca do nível de consciência de preços dos clientes (de forma a jogarem no limite das elasticidades). Se efectuam segmentação dos clientes por prateleiras adaptando estratégias e preços mais altos ou baixos de acordo com o segmento alvo. Saber qual o peso das estratégias de efeito psicológico (ex. Preços de referência, terminados em 9, aumento de preço para reflectir qualidade entre outros), a nível de rentabilidades comparativamente a produtos similares em que se dispensa estas estratégias.
4. Objectivos (**Mercado**): Saber se a localização, da loja (área metropolitana \ periferia) influencia os preços e estratégias adoptados. As características demográficas e socioculturais dos clientes influenciam os preços \ estratégias utilizadas. Se os preços \ estratégias adoptadas pretendem atingir determinado segmento alvo?
5. Objectivos (**Categoria**): Determinar se existe algum sistema de transferência de dados entre os diversos parceiros de negócio que saber aos retalhistas informações acerca dos preços a praticar, assim como gestão de stocks, atribuição de descontos

por parte dos fabricantes directamente ao cliente final, determinar a existência da gestão da variedade por categorias e que impacto poderá ter nos clientes e nos preços visto que cada marca dentro de uma categoria poderá ter uma maior ou menor aplicação de estratégias de marketing.

6. Objectivo (**Marca**): Determinar se existe alguma ligação entre os preços praticados \ estratégias utilizadas com o grau de lealdade existente em cada marca. Assim como na publicidade existente nos diversos canais de comunicação, ou na concorrência entre marcas que representam versus as marcas que não representam (ex. marcas próprias de um retalhista contra as marcas próprias de outro retalhista concorrente em produtos similares).
7. Objectivos (**Cadeia de valor**): Existe influência por parte da cadeia de valor nas estratégias de pricing adotadas? Verifica-se a operação pass-through (um desconto aplicado pelos fabricantes que passa directamente para os clientes finais). Existe category captainship (os distribuidores passam a gerir determinada categoria) de forma a se refletir nas estratégias de pricing adoptadas? As sinergias transversais à cadeia de valor afectam o preço? Qual o peso da negociação na adoção dos preços finais e estratégias de pricing adoptadas visto que questões de posicionamento da marca versus preço e estratégias de pricing, e relativamente à concorrência entre marcas no mesmo retalhista, assim como modo de exposição da marca? Quais os entraves e quais as negociações necessárias?
8. Objectivos (**Empreendedorismo**): Determinar o grau de empreendedorismo, nomeadamente se se consideram uma firma que adota as suas estratégias de pricing de forma proactiva, sem aversão ao risco e promovendo novas estratégias muitas vezes não testadas. Existe flexibilidade na adoção dos preços (de acordo com as elasticidades, clientes, épocas do ano e mercado).

9. Objectivo (**Inovação**): Determinar se existe inovação nas estratégias de pricing utilizadas, e de que forma se processa essa inovação.

10. Objectivo (**Objectivos Gerais da Empresa**): Determinar o peso dos objectivos gerais da empresa na escolha das estratégias de pricing a aplicar.

11. Objectivo (**Dimensões**): Testar o modelo de Shankar & Bolton (2004) de forma qualitativa relativamente à correlação entre as quatro dimensões e as sete variáveis determinantes por eles consideradas, verificando se as estratégias de pricing utilizadas derivado de cada uma das variáveis se enquadram nas dimensões propostas no modelo de Shankar & Bolton (2004).

No quadro em baixo temos a síntese dos objectivos por variável estudada:

Síntese dos Objectivos	
Variáveis em Análise	Objectivo
<i>Concorrência</i>	Determinar se os preços da concorrência influenciam ou não as estratégias de pricing utilizadas pelos retalhistas
<i>Loja</i>	Ao nível da variável loja verificar se os preços e estratégias de pricing são influenciadas por utilidades percebidas dos clientes, e utilidades fixas e variáveis, de acordo com os autores Tang, Bell e Ho (2001), assim como pelos benefícios daí resultantes
<i>Cliente</i>	Se o cliente e a sua sensibilidade, consciência e elasticidade ao preço é considerado no momento de determinar o preço e suas estratégias de pricing nomeadamente estratégias de carácter psicológico.
<i>Mercado</i>	Analisar o peso da localização da loja assim como as características dos clientes da zona e examinar se influenciam as estratégias e preços praticados.

<i>Categorias</i>	Saber se as categorias de produtos numa loja e sua gestão ao nível de plataformas de informação dados, interferem com os preços praticados e estratégias utilizadas, nomeadamente através do programa acente em quatro pilares de Maureen (1999).
<i>Marca</i>	Determinar se existe alguma ligação entre os preços praticados e as estratégias utilizadas com o grau de lealdade existente em cada marca, publicidade e sua comunicação.
<i>Cadeia de Valor</i>	Fixar a influência por parte da cadeia de valor nas estratégias de pricing adotadas analisando os procedimentos pass-through, category captainship , sinergias e divergencias de cadeia de valor e negociação.
<i>Empreendedorismo</i>	Examinar se existe empreendedorismo no pricing, nomeadamente ao nível da proactividade, da não aversão ao risco e da inovação e se influencia as estratégias de pricing.
<i>Inovação</i>	Determinar se existe inovação nas estratégias de pricing utilizadas, e de que forma se processa essa inovação.
<i>Objetivos Gerais de Empresa</i>	Provar se os objectivos gerais da empresa influenciam a escolha das estatégias de pricing a aplicar.
<i>Dimenções do Pricing</i>	Testar o modelo de Shankar & Bolton (2004) de forma qualitativa relativamente à correlação entre as quatro dimensões e as sete variáveis determinantes por eles consideradas

3.3 - Metodologia

O estudo vai ser efetuado seguindo um método qualitativo em detrimento do quantitativo, orientando-se assim por uma abordagem positivista.

Para Ragin (1987), este método baseia-se no estudo de casos e caracteriza-se por uma análise holística que vê as entidades como globais, considera que a causalidade é sempre conjuntural e tem como principal vantagem o estudo de variadas causas complexas que, após aplicado, se traduzirá numa visão sintética dos processos em presença.

Este método aporta vantagens quando existe um número reduzido de casos, ao contrário da quantitativa, cuja eficácia aumenta proporcionalmente aos casos ou tamanho da amostra. Segundo Burawoy, existem quatro pontos-chave a ter em atenção na adoção do estudo de caso (intersubjectividade, processo, estruturação e reconstrução teórica), e também obstáculos a ter em conta (cf. Burawoy 1998).

A variável preço, nos dias de hoje, comporta um número extenso de fatores que a determina. Como tal, torna-se de certa forma redutor e até mesmo incompleto, estudar esta temática recorrendo a métodos quantitativos, já que inúmeras variáveis ficariam por se estudar e deixariam de se ter em consideração, tornando o estudo ou análise condicionado às variáveis existentes.

A pesquisa qualitativa responde a questões muito particulares. Ela se preocupa com um nível de realidade que não pode ser quantificado. (Minayo, 1994)

3.3.1 - Recolha de dados

Como resposta ao objectivo deste estudo vou conduzir, quatro entrevistas aos respectivos responsáveis pelo pricing, sendo que duas são a organizações retalhistas e duas a dois distribuidores dessa mesma cadeia de valor. Um contacto inicial irá ser feito via email ou telefone, e posteriormente uma entrevista frente a frente com casa responsável. Dos

responsáveis que me facultaram a entrevista, poderam ser de dois tipos, (Carricano, Trinquecoste & Antonio Mondejar (2010):

- Com qualificações para o efeito, mas sem poder de decisão ou completa noção da filosofia da empresa.
- Ou que, possua a verdadeira e genuína essência da empresa no que respeita a esta temática do pricing, ao nível de orientações e estratégia.

Existe um receio justificado por parte dos entrevistados pela necessidade de não quererem partilhar informações que revelem as suas estratégias fulcrais e essenciais que de certa forma poderiam ser utilizadas pelos seus competidores e assim retirar-lhes alguma vantagem competitiva. Ainda assim, ser-lhes-á assegurado que os dados resultantes da entrevista não serão partilhados com competidores, consultores ou a alguém diferente dos responsáveis académicos que irão avaliar ou coordenar o meu trabalho. Irá ser assegurado um total anonimato aos respondentes, assim como a firma que representam, e os registos da entrevista irão ser analisados e tratados de forma totalmente anónima, ressaltando apenas os tipos de produtos e a indústria em que operam, Carricano, Trinquecoste & António Mondejar (2010).

O que é uma entrevista?

“Uma entrevista consiste numa conversa voluntaria, normalmente com dois intervenientes, podendo envolver mais pessoas (Morgan, 1998), no entanto e sempre dirigida por uma das delas, tendo como alvo obter dados acerca da outra” (Biklen & Bogdan, 1994, p.134).

A entrevista é considerada como uma “conversa entre um entrevistador e um entrevistado que tem o objectivo de obter determinada informação especifica do entrevistado Bell, (1997)

Existem três tipos fundamentais de entrevista, a entrevista estruturada, a semi- estruturada e a não estruturada.

Segundo Triviños (1987), a entrevista semi-estruturada tem como cerne questões básicas suportados por teorias existentes associados ao objectivo da temática em estudo. As

questões colocadas podem ainda dar origem a novas interrogações á temática sendo que o entrevistador tem o papel de guiar a entrevista no sentido que mais lhe convier, o autor acrescenta ainda “[...] favorece não só a descrição dos fenômenos sociais, mas também sua explicação e a compreensão de sua totalidade [...]” além de manter a presença consciente e atuante do pesquisador no processo de recolha de informações”, TRIVIÑOS, 1987, p. 152).

De acordo com Bogdan e Biklen (1994) as boas entrevistas caracterizam-se pela liberdade que os sujeitos sentem para falarem dos seus pontos de vista.

Já Manzini (1990\91), considera que a entrevista está alinhada com uma ordem de questões primarias de forma sequencial e com determinada lógica e coerência, no entanto poderam surgir questões complementares que o entrevistador se achar relevante poderá explorar junto do entrevistado.

Ambos os autores (Manzini e Triviños) sugerem a existência de um guião para orientação dos temas e das questões de forma ordenada e coerente.

A entrevista não estruturada é segundo (Laville e Dione, 1999) aquela que dá liberdade ao entrevistado para ser ele a construir a sua resposta enquanto o entrevistador tem a liberdade para desenvolver de forma mais ampla cada questão, podendo mesmo inverter a ordem das perguntas ou adicionar novas questões. Tem como vantagem poder-se explorar mais precisamente conceitos relacionados. O entrevistador afecta uma interferência mínima nas respostas, assumindo a maior parte do tempo uma posição de ouvinte.

Ela é utilizada geralmente na descrição de casos individuais, na compreensão de especificidades culturais para determinados grupos e para comparabilidade de diversos casos (MINAYO, 1993).

Na entrevista não estruturada ou aberta como na semi-estruturada, existe a possibilidade de nos dotarmos de recursos visuais, como por exemplo, cartões, fotografias, o que pode

deixar o entrevistado mais à vontade e fazê-lo lembrar de factos, o que de outra forma não seria possível num questionário, por exemplo, (SELLTIZ et al, 1987).

A entrevista estruturada rege-se por uma forma inflexível e estruturada que colocar as questões ao entrevistado seguindo uma ordem lógica e pré-concebida. Das quais resulta uma resposta objectiva e rigorosa. Estas questões não podem ser ambíguas isto para não dar origem a respostas diferentes servindo-se das mesmas perguntas, Lodi (1974) apud Lakatos & Marconi, (1996), e o entrevistador tem de conhecer o tipo de entrevistado a nível linguístico. Este é o método mais utilizado.

Vale a pena recordar que a qualidade do resultado das entrevistas depende muito do bom planeamento feito pelo entrevistador. “A arte do entrevistador consiste em criar uma situação onde as respostas do entrevistado sejam fidedignas e válidas” (Selltiz, 1987:644) . Não menos prezando as capacidades do entrevistador, a forma de recolha de dados na entrevista pode ser através do auxílio de alguns instrumentos tecnológicos como Mettel (1988) apud Alves & Silva (1992), “define como sendo o "bom uso da tecnologia" e que significa nesse caso lançar mão do recurso "gravação" para poder ao mesmo tempo auferir a vantagem da maior autenticidade do discurso dos entrevistados, tornando mais fidedigno o discurso assim como as notas tiradas.

Queiroz (1987) apud Alves & Silva (1992) discute, meticolosamente os problemas e cuidados a ter que, apesar da gravação, precisam ser levados em conta, e que vão implicar no trabalho custoso e lento de uma transcrição literal⁵, de preferência pelo próprio pesquisador; tudo isso exige ainda uma complementação na forma de registros a posteriori, de atitudes do sujeito ou detalhes importantes da situação não captados pelo gravador.

O estudo de caso pode ser considerado como uma abordagem metodológica de investigação apropriada à necessidade de compreender acontecimentos, ou acções das diversas ordens e contextos aos quais existem inúmeras variáveis envolvidas.

Yin (1994:13) “define “estudo de caso” com base nas características do fenômeno em estudo e com base num conjunto de características associadas ao processo de recolha de dados e às estratégias de análise dos mesmos.”

Já Ponte (2006) refere como um estudo de caso o seguinte:

“É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única ou especial, pelo menos em certos aspectos, procurando descobrir a que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global de um certo fenómeno de interesse.” (Ponte, 2006:2)

Segundo Yin (1994: 79-101, existem pois, três procedimentos a ter em conta no momento de adotar a metodologia de estudo de caso. São eles:

- 1- O utilizar varias fontes de dados convergentes para o estudo da temática alvo
- 2- Elaborar uma base de dados que acerca da temática
- 3- - Assegurar a manutenção de uma linha de raciocínio que evidencie as ligações entre as questões de investigação, o conjunto de dados recolhidos e as conclusões a que se chegam.

3.3.2 - Tratamento de dados:

Os dados após a entrevista irão passar por três fases distintas compostas por:

- 1- Identificação, em que consiste no registo temporal do dia, data e hora em que se iniciou a entrevista e se finalizou a mesma.
- 2- Transcrição, que inclui a passagem de texto áudio para um formato digital ou escrito
- 3- E por fim temos a organização dos dados que pode ser através de categorias, podendo ser auxiliado por instrumentos ou mesmo software apropriado para o efeito.

Capítulo 4. – Abordagem ao Estudo de Caso

4.1– Entrevista

Entrevista confidencial: Entrevistado 1 e 2

Data da entrevista: 8 de Agosto de 2013

Cargo dos entrevistados: Key Account Manager

Local das entrevistas: Sede dos Fornecedores, Coimbra.

Entrevista a fornecedores da zona litoral e interior de norte a sul do país tendo como principais clientes a Sonae MC (Continente, Modelo e Bon-Jour) Jerónimo Martins (hipermercados e supermercados Pingo-Doce), Mini-Preço, Lidl, El Corte Inglés, Intermarché, E. Leclerc e Makro.

De acordo com os entrevistados os preços são sempre homogêneos em todas as lojas a nível nacional, salvo raras exceções explicadas por serem retalhistas com um pricing semi – centralizado, derivado do fato de algumas destas lojas serem franchizadas, o que leva a que os proprietários destas lojas possuam alguma autonomia e liberdade por optar por diferentes fornecedores tornando os preços diferentes de loja para loja destas cadeias. Existem, no entanto outros fatores explicativos de possíveis diferenças de preços entre retalhistas centralizados e semi – centralizados que irão ser falados mais à frente.

Segundo os entrevistados o processo de formação do preço processa-se da seguinte forma:

Vamos supor que os fornecedores possuem um vinho novo para venda; dirigem-se ao retalhista alvo, apresentam a imagem do vinho, suas características, região, preenchem os formulários fornecidos pelo retalhista. O preço a que vai vender ao retalhista e composto por várias componentes:

- Preço de compra aos produtores ou qualquer outro intermediário

+

- Aplica-se o IVA

+

- Aplica-se sua própria margem que segundo eles ronda os 20% - 25% dependendo do produto.

Depois propõem aos retalhistas um preço cuja margem seja garantida que, segundo eles, ronda sempre os 30% ou mais, dependendo do retalhista. Existe sempre uma margem mínima para a qual os retalhistas estão dispostos a negociar (habitualmente costuma ser de 30%). O preço de venda dos retalhistas é o chamado PVP (preço de venda ao público) que é sempre sugerido pelos fornecedores que envolve as três componentes anteriormente mencionadas mais a margem dos retalhistas. Este preço, no entanto, pode ou não ser seguido pelo retalhista.

Se o produtor atribuir descontos aos fornecedores, esses descontos normalmente ficam retidos no fornecedor e não são passados para os retalhistas nem aos clientes. O que pode acontecer é o fornecedor abdicar de uma parte do desconto em prol dos retalhistas e estes fazerem uma ação de baixa de preço no fim-de-semana, e dessa forma escoar o produto muito mais rapidamente aumentando as vendas.

Não há devoluções de produtos exceto quando ocorrem eventos chamados de feiras, normalmente localizadas à entrada da loja (zonas quentes da loja) e topos dos corredores. Estas feiras são promovidas pelo retalhista em que os fornecedores que vendem os produtos da temática da feira são contactados (em reuniões prévias), podendo haver, no entanto, uma parceria de marketing no âmbito da comunicação (cartazes, promotores, concursos para determinados produtos e marcas) entre retalhistas e produtores. Normalmente são apenas os grandes produtores que o fazem de forma a promoverem a (s) sua marca (s) e produtos.

Podem existir produtores que fora da época de uma feira negociem com o retalhista a criação de uma ilha ou uma promotora, ou um topo para promover um produto, existindo uma tabela de preços no retalhista que os produtores/fornecedores terão de pagar para o efeito.

A nível de margens, os retalhistas não têm margem máxima; têm, sim, uma margem mínima de 30%, isto é, não negociam com margens abaixo de 30%.

Normalmente respeitam o PVP sugerido pelos fornecedores. Se o PVP sugerido pelos fornecedores for muito elevado, as vendas são baixas, logo este PVP tem de estar em consonância com o tipo de produto, comparativamente com produtos similares e com a rotação desse mesmo produto. Isto é, se colocarem um produto com um PVP alto esse produto não vai “rodar” (vender rapidamente). O PVP tem de ser uniforme em todas as cadeias retalhistas que vendem esse produto através do mesmo fornecedor. Caso exista uma insígnia (retalhista) que esteja a vender a um PVP mais alto, esta irá exigir ao fornecedor ou produtor um crédito da diferença de preço em unidades vendidas durante o tempo em que o produto esteve a ser vendido, visto que quem vender mais baixo vende mais e está a retirar vendas à insígnia que tem o PVP mais alto.

Os retalhistas diariamente fazem um procedimento de mercado a que chamam de “shopping” (previsto na lei de mercado) que significa que cada um dos retalhistas se desloca aos retalhistas concorrentes e regista os preços que estão a ser praticados em todos os produtos nesse mesmo dia. Esses preços são registados nas suas bases de dados e no dia imediatamente a seguir, o retalhista que fez o shopping vai igualar os preços mais baixos, ficando com preços iguais. Isto é, existem equipas de cada retalhista que diariamente vão “picar os códigos de barras” (registrar os preços dos produtos) às lojas dos concorrentes no sentido de igualarem no dia seguinte os preços que estiverem mais baixos “respondendo ao shopping de mercado”. Este procedimento existe apenas para os produtos de alta rotação (FMCG). Quando respondem ao shopping no sentido de igualar os PVP’s de produtos do mesmo fornecedor, estes emitem uma nota de débito aos fornecedores ou produtores para estes lhes pagarem a diferença de preços. Assim os fornecedores ou produtores, para evitarem esta situação, uniformizam os PVP’s e as campanhas para todos os retalhistas. Isto só acontece quando o mesmo produto é vendido por apenas um fornecedor e este vende a PVP’s diferentes de retalhista para retalhista. Quando são fornecedores diferentes para o mesmo produto este crédito às insígnias já não vai ocorrer. O que normalmente acontece é existirem contratos de exclusividade entre produtores e fornecedores, gerando a existência de PVP’s iguais de insígnia para insígnia em produtos iguais. Em retalhistas

centralizados em que existe apenas um dono para toda a cadeia estes negociam apenas com fornecedores exclusivos, existindo apenas algumas exceções a esta regra, que é o caso de alguns retalhistas que franchisam algumas das suas lojas. Nesses casos estes poderão ter diferentes fornecedores, e possuírem fornecedores diferentes da sede ou empresa mãe. Estes franchisados também possuem como os outros uma tabela de PVP sugerido. No entanto estão dotados de alguma autonomia para optarem por preços diferentes, “jogando” assim com as suas margens da forma que mais lhe convier. Desta forma os retalhistas centralizados não olham para o shopping dos concorrentes centralizados da mesma forma que olham para o shopping dos concorrentes não centralizados ou semi-centralizados.

Retalhistas Centralizados ao nível do Pricing:

- Cadeia Sonae MC
- Cadeia Jerônimo Martins
- El Corte Inglês
- E. Leclerc

Retalhistas Semi-Centralizados ao nível do Pricing:

- Mini-Preço
- Intermarché
- Lidl

Estes retalhistas localizam-se em zonas diferentes: os semi-centralizados normalmente rurais, ou periferias, enquanto os retalhistas totalmente centralizados estão localizados nos grandes centros urbanos.

Nos produtos de baixa rotação (ex. Apple), os retalhistas compram diretamente ao produtor, escolhendo eles próprios (os retalhistas) as margens que querem ganhar com cada produto, existindo também a nomenclatura de PVP. Muitas vezes estes produtos, como são muito conceituados, não necessitam de representantes ou fornecedores; derivado da sua capacidade de produção e representação, são eles próprios que introduzem os seus produtos no mercado e estabelecem o seu preço não sofrendo qualquer tipo de pressões dos

retalhistas já que possuem um elevado poder da sua marca. Os retalhistas, relativamente ao preço, podem fazer o preço que quiserem, não podendo no entanto vender abaixo do preço de custo global (produto + transportes+ mão de obra entre outros) ou igual ao preço de custo, existindo sempre no mínimo uma “margem de sobrevivência”.

As estratégias de pricing utilizadas, muitas delas mencionadas no capítulo 2.4, são por norma escolhas dos próprios fornecedores e produtores, em que terão de ser as suas equipas de representantes de marca e especialistas em marketing que, para potenciar as vendas e a rentabilidade dos seus produtos, as utilizam.

4.1.2 - Influência da Concorrência na escolha dos preços

Esta influência não existe, porque normalmente o preço é estipulado e sugerido por quem vende (fornecedores e produtores) e os retalhistas respeitam isso em 90% dos casos, sendo homogéneo em todos os retalhistas, denominando-se de preço de mercado. O PVP oscila em função da margem que os retalhistas pretendem; caso os retalhistas pretendam uma margem superior, os fornecedores aumentam o PVP, noutros casos essa margem superior pode não interessar ao fornecedor.

O produtor influencia o PVP na medida dos preços que praticam os seus representantes ou fornecedores. Os produtores normalmente optam por representantes porque se libertam de muitos custos, negociações com retalhistas, e dispensam a necessidade de equipas para representar os seus produtos entre outros. As margens dos fornecedores oscilam entre 20% a 25% e estas englobam todos os custos tidos com o produto.

O PVP é igual em todas as lojas, independentemente da localização de cada loja, sendo este negociado centralmente (sedes retalhistas). Automaticamente as etiquetas dos produtos com o mesmo preço são disseminadas para todas as lojas diariamente. As únicas diferenças de preços que poderão existir são apenas para os “produtos regionais”, visto que os fornecedores ou produtores da zona da loja vendem para aquela zona; logo, como os produtos não são iguais, os preços também não o irão ser. Ainda assim, essa tendência é

maior nos retalhistas semi-centralizados do que nos retalhistas mais centralizados que normalmente homogeneizam sempre os preços para todas as lojas.

Outra exceção para a divergência de preços inter-lojas na mesma cadeia retalhista é a existência de folhetos.

Existem “folhetos de loja” a nível local e “folhetos de loja” a nível nacional. Quando são a nível local, são apresentados os produtos com baixa de preço, muitas vezes para aumentar o tráfego daquela loja específica, enquanto que nos folhetos a nível nacional as baixas de preços são a nível nacional.

Estes folhetos de loja locais ou regionais são mono folhas de 15 a 20 produtos apelativos. As lojas abdicam da sua margem de lucro com o objectivo de aumentar o tráfego de loja, uma vez que os clientes acabam por adquirir outros produtos, tornando o cabaz médio maior, e assim compensando a margem que perderam nos produtos em folheto. Acaba por existir uma gestão de loja. Outros momentos em que podem surgir descontos ou promoções nos produtos são justificadas e previstos nos contratos de fornecimento de produtos feitos entre retalhistas e produtores ou fornecedores. São cláusulas que prevêm que durante um determinado período de tempo, os retalhistas podem vender os seus produtos com determinado desconto em que a diferença de margens vai ser assegurada pelos próprios fornecedores ou produtores.

4.1.3 – O Cliente

O PVP é uniformizado a produtos similares e inter-retalhistas. Acabam por não existir influência por parte do tipo de clientes assim como pela sua sensibilidade e elasticidades ao preço. Os preços terminados em 99 são usuais e são estratégias de marketing habituais dos retalhistas. Os retalhistas podem baixar os preços abdicando das suas margens, no entanto não o devem fazer visto terem acordos com o fornecedor (acordo de estabilização geral do mercado), isto é, eles não devem baixar o preço porque depois vai haver respostas ao preço por parte dos outros retalhistas.

4.1.4 – O Mercado

Nos retalhistas centralizados, independentemente da localização das lojas, se a central resolver alterar o preço, altera, mas para todas as lojas. As lojas franchising, sim, têm filosofias diferentes e autonomia que lhes permite adotar preços diferentes de loja para loja, e assim não respeitar os preços centralizados, optando por adquirir produtos a diferentes fornecedores.

Os produtos de alta rotação, por norma, têm sempre os mesmos preços em todas as lojas retalhistas centralizadas.

Os fornecedores, quando vão negociar com os retalhistas um determinado produto, apenas o fazem quando têm capacidade suficiente para satisfazer a cadeia toda de lojas, no caso de assim ter sido negociado.

4.1.5 – As Marcas

No caso de os retalhistas negociarem com marcas de alto posicionamento, os retalhistas vendem aos preços que quiserem, mesmo a preços baixos. Ainda que deteriorando o posicionamento, estas divergências não existem vistos serem eventos pontuais, e como já foi mencionado, existe sempre um PVP sugerido e os retalhistas, por norma, cumprem estes preços, e, caso os fornecedores se apercebam destas baixas de preços, estes alertam-nos para esse facto e os retalhistas normalmente repõem o PVP.

4.1.6 – A Cadeia de Valor

O Pass-Through existe, mas pode ser logo retido pelos fornecedores, ou então passa para os retalhistas e estes passam, por sua vez, para o consumidor final. Esta prática, nos tempos que correm, é muito comum, e normalmente os descontos, quando atribuídos pelo produtor

com o objetivo de chegar ao cliente final, normalmente chegam, visto que os retalhistas têm todo o interesse em aumentar os cabazes médios de compras.

Category captainship também existe, ao qual chamam de planograma. Estes planogramas têm a ver com a cota de mercado de cada fornecedor; aos fornecedores líderes em cota de mercado é dada a adjudicação da elaboração dos planogramas onde os fornecedores colocam os produtos que eles representam de maior cota e rotação, no limiar das zonas mais apelativas à compra, nomeadamente nas prateleiras ao nível dos olhos. Os fornecedores gerem os seus produtos e também os produtos de outros fornecedores, dando mais visibilidade (frentes) aos seus próprios produtos, existindo sempre, no entanto, a supervisão dos próprios retalhistas. Apesar desta supervisão, normalmente a disposição mantém-se, mesmo existindo esta parcialidade na forma de dispor os produtos. A hierarquia normal destes posicionamentos nas prateleiras segue a seguinte disposição:

1. Marca Líder
2. Marca Vice-líder
3. Marcas próprias
4. Restantes marcas (com exceção das marcas de primeiro preço)
5. Marca primeiro preço (preço mais baixo), ainda mais baixo que a marca própria (ex. a marca “É” do Continente está assente numa orientação exclusivamente ao nível do preço ao qual atribuem um baixo posicionamento).

Os retalhistas é que propõem o category captainship tendo como vantagem ganharem a distribuição nas lojas e a gestão do espaço, de acordo com as respetivas cotas de mercado/procura.

Sinergias

As sinergias existem porque existe uma parceria e todos têm a noção que todos ganham e têm de “lutar pelo mesmo”. Um exemplo mencionado é quando determinado produto está a ser mais vendido do que era espectável e os produtores ou fornecedores solicitam um aumento das suas margens aos retalhistas, no sentido de ganharem todos com o aumento da procura desse produto. Muitas vezes o que acontece, já que os contratos de fornecimento de produtos são normalmente anuais, os produtores servem-se de argumentos como o

aumento de custos, entre outros, para que esta renegociação de preços e margem seja feita e assim ganharem todos.

Divergências

No caso de as encomendas não serem satisfeitas a tempo, os produtores ou fornecedores terão de pagar indemnizações ao retalhista com base numa perspectiva de venda futura frustrada, assim como muitos outros fatores pelos quais os retalhistas se sentem prejudicados. Estas indemnizações já se encontram todas previstas no contrato de fornecimento de produtos efetuado entre retalhistas e fornecedores ou produtores. A responsabilidade nestes contratos está praticamente toda do lado de quem fornece os produtos.

4.1.7 – As Categorias

Relativamente às categorias, os retalhistas possuem uma plataforma informática denominada Retek recentemente adquirida pela Oracle Corp. que permite o acesso aos parceiros de negócio (fornecedores ou produtores e toda a cadeia de valor), a informações de stocks, evolução do mercado, procura, margens, entre muitas outras. Estas capacidades possibilitam uma interação e troca de informação determinante na rentabilidade dos retalhistas e parceiros, já que têm acesso a informação em tempo real dos seus produtos.

Os fornecedores e/ou produtores, derivado de uma grande experiência de mercado, habitualmente sugerem e negociam momentos de promoções estratégicos visto que, através de históricos e registos passados, conseguem prever os melhores e mais eficientes momentos para fazer promoções.

Ao nível da organização eficiente do sortido das prateleiras, estas são orientadas de acordo com a cota de mercado, muitas vezes gerido pelos próprios fornecedores líderes de mercado. Quanto à localização das prateleiras, esta já faz parte da gestão do retalhista por categorias de produtos em que normalmente os produtos com as margens mais altas se localizam no ponto de compra (POP) mais acessível aos clientes.

Ao nível do desenvolvimento de produtos, os fornecedores e os produtores estabelecem parcerias com os retalhistas no sentido de criarem novos produtos. A estes produtos chamam de “produtos táticos”, visto serem criados especificamente para determinada época, e público-alvo.

4.1.8 – O Empreendedorismo (pró-atividade, não aversão ao risco e inovação)

Seguem sempre as mesmas linhas, isto é, não existe grande inovação. O que pode surgir são diferentes formas de comunicação dos preços e promoções. Um exemplo recente é a insígnia Pingo Doce da rede de retalhista Jerónimo Martins ter utilizado a tática do preço riscado conforme imagem em baixo:

PAPAIA COM QUEIJO FRESCO 5 min preparação

PAPAIA 3,49€/kg

APENAS 3,28€

2 papaias (440g)
2 Queijos frescos meio gordos Pingo Doce (125g)
q.b. pimenta preta Pingo Doce
1 c. de sobremesa Mel Pingo Doce

Abra as papaias ao meio e limpe-as de sementes.
Corte os queijos em cubinhos, salpique com pimenta e distribua-os pelas meias papaias.
Regue com o mel e sirva.

Seguinte da apresentação

SALADA PREMIUM PINGO DOCE 200g 1,49€/Unid.
APENAS 1,34€

SALADA ALENTEJANA PINGO DOCE 150g 1,99€/Unid.
APENAS 1,79€

ALFACE ICEBERG 1,99€/kg
APENAS 1,49€

QUEIJO FRESCO SANTIAGO Emb. 6x80g 2,99€/Emb.
POUPE 25% 2,23€

QUEIJO SALADAS PALHAIS 80g 1,99€/Unid.
APENAS 1,59€

QUEIJO FRESCO PINGO DOCE MEIO GORDO Emb. 2x62,5g
APENAS 0,90€

QUEIJO MOZARELLA BÚFALA PINGO DOCE 125g
APENAS 1,24€

MOLHO VINAGRETE PALADIN PET 250ml 0,99€/Unid.
POUPE 25% 0,74€

MOLHO PALADIN MIL ILHAS/IOGURTE PET 250ml 1,99€/Unid.
POUPE 25% 0,96€

Figura XIV - Retirada do Site:

http://www.pingodoce.pt/media/flipBook/AlimentacaoVerao_2a15Agosto/index.html²⁵

A rede Sonae MC como resposta adotou a mesma estratégia de comunicação passado pouco tempo.

4.1.9 – A Inovação

²⁵ Acesso a 16 de Agosto de 2013, disponível na plataforma informática media do Pingo Doce : http://www.pingodoce.pt/media/flipBook/AlimentacaoVerao_2a15Agosto/index.html

A utilização de programas de gestão para retalhistas, nomeadamente o Retek da Oracle, constitui uma inovação na forma como gerem e têm acesso a diversificada informação

De forma geral, e de acordo com a vasta experiência neste ramo dos fornecedores entrevistados, não existe grande investimento e esforço na inovação das estratégias de pricing. No entanto, destacam a pro atividade da Sonae MC no âmbito de mudanças de preços e promoções, sendo que os restantes retalhistas concorrentes respondem a essas alterações de forma reativa e não proativa.

4.1.10 – Os Objetivos de Empresa

São os objetivos alvo a maximização do lucro na ótica dos fornecedores e, segundo estes, dos retalhistas também. No entanto, estes, como têm milhares de produtos, podem gerir os preços da forma a rentabilizar mais o espaço, baixando o preço de determinados produtos (normalmente um em cada categoria, de forma a levar os clientes a visitar o máximo de categorias possível) para aumentar o tráfego de loja e, por sua vez, o cabaz médio de compras, assim como o número médio de visitas à loja.

Apesar de os retalhistas que adotam uma política de preços EDLP terem como objetivo um aumento de cota de mercado, mesmo que o aumento da cota de mercado se consubstancie em aumento dos lucros, podemos assim deduzir que a maximização do lucro representa para todos os retalhistas o objetivo geral de empresa.

4.1.11 – As Dimensões de pricing

4.1.11.1 - Consistência de preços

As políticas de preços EDLP e HiLo e híbridas existem nos retalhistas nacionais e consideraram que, sem dúvida, influenciam fortemente os seus preços e estratégias de

pricing. Os retalhistas EDLP optam por margens mais baixas, procurando antes a cota de mercado, e cabazes de maior quantidade de compras. Segundo os fornecedores, o tamanho do cabaz médio dos clientes dos retalhistas EDLP são superiores aos dos retalhistas com a política de preços HiLo.

Com a política EDLP distinguiram os seguintes:

- Pingo Doce
- Intermarché
- Mini-Preço
- Lidl

Com a política HiLo consideraram os seguintes:

- Continente
- Modelo
- Jumbo
- El Corte Inglés
- E. Leclerc

4.1.11.3 - Intensidade de promoção (profundidade, tempo e frequência)

Poderão ocorrer promoções semanais uniformes por toda a cadeia retalhista em que os retalhistas abdicam das suas margens em prol de tráfego de loja, cota de mercado e volume de cabaz de compras sempre a nível nacional, com a exceção de alguns folhetos locais que ocorrem esporadicamente, e poderão ser também estabelecidas a nível contratual em que os produtores e fornecedores é que suportam as perdas de margens dos retalhistas, feiras em que os fornecedores ou produtores que suportam as promoções

4.1.11.4 - Coordenação da promoção (promoção, mais anúncio das características, mais display) ocorre a nível nacional mas limitado aos quantitativos que os fornecedores e

produtores possam ter. O produto com esta coordenação pode ou não estar presente em todas as lojas de acordo com aquilo que o produtor/fornecedor pretende e de acordo com os acessórios necessários que possui para esta apresentação e o investimento que pretende fazer. Para o fazerem terão de pagar um valor tabelado pelo retalhista. O preço e o desconto vão ser sempre iguais em todas as lojas a nível nacional.

4.1.11.5 - O peso da **marca** não é considerado, mas sim o PVP sugerido pelo produtor ou fornecedor.

Finalmente apresenta-se um quadro que resume os objetivos traçados, e confronta-se com os resultados obtidos com a entrevista:

Síntese dos Objectivos e Resultados Alcançados		
Variáveis em Análise	Objectivo	Resultados
<i>Concorrência</i>	Determinar se os preços da concorrência influenciam ou não as estratégias de pricing utilizadas pelos retalhistas	Determinou-se que a concorrência influencia os preços através das chamadas respostas ao shopping em que os retalhistas vão igualar os preços da concorrência caso estes sejam mais baixos.
<i>Loja</i>	Ao nível da variável loja verificar se os preços e estratégias de pricing são influenciadas por utilidades percebidas dos clientes, e utilidades fixas e variáveis, de acordo com os autores Tang, Bell e Ho	Concluiu-se que esta variável não exerce influência sobre os preços e estratégias de pricing visto os preços adotados seguem os preços sugeridos pelos fornecedores e produtores (PVP), logo os preços são uniformes em toda a cadeia

	(2001), assim como pelos benefícios daí resultantes.	retalhista. Isto é, não seguem o modelo de Tang, Bell e Ho (2001), apenas com a exceção de uma componente das variáveis fixas (aumento do tráfego de loja através da baixa de preços em alguns produtos).
<i>Cliente</i>	Se o cliente e a sua sensibilidade, consciência e elasticidade ao preço é considerado no momento de determinar o preço e suas estratégias de pricing nomeadamente estratégias de carácter psicológico.	O preço dos produtos (PVP) sugerido pelos fornecedores e produtores e seguido pelos retalhistas não reflete as características dos clientes mas sim o preço de produtos similares existentes no mercado.
<i>Mercado</i>	Analisar o peso da localização da loja assim como as características dos clientes da zona e examinar se influenciam as estratégias e preços praticados.	Os preços são uniformes ao longo das cadeias retalhistas e os mercados em que cada retalhista está envolvido não são considerados. As únicas diferenças de preços que poderão existir de loja para loja são derivadas de eventos associados a panfletos locais ou feiras que existem muito esporadicamente.

<p><i>Categorias</i></p>	<p>Saber se as categorias de produtos numa loja e sua gestão ao nível de plataformas de informação dados, interferem com os preços praticados e estratégias utilizadas, nomeadamente através do programa assente em quatro pilares de Maureen (1999).</p>	<p>O programa de Maureen (1999) existe adaptado aos dias de hoje em que informações sobre os produtos, stocks, vendas, evolução da procura entre outras são partilhadas com os seus parceiros de negocio (fornecedores e produtores) através de uma aplicação informática chamada de Retek. Existem promoções mais eficientes promovidas e sugeridas pelos fornecedores e produtores, a gestão das prateleiras e sua disposição também é por eles elaborada de acordo com a cota de mercado e ao nível de desenvolvimento de novos produtos existem parcerias e sinergias nesse sentido.</p>
<p><i>Marca</i></p>	<p>Determinar se existe alguma ligação entre os preços praticados e as estratégias utilizadas com o grau de lealdade existente em cada marca, publicidade e sua comunicação.</p>	<p>Existe mas derivado dos preços sugeridos (PVP) pelos produtores ou fornecedores representantes da marca. Esse PVP já compreende a lealdade, publicidade e comunicação. Os retalhistas limitam-se a negociar a margem de venda e vender ao PVP resultante dessas negociações.</p>

<i>Cadeia de Valor</i>	Fixar a influência por parte da cadeia de valor nas estratégias de pricing adotadas analisando os procedimentos pass-through, category captainship, sinergias e divergências de cadeia de valor e negociação.	A cadeia de valor influencia o preço de forma determinante. Primeiro porque são eles (os fornecedores ou produtores) que sugerem o preço ao retalhista, são eles que adotam diferentes estratégias de pricing de forma a vender mais, e rentabilizar mais os seus produtos. Suportam a grande maioria das promoções tanto em feiras, ou por iniciativa própria por forma a promover os seus produtos e a nível contratual.
<i>Empreendedorismo</i>	Examinar se existe empreendedorismo no pricing, nomeadamente ao nível da proactividade, da não aversão ao risco e da inovação e se influência as estratégias de pricing.	Não foi detectado empreendedorismo de relevo no retalho. Apenas formas residuais que se poderão resumir em apenas diferentes formas de comunicar o preço e promoções.
<i>Inovação</i>	Determinar se existe inovação nas estratégias de pricing utilizadas, e de que forma se processa essa inovação.	A única inovação considerada foi a utilização de um software de gestão chamado de Retek, da Oracle Corp. que possui elevadas potencialidades ao nível de gestão, estratégico, mercados, e previsões.

<p><i>Objetivos Gerais de Empresa</i></p>	<p>Provar se os objectivos gerais da empresa influenciam a escolha das estratégias de pricing a aplicar.</p>	<p>Tanto os retalhistas como os produtores ou fornecedores possuem o objectivo de maximizar o lucro, como tal o PVP dos seus produtos irá ser influenciado nesse sentido. Ainda que o objectivo dos retalhistas seja diferente irá sempre influenciar o PVP negociado com os seus parceiros, logo podemos considerar esta variável relevante.</p>
<p><i>Dimensões do Pricing</i></p>	<p>Testar o modelo de Shankar & Bolton (2004) relativamente à influência das dimensões nas estratégias de pricing adotadas.</p>	<p>A consistência de preços derivado de ser uma política de preços ou formato irá influenciar a recorrência com que os preços são reduzidos ou mesmo a afluência em que ocorrem promoções. Relativamente á intensidade de preços depende sobretudo dos parceiros na necessidade em gerar promoções e baixas de preços. Os panfletos de loja e nacionais a intensidade e superior ao normal e são suportadas pelos retalhistas enquanto as restantes são suportadas pelos próprios fornecedores e produtores. Ao nível da coordenação do preço</p>

		<p>nas suas três variantes conjugadas ou não, depende sempre dos produtores ou fornecedores visto que são eles a suportar o material necessário para o fazer, inclusive têm de pagar a um preço tabelado aos retalhistas pelo espaço e zona ocupada para o efeito. Ao nível do peso da marca, esta não é considerada já que os preços são gerados por comparação a produtos similares no mercado.</p>
--	--	---

Capítulo 5. – Conclusões Finais

5.1 – Conclusão

Ao longo deste estudo desenvolveu-se uma extensa e aprofundada revisão bibliográfica, tendo se explorado teorias e modelos diversos na temática das estratégias de pricing no mercado retalhista. Estes estudos foram a base teórica examinada no sentido de analisar de forma minuciosa quais as variáveis que influenciam as opções tomadas pelos retalhistas na escolha dos seus preços e nas estratégias de pricing escolhidas.

Nestes estudos o principal objetivo dos académicos, entre outros, seria determinar quais as variáveis que influenciam as escolhas dos departamentos de pricing destas cadeias retalhistas. A concorrência foi considerada a variável mais significativa em todos os estudos efectuados que consideravam esta variável.

Isto é algo que é justificado pelo facto de os mercados retalhistas, nos tempos que correm, independentemente do país onde desenvolvem as suas actividades habitualmente, serem mercados de elevada concorrência, em que as grandes cadeias retalhistas multinacionais representam a maioria dos players do retalho na maioria dos países. Economias de escala e de experiência, elevada capacidade de produção e *rappel*²⁶, grande capacidade de gestão de custos, são algumas das características que tornam a concorrência nestes mercados tão agressiva. Vivemos numa era de globalização das marcas, em que o preço no retalho representa o principal meio de diferenciação.

Os modelos analisados como referenciais teóricos, suas abordagens e teorias com as suas próprias especificidades, permitiram uma visão mais abrangente da realidade retalhista, enquadrando cada estudo com os objetivos.

²⁶ Acesso a 16 de Agosto de 2013, disponível na plataforma informática da consultora em marketing Sigma Quadrado <http://www.sigmaquadrado.com/glossario/marketingvendas/termos/rappel.html> Rappel corresponde a “um tipo de desconto praticado no sector da distribuição, e negociado caso a caso. É negociado em função das compras (totais) efectuadas pelo Cliente. O Rappel é incondicional, se fôr com base nas compras do ano anterior, ou condicional, em função do volume, ou crescimento, das compras. Reveste-se da forma de devolução, ou crédito para compras futuras, e tem como objectivo estimular os clientes a aumentar o volume.”.

As entrevistas facultadas por fornecedores das principais cadeias retalhistas a nível nacional constituíram a base de comparação com a literatura existente visto que, apesar de um longo esforço e persistência para que os retalhistas alvos (as maiores cadeias retalhistas do mercado português) facultassem uma entrevista ou respondessem a um questionário, não o fizeram, tendo como justificação o facto de no momento não poderem corresponder com o apoio que entendiam ser necessário. Posto isto, suportou-se o estudo nas entrevistas aos seus fornecedores cuja informação, pela transparência e qualidade, considerou-se ter tido uma enorme relevância. Considerou-se que o facto de os fornecedores estarem sujeitos a uma pressão diferente e muito menos concorrencial, tornou as entrevistas com os fornecedores muito mais expositivas do que previsto, e sem quaisquer barreiras ou limitações à partilha de saberes e know-how do funcionamento deste mercado, na vertente do pricing e suas estratégias.

Relativamente às estratégias de pricing das quais algumas foram mencionadas no capítulo 2.4, a sua utilização é remetida parcialmente, para os fornecedores e produtores (ex. estratégia de penetração, desnatação, estratégias de preço de linha de produto à exceção da loss leadership, flanking product e ciclo de vida de um produto) que, para rentabilizarem ao máximo as vendas dos seus produtos se servem delas no momento de negociar os contratos de venda com os retalhistas, em que a forma como os produtos são vendidos também é negociada. Isto porque, de acordo com as entrevistas aos fornecedores, os retalhistas seguem o PVP sugerido pelos fornecedores ou produtores, assim como a forma de vender o produto, o que faz com que o PVP já possua a estratégia dos fornecedores e produtores subjacentes. Um exemplo é a utilização da estratégia loss leadership baixando o preço e assim as rentabilidades de alguns produtos para aumentar o tráfego de loja, ganhando com as rentabilidades de outros produtos que os clientes acabam também por comprar, Walters & MacKenzie (1988). As estratégias dos descontos periódicos e aleatórios mencionadas por Tellis (1986) também são utilizadas pelos retalhistas sendo a primeira estratégia, através de feiras promovidas pelos retalhistas, mas que exigem o pagamento por parte dos fornecedores ou produtores para participarem, ou então através de folhetos locais e nacionais de promoções e descontos. Os descontos aleatórios ocorrem quando os retalhistas acionam uma cláusula existente nos contratos de fornecimento de produtos que lhes permite durante um determinado período de tempo baixar os preços mantendo as margens asseguradas pelos fornecedores ou produtores com quem tenham contratado. O

geographic pricing conforme Tellis (1986) não é utilizado pelos retalhistas visto estes possuírem uma política de centralização do preço, que lhes dita um preço homogéneo ao longo da sua cadeia de lojas, sendo os custos de transporte contabilizados como um todo, já que os preços dos produtos, quando estão a ser negociados entre as partes, já compreendem a distribuição por toda a cadeia de lojas. Nas cadeias semi-centralizadas, as lojas franchisadas poderão adotar esta estratégia no sentido de otimizar os custos em transportes.

Clark (1996) considera que existem dois tipos de estratégias base: são elas a do pricing do lucro fixo e a do going rate pricing. Segundo as entrevistas com os fornecedores, os retalhistas apenas iniciam as negociações para vender determinado produto quando o PVP sugerido pelos fornecedores/produtores lhes dá uma margem mínima de 30% o que nos poderá levar a pensar que a sua estratégia esteja assente no pricing de lucro fixo. No entanto a interpretação após as entrevistas é que o pricing é de certa forma híbrido no que respeita aos retalhistas visto que, apesar de eles seguirem o PVP sugerido, o going rate pricing também ocorre com frequência nas suas três vertentes, isto é, no caso dos produtos das categorias FMCG quando um concorrente pratica um preço inferior, automaticamente os seus concorrentes respondem ao shopping, baixando também o preço, abdicando da sua margem de 30%. Por vezes, e com o objectivo de aumentar o tráfego de loja, ou o cabaz médio de compras, ou a cota de mercado, baixam os preços de determinados produtos para o efeito. Esta segunda vertente pode também ser acompanhada pela terceira vertente em que existe um aumento do preço médio dos produtos, ou de forma isolada, quando os retalhistas dão ao cliente a possibilidade de um serviço pós-venda adicional, justificando o acréscimo de preço (ex. aumento do prazo de garantia de um produto). Segundo Sarah A. Roth, (2007) pode-se chamar a esta estratégia de fixação de preços em produto opcional.

Nas estratégias de bom, melhor e o melhor, mencionadas por Gabbard, (2001) e Mohammed (2010), tanto pode ser adotada pelos fornecedores e produtores quando possuem alguma variedade de produtos que lhes possibilita o seu uso ou quando eles próprios gerem determinada categoria da loja e a utilizam em seu proveito, como podem ser utilizadas pelos retalhistas na sua própria gestão de categorias, orientando esta estratégia para os produtos que lhes conferem mais rentabilidade.

De acordo com Shankar & Bolton (2004), a variação nas estratégias de pricing dos retalhistas pode ser explicada, na maioria, por factores de concorrência mas também por fatores de cadeia de valor, marca, categoria, cliente, mercado, cadeia de valor e loja.

Estes autores no seu modelo consideraram a existência de quatro dimensões que estabelecem os limites e fronteiras da linha de ação das estratégias de pricing.

As dimensões são:

1. Consistência de preço
2. Intensidade de promoção no preço
3. Coordenação da promoção no preço
4. Preço relativo de uma marca

A entrevista permitiu que explorássemos bem cada uma das dimensões e nos apercebêssemos da sua influência.

A consistência de preço segundo os fornecedores de facto influencia as estratégias e preços adotados por determinado retalhista, já que estabelece uma linha ou filosofia de empresa ao optar por EDLP ou por HiLo ou uma estratégia híbrida (apesar de nestes casos serem de difícil perceção por serem facilmente confundidos com HiLo). O que se distingue nos clientes é o facto de nos retalhistas EDLP o cabaz médio de compras ser superior aos retalhistas com o formato de preços HiLo. Nos retalhistas EDLP a tendência para realizar reduções de preços, descontos e promoções é mais recorrente do que no retalhistas HiLo.

Com a política EDLP distinguiram-se os seguintes:

- Pingo Doce
- Intermarché
- Mini-Preço
- Lidl

Com a política HiLo consideraram-se os seguintes:

- Continente
- Modelo
- Jumbo
- El Corte Inglés
- E. Leclerc

Quanto à intensidade de promoção, traduz-se em promoções e eventos gerados e suportados pelos fornecedores e produtores, eventos de promoções semanais ao nível nacional a preços uniformes inter-lojas (promovidos e suportados pelo retalhista) com exceção de alguns panfletos locais que ocorrem esporadicamente, com vista a objectivos de aumento de tráfego de loja, e aumento de cabaz médio de compras. Ao nível contratual esta intensidade de promoção poderá surgir mais ou menos elevada, de acordo com os objetivos da empresa. Os fornecedores desempenham assim um papel importante.

A coordenação de promoções poderão surgir, mas sempre promovidas pelos fornecedores ou produtores com elevada capacidade financeira com raras exceções que em que poderá haver parcerias de marketing entre retalhistas e parceiros.

Ao nível do peso da marca, esta não exerce qualquer influência nos preços e suas estratégias de pricing, visto que o PVP utilizado pelos retalhistas é sempre o sugerido pelos fornecedores ou produtores. Isto é, as estratégias de pricing de cada marca acabam por depender dos fornecedores representantes da marca ou dos seus produtores e não propriamente dos retalhistas que simplesmente abarcam as estratégias dos seus parceiros, desde que a sua margem seja garantida.

Relativamente à concorrência, Song, Inseong (2011), de acordo com o seu estudo, afirma que existem, de forma recorrente, respostas a reduções de preços entre retalhistas e competidores. Tal evento foi confirmado nas entrevistas em que, através de “respostas ao shopping”, os retalhistas vão igualar os preços mais baixos dos concorrentes. Isto acontece sobretudo nos produtos das categorias FMCG. Um ponto que convém salientar é o facto de que grande parte dos fornecedores dos grandes retalhistas são exclusivos, isto é, são os únicos a possuírem determinada marca, ou então são os próprios produtores que

representam a sua marca. Isto faz com que o PVP seja uniforme entre todos os retalhistas que possuam produtos desse fornecedor ou produtor. Este PVP sugerido por estes parceiros normalmente é seguido pelos retalhistas. Caso um fornecedor abasteça mais de um retalhista com o seu produto e pratique PVP's diferentes, o retalhista que tiver negociado com este fornecedor o PVP mais elevado tem o direito de exigir um crédito pela diferença dos PVP's mais baixos praticados pelos seus concorrentes. Esta política aumenta ainda mais a tendência para a existência de preços uniformes nos produtos.

Sudhir (2001) considera que mercados de alta concentração de retalhistas e ambiente de mercado estável permitem às empresas preços coordenados. No nosso mercado tal estabilidade e coordenação de preços existe graças a esta política de PVP entre retalhistas e fornecedores ou produtores.

As oscilações de preços que ocorrem abaixo do PVP podem ter três origens diferentes. De acordo com os entrevistados podem ocorrer derivado de feiras (em determinadas épocas do ano), ou contratualmente (contratos com os fornecedores ou produtores), ou através de folhetos nacionais ou locais. Pontualmente poderão ser sugeridos pelos seus fornecedores promoções, já que estes possuem experiência ao nível da procura dos seus produtos e assim efetuam promoções mais eficientes escoando o seu produto mais facilmente. Assim, podemos concluir que, com exceção das promoções de origem contratual, todas as outras não são reações à concorrência, mas sim próprias das acções de marketing normais da empresa. Os retalhistas têm todo o poder para vender abaixo do PVP, abdicando da sua margem, mas tal não acontece devido a existirem acordos com os fornecedores (acordo de estabilização geral do mercado), isto é, eles não devem baixar o preço porque depois vai haver respostas por parte dos outros retalhistas. Existem raras exceções com o objectivo de aumentar o tráfego de loja e o cabaz de compras dos clientes. Outros produtos não pertencentes às categorias de FMCG também possuem um PVP, mas nestes casos já não vai existir uma resposta ao shopping tão imediata e certa como nos FMCG.

Quanto aos clientes, Dickson e Urbany (1994) consideram que as elasticidades na procura são determinantes no comportamento dos preços. Confirma-se já que a procura de cada produto oscila ao longo do ano, e os retalhistas tendem a acompanhar essas oscilações ou com promoções ou com outros tipos de campanhas, muitas vezes sugeridas e suportadas pelos fornecedores ou produtores. A sensibilidade, elasticidade ou consciência do preço

existente por parte dos clientes no momento de fixar um preço não é considerada visto que os retalhistas seguem o PVP sugerido. Ao nível da segmentação por prateleiras é algo que não é feito no retalho em Portugal, salvo pequenas exceções de prateleiras low cost existentes apenas na cadeia de retalhistas Sonae Mc, mais especificamente os hipermercados Continente. Estratégias de preço psicológico é algo comum nos retalhistas, sendo aplicado pelos departamentos de marketing e pricing das respetivas cadeias com o intuito de aumentar a procura.

Ao nível de loja, os preços não refletem as utilidades variáveis ou fixas previstas no modelo de Tang, Bell e Ho (2001), apesar de relativamente ao formato de loja o tamanho do cabaz de compras médio de um cliente de um retalhista EDLP ser superior ao de um cliente de um retalhista com uma política de preços HiLo.

Relativamente ao factor mercado, este não exerce qualquer influência nos preços dos retalhistas centralizados visto que, independentemente da localização ou segmentos alvos de determinada loja, a estratégia e os preços são os mesmos. O mesmo pode não acontecer nos retalhistas semi-centralizados que têm tendência para estar localizados em zonas rurais ou periferias (ao contrário dos centralizados que normalmente estão localizados nos grandes centros urbanos), em que, por esse motivo, as suas lojas franchisadas poderão optar por preços diferentes da sua cadeia mãe e assim desestabilizar o mercado com preços mais baixos que os restantes. Os retalhistas centralizados, ao efetuarem o shopping nestas superfícies, não vão responder da mesma forma que respondem aos concorrentes centralizados visto terem a noção de que se trata de casos raros de franchising nessa cadeia não justificando responder ao shopping.

Quanto ao fator marca, também não é considerado devido à política do PVP e às margens contratadas com os fornecedores e produtores. Questões de possíveis divergências entre produtores ou fornecedores e retalhistas poderem vir a praticar baixos preços a produtos de alto posicionamento não se põem, visto que tais práticas são pontuais e não causam qualquer constrangimento à marca. Os fornecedores, caso se apercebam de uma situação dessa natureza, basta chamarem a atenção do retalhista para este repor o PVP contratado inicialmente.

Shankar & Bolton (2004) e Dhar & Hoch (1997) consideram que o tamanho das redes retalhistas e seu posicionamento nas cadeias de valor influenciam em grande medida os preços e estratégias de pricing praticadas. Em Portugal, a nossa realidade concorrencial é travada no seio de grandes multinacionais com grande poder económico, financeiro e com capacidades, o que torna as estratégias bastante homogéneas e ao mesmo nível competitivo, mesmo ao nível negocial com os respectivos parceiros de negócio.

Pass-through e captainship são procedimentos comuns no nosso mercado. No pass-through mencionado por Blattberge & Neslin, (1990) os descontos normalmente passam do produtor para o cliente final. No entanto, ocorre algumas vezes que os descontos fiquem retidos parcialmente nos fornecedores. Quanto aos retalhistas, passam praticamente sempre que obtêm estes descontos ao cliente final, para que os cabazes de compras possam ser superiores. Este processo, quando o fornecedor é o mesmo para vários retalhistas, ocorre em todos, na proporção das compras feitas, confirmando o estudo de Song, Inseong (2011). Já no caso do captainship, estudado por Kurtulusc and Toktay, 2005 et. al.), normalmente é sugerido pelos retalhistas aos fornecedores ou produtores líderes de mercado para que sejam eles a gerir categorias de produtos nas lojas retalhistas. Esta gestão é feita de forma a favorecer a venda dos produtos líderes e assim potenciar as vendas dos retalhistas que se libertam da função da sua gestão e aumentam as suas rentabilidades. Ao nível de sinergias, estas existem com uma filosofia comum, de obter o máximo de rentabilidade para ambas as partes. Já no campo das divergências, estas ocorrem devido às responsabilidades contratuais exigidas na sua maioria apenas aos fornecedores de produtos, como é o caso de prazos de entrega, condições de entrega, entre outras cláusulas. Nesta relação, os retalhistas representam um papel de superioridade, visto possuir um grau de obrigações diminuto, comparativamente com os seus parceiros de negócio, confirmando Remili & Carrier (2006).

Quanto às categorias de produtos, já mencionamos que a sua gestão é comum, em Portugal, ser feita pelos próprios fornecedores ou produtores. Os retalhistas seguem aquilo que Kartono, (2011), afirma como um comportamento de pricing transversal às categorias de produtos, afetando a intensidade competitiva assim como a canalização dos lucros vindos da cadeia de valor. Adotando as mesmas linhas do modelo de Maureen (1999), eles possuem as ferramentas para que este programa seja cumprido nas suas quatro vertentes de

reposição eficiente de stocks, promoções eficientes, organização eficiente dos sortidos das lojas e no desenvolvimento e introdução de novos produtos no mercado. Este programa de quatro pilares adaptado aos tempos de hoje, representa uma mais valia ao nível da inovação da gestão no retalho.

O empreendedorismo nas estratégias de pricing, segundo o modelo de Pitt, Berthon e Morris (1997), nas suas três vertentes (não aversão ao risco, proatividade e inovação), segundo os fornecedores entrevistados, é algo que não se verifica no mercado retalhista, tendo sido mencionado apenas exemplos de formas de comunicação de preços novas, e estratégias de aumento da notoriedade. Um exemplo recordado foi a acção de baixa de preço do Pingo Doce em 50% em todos os produtos, o que abalou os media e o mercado retalhista há cerca de um ano atrás, e uma estratégia de comunicação do preço ao que chamaram de preço riscado. Estas estratégias podem ser consideradas de inovação em pricing. No entanto, não temos quaisquer dados acerca dos seus procedimentos nos processos de criação de novas estratégias de pricing, promoções e descontos.

Um ponto que importante e que de certa forma representa inovação, é a plataforma de gestão da indústria retalhista Retek, da Oracle Corp, utilizada pelos principais retalhistas em Portugal para análises de mercado, procura de produtos, interação com os seus parceiros de negócio, análises de margens e dados financeiros, que permite aumento de margens de forma dinâmica e torna capaz de adotar estratégias, baseadas nos dados disponíveis, entre muitas outras funções.

No ponto relativo à influência dos objetivos gerais da empresa nas estratégias de pricing, a maximização do lucro como objetivo norteador das estratégias e preços escolhidos é considerada geral e abrangente desde os fornecedores aos retalhistas. Para realizar este objectivo, as estratégias de cada retalhistas podem prever políticas de preços diferentes, aumentar a cota de mercado, gerando assim um maior lucro. Isto é, consideraram que a maximização do lucro está na base de todas as estratégias a longo e a curto prazo.

Em tom de conclusão final, considerou-se que de todas as variáveis estudadas, a variável cadeia de valor é a que exerce a maior influência sobre os preços e sobre as estratégias de

pricing. É verdade que os retalhistas têm um elevado poder sobre estes ao nível negocial, margens e condições contratuais, no entanto a sua única preocupação é o rendimento dos seus produtos. Assim sendo, os fornecedores é que acabam por decidir quais as estratégias de pricing para os seus produtos.

A concorrência também influencia os preços, mas não de forma não sistemática, isto é, apenas no caso de haver respostas ao shopping é que a concorrência acaba por influenciar. Estas respostas ocorrem sobretudo nas categorias FMCG; nas restantes categorias, variações no preço correspondem a estratégias ligadas aos objectivos da empresa que acabam sempre por corresponder à maximização do lucro. Os objetivos de empresa também possuem um elevado grau de influência já que acabam por afetar o PVP final visto que, para prosseguirem estes objectivos, vão optar por produtos que lhes proporcionem margens maiores ou mais baixas, dependendo dos seus objetivos. As dimensões de pricing afetam também de forma generalizadas a forma de utilização das estratégias de pricing visto que ao nível da consistência de preços se traduzirem na filosofia da empresa e influenciar os limites e fronteiras da sua actuação relativamente ao pricing, o grau de profundidade das promoções depender na sua maioria da variável cadeia de valor (fornecedores e produtores) salvo raras excepções em que a profundidade depende dos retalhistas (ex. quando os retalhistas com vista a atingir objectivos de tráfego de loja, cota de mercado ou aumento do volume do cabaz médio por pessoa, promovem folhetos nacionais ou locais), ao nível de coordenações de preços também influenciam os preços no entanto esta coordenação é totalmente suportada pelos parceiros de negocio. Já o peso relativo da marca, não constitui uma variável que influencie visto que preço adotado nos produtos depende do PVP sugerido pelos produtores e fornecedores que compreende os custos e as margens de toda a cadeia de valor por onde o produto passa e que acaba por se basear nos preços dos produtos similares e estratégias próprias.

No Quadro abaixo, é feito uma pequena síntese do alcance de objectivos:

Objectivos do Estudo de Caso		
Variáveis Estudadas	Resposta	Status
<i>Concorrência</i>	Exerce bastante influência, sobretudo na resposta ao shopping (procedimento recorrente no mercado retalhista) nas categorias FMCG.	✓
<i>Loja</i>	As disposições dos produtos e estratégias de cada loja são uniformes. As utilidades fixas e variáveis não são consideradas, com exceção de uma componente das variáveis fixas (aumento do tráfego de loja através da baixa de preços em alguns produtos).	×
<i>Categorias</i>	Influencia as estratégias de pricing, no entanto esta influência é determinada pelo fator cadeia de valor.	✓
<i>Mercado</i>	Mercado como tipo de clientes ou segmentos não são alvo de diferentes estratégias de pricing ou preços visto que o PVP é geral para todas as cadeias retalhistas. Ainda assim, eventos, tipo panfletos locais ou feiras, que existem muito esporadicamente, poderão resultar em diferentes preços de loja para loja.	✓/×
<i>Cadeia de Valor</i>	Influencia de forma determinante o preço final de todos os produtos e estratégias de pricing adotadas.	✓

<i>Clientes</i>	O PVP sugerido pelos fornecedores e produtores surge de comparações com produtos similares existentes no mercado; desta forma os conceitos de sensibilidade, consciência e elasticidade ao preço já estão de forma inata previstos no preço. No entanto estes conceitos não são considerados pelos retalhistas nem pela cadeia de valor; apenas através da comparação com outros produtos similares.	X
<i>Marca</i>	A marca também influencia o preço decorrente das suas próprias estratégias de pricing que os produtores e fornecedores adotam. Neste caso a variável cadeia de valor também é a principal responsável.	✓
<i>Dimensões do pricing</i>	As quatro vertentes das dimensões de pricing previstas no modelo de Shankar e Bolton (2004), à exceção do peso de marca, influenciam as estratégias e preços adotados pelos retalhistas.	✓
<i>Objectivos de Empresa</i>	Influenciam a negociação das margens, escolha dos produtos mais rentáveis e acabam por afetar o PVP.	✓
<i>Empreendedorismo</i>	Existe mas de forma muito residual, traduzindo-se apenas na forma de comunicações dos preços e promoções.	X
<i>Inovação</i>	O único aspeto inovativo considerado foi a utilização de software de gestão bastante evoluído e com inúmeras vantagens de análise e estratégicas no mercado retalhista.	✓/X

Capítulo 6 – Limitações, recomendações futuras e referências bibliográficas

6.1 – Limitações e recomendações futuras

Considerou-se que o trabalho gerou variados insights nesta temática das estratégias de pricing no mercado retalhista. Pensou-se ter abarcado os pontos mais fulcrais desta temática e originando perguntas novas, assim como objectos de estudo variados para novas teorias.

O facto de os principais retalhistas não terem facultado as entrevistas limitou a investigação e comparação de dados. Apesar de tudo isso, os fornecedores surpreenderam com as suas entrevistas explanando todo este mercado através do seu know-how e décadas de experiência neste ramo.

As conclusões a que se chegou levaram a questionar da eficiência das estratégias utilizadas pelos retalhistas pelo que considerou-se um estudo em constante evolução que deverá ter continuidade no futuro, no sentido de otimização da rentabilidade, e uma maior orientação para o cliente baseada em ofertas pelo valor para o cliente e não, tendo como base as margens que é o modo como ocorre hoje em dia.

6.2 – Bibliografia:

Aartee Roy Hart, Leslie (Apr 2010): “Understanding the Psychology of Pricing Kitchen & Bath Design” News 28. 4 (Apr 2010): 32.

Allsopp, Jamie (2005) “Premium Pricing: Understanding the value of premium.” Journal of Revenue and Pricing Management 4. 2 (Jul. 2005): 185-194

Alves, Zélia; Silva, Maria (1994) “Análise qualitativa de dados de entrevista: uma proposta” Paidéia (Ribeirão Preto) no.2 Ribeirão Preto Febo./July 1992

Fernando ARAÚJO, Introdução à economia, 3.^a ed. Almedina, Coimbra, 2005

Avlonitis, George J; Indounas, Kostis A; Gounaris, Spiros P (2005) “Pricing objectives over the service life cycle: some empirical evidence.” European Journal of Marketing 39. 5/6 (2005): 696-714.

Bell, David R. and James M. Lattin (1998), “Grocery Shopping Behavior and Consumer Response to Retailer Price Format: Why Large Basket Shoppers Prefer EDLP,” Marketing Science, 17 (1), 66–88.

Bell, J. (1997). Como Realizar um Projecto de Investigação. Lisboa: Gradiva

Benjamin, M. & Rodolphe, G. (2001). O Inquérito: Teoria e Prática. Lisboa: Celta Editora.

Bhatnagar, Amit and Brian T. Ratchford (2004), “A Model of Retail Format Competition for Non Durable Goods,” International Journal of Research in Marketing, 21 39–5.

Biklen, S. & Bogdan, R. (1994). Investigação Qualitativa em Educação: Uma Introdução à Teoria e aos Métodos. Porto: Porto Editora

Blattberg, Richard C. and Scott A. Neslin (1990), “Sales Promotion: Concepts, Methods, and Strategies,” Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall Inc.

Bolton, R.N. and Shankar, V. (2003), “An empirically derived taxonomy of retailer pricing and promotion strategies”, Journal of Retailing, Vol. 79 No. 4, pp. 213-24.

Borin, Norm;Farris, Paul W;Freeland, James R (1994)“A model for determining retail product category assortment and shelf space allocation”Decision Sciences; May/Jun 1994; 25, 3; pg. 359

Burawoy, Michael (1991), “The Extended Case Method” in Michael Burawoy et al.,Ethnography Unbound. Power and Resistance in the modern Metropolis. Berkley: University of California Press.

Burawoy, Michael (1998), “Critical Sociology: A Dialogue Between two Sciences”, Comtemporary Sociology, Vol. 27, No. 1 (Jan., 1998), 12-20

Carricano, Manu; Jean-Francois Trinquencoste; Juan-Antonio Mondejar (2010) “The rise of the pricing function: origins and perspectives” Publication info: The Journal of Product and Brand Management 19. 7 (2010): 468-476.

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.

Chen I.J., Gupta A. and Rom W. (1994) ‘A study of price and quality in service operations’, International Journal of Service Industry Management, 5, 2,23–33.

Kuo ,Chia-Wei *, Ruey-Shan Guo and Ying-Fei Wu (2011) “Optimal Pricing Strategies under Co-Existence of Price-Takers and Bargainers in a Supply Chain” Department of Business Administration, National Taiwan University 1 Sec.4, Roosevelt Road, Taipei, 106, Taiwan September 21, 2011

Clark, Scott (1996) “Choice of pricing strategy depends on you”. Puget Sound Business Journal (Jan 12, 1996): 1.

Clerides, Sofronis K (2004), “PRICE DISCRIMINATION WITH DIFFERENTIATED PRODUCTS: DEFINITION AND IDENTIFICATION.” Economic Inquiry 42. 3 (Jul 2004): 402-412.

Corsten, Daniel; Kumar, Nirmalya (2005) “Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? An Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption.” Journal of Marketing 69. 3 (Jul 2005): 80-94.

Thaler Richard H. , Daniel Kahneman, Jack L. Knetsch, (1991) “Anomalies: The Endowment Effect, Loss Aversion, and Status Quo Bias” The Journal of Economic Perspectives, 5(1), pp. 193-206, Winter 1991

Dean (1951) "Policies for pioneer pricing." Managerial Economics , [30], p. 419)

DelVecchio, D., D.H. Henard and T.H. Freling (2006), “The Effect of Sales Promotion on Post Promotion Brand Preference:A Meta-Analysis,” Journal of Retailing, 82, 203–13.

Dhar, Sanjay K., Stephen J. Hoch. (1997),“Why store brand penetration varies by retailer.” Marketing Sci. 16(3) 208-227

Dickson , Peter R.; .Urbany, Joel E (1994), "Reactions to a Competitive Pricing Move," Journal of Retailing, 70.1 (Spring), 1-22

Grewal Dhruv, Ailawadi Kusum L., Gauri Dinesh, Hall Kevin, Kopalle Praveen and Robertson Jane R. (2011), “Innovations in Retail Pricing and Promotions” Journal of Retailing 87S (1, 2011) S43–S52

Diamantopoulos, D. (1991). “Pricing: theory and evidence “ – a literature review, In Baker, M. J.

Dickinson, P.R. and Cooper, B. (1992), “The emergence of cost-based strategies in retailing”, Journal of Marketing Channels, Vol. 2 No. 1, pp. 29-45.

Dickson, P. and k Sawyer, (1985) "Point of Purchase Behavior and Price Perception of Supermarket Shoppers," Marketing Science Institute Working Paper Series, 1985.

Dinesh Kumar Gauri, Minakshi Trivedi and Dhruv Grewal 2008, "Understanding the Determinants of Retail Strategy: An Empirical Analysis" *Journal of Retailing* 84 (3, 2008) 256–267

Duke, Charles R (1994), "Matching appropriate pricing strategy with markets and objectives" *The Journal of Product and Brand Management* :3. 2 15.

Dutta, S., Bergen, M., Levy, D. and Zbaracki, M.J. (2002) Pricing as a strategic capability. *Sloan Management Review* 43 (3): 61-66.

Dutta, S., Zbaracki, M.J. and Bergen, M. (2003) Pricing process as a capability: A resource-based perspective. *Strategic Management Journal* 24 (7): 615-630.

Nakamura Emi (2008) "Pass-Through in Retail and Wholesale" NBER Working Paper No. 13965 Issued in April 2008

Ethier, Wilfred J (2009) "Economies of scale." Princeton: Princeton University Press, 2009.

Etienne Musonera (200?) "An Examination of Factors that Affect Pricing Decisions for Export Markets", College of Business, Eastern New Mexico University, USA Uzziel Ndagijimana, National University of Rwanda, Butare, Rwanda (200?)

Forrester Research Inc,(2004) "Forrester Finds Retail Price Optimization Solutions Still Emerging; No One Vendor Leads Pricing Throughout the Product Life Cycle" *Business Wire* [New York] 31 Aug 2004: 1.

Fox, Edward J., Alan L. Montgomery and Leonard M. Lodish (2004), "Consumer Shopping and Spending Across Retail Formats," *Journal of Business*, 77 (2), S25–60.

Fox, Edward J; Postrel, Steven; Semple, John H. (2009) "Optimal Category Pricing with Endogenous Store Traffic" *Marketing Science* 28.4 (Jul/Aug 2009): 709-720,802,804.

Gabbard, Andrea (2001) "Good, better, best" *Outdoor Retailer* 21. 9 (Sep 2001): 32.

Gabor, k and C. W. J. Granger, (1961) "On the Price Consciousness of Consumers," *Applied Statistics*, Vol. 10, pp. 170-188, Nov., 1961.

Tellis Gerard J. (1986) " Beyond the Many Faces of Price: An Integration of Pricing Strategies" *Journal of Marketing* pag.146

Gonzalez-Benito, Oscar, Pablo A. Munoz-Gallego and Praveen K. Kopalle (2005), "Asymmetric Competition in Retail Store Formats: Evaluating Interand Intra-Format Spatial Effects," *Journal of Retailing*, 81 (1), 75–9.

Han, S., Gupta, S. and Lehmann, D.R. (2001), "Consumer price sensitivity and price thresholds", *Journal of Retailing*, Vol. 77 No. 4, pp. 435-56.

Hart, Leslie (2010) " Understanding the Psychology of Pricing" *Kitchen & Bath Design News* 28. 4 (Apr 2010): 32

Hauser, John R (1988) "COMPETITIVE PRICE AND POSITIONING STRATEGIES" *Marketing Science* (1986-1998); Winter 1988; 7, 1; ABI/INFORM Complete pg. 76

Hilleke, Klaus; Butscher, Stephan A (1997) "How to use a two- product strategy against low-price competition" *Publication info: Pricing Strategy & Practice* 5. 3 (1997): 108-115

Hoch, Stephen J;Dreze, Xavier;Purk, Mary E (1994) "EDLP, hi-lo, and margin arithmetic" *Journal of Marketing*; Oct 1994; 58, 4; ABI/INFORM Complete pg. 16

Holden, Reed K; Nagle, Thomas T (1998)." Kamikaze pricing" *Marketing Management* 7. 2 (Summer 1998): 30-39.

Howard's (1957) "Marketing Management: Analysis and Decision" Publisher, Richard D. Irwin, 1957

Jackson, Eric C;Narasimhan, Ram (2010) "A Dynamic Pricing Game Investigating The Interaction Of Price And Quality On Sales Response" *Journal of Business & Economics Research*; Sep 2010; 8, 9; pg. 37

Johansson, Magnus; Hallberg, Niklas; Hinterhuber, Andreas; Zbaracki, Mark; Liozu, Stephan (2012) " Pricing strategies and pricing capabilities." *Journal of Revenue and Pricing Management*, suppl. Special Issue: Strategic B2B Pricing 11.1 (Jan 2012): 4-11.

Maureen , Johnson, (1999) "From understanding consumer behaviour to testing category strategies" *Market Research Society. Journal of the Market Research Society*; Jul 1999; 41, 3; ABI/INFORM Complete pg. 259

Kanagal, Nagasimha Balakrishna (2013) "Conceptualization of perceived value pricing in strategic marketing" *Journal of Management and Marketing Research* 12 (Feb 2013): 1-17.

Kardes, Frank R; Cronley, Maria L; Kellaris, James J; Posavac, Steven S (2004) "The Role of Selective Information Processing in Price-Quality Inference." *Journal of Consumer Research* 31. 2 (Sep 2004): 368-374.

Kelly and Lazer's (1958) "Managerial Marketing: Perspectives and Viewpoints" Publisher, Richard D. Irwin

Klapper, Daniel; Oetzel, Sebastian (2011) "Optimal Pricing Strategy for Quantity Discount Promotions." *Marketing* 33. 3 (2011): n/a.

Kartono, Benjamin, (2011) "Manufacturer-Retailer Pricing Competition Across Multiple Product Categories: An Equilibrium Framework," *Journal of Applied Business and Economics*, Vol. 12, Iss. 2, pp.27 - 39

- Kotler's (1967) *Marketing Management: Analysis, Planning and Control*. Publisher, Prentice-Hall, 1967
- Kurtulus, Mümin; Toktay, L Beril (2005) "Category Captainship: Who Wins, Who Loses?" *International Commerce Review : ECR Journal* 5. 1 (Summer 2005): 59-65.
- Lakatos, E. M. & Marconi, M. A.(1996) "Técnicas de pesquisa. " 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- Lal, Rajiv and Ram Rao (1997), "Supermarket Competition: The Case of Every Day Low Pricing," *Marketing Science*, 16 (1), 60–8.
- Lancioni, Dick; Gattorna, John (1993) "Pricing for profit" *Publication info: Management Research News* 16. 7 (1993): 1.
- Langer, Howard (2012) "Pricing from the trenches: The evolution of pricing practice in a home improvement retailer." *Journal of Revenue and Pricing Management* 11.4 (Jul 2012): 364-370.
- Laville, Christian; Dionne, Jean.(1999)" A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas." Porto Alegre: Artes Médicas; Belo Horizonte: UFMG, 1999.
- Levine, Michael E (2002) "Price discrimination without market power" *Yale Journal on Regulation* 19. 1 (Winter 2002): 1-36.
- Levinson, J. et al, (1997) "The Entrepreneur's Guide to Earning Profits on the Internet", *Guerrilla Marketing Online* 1997
- Levy, Michael, Dhruv Grewal, PraveenKopalle and James Hess (2004), "Emerging trends in retail pricing practice: implications for research," *Journal of Retailing*, 80 (3), xiii–xxi.
- Lewis, B. R. L.; LITTLER, Dale (org.). *Dicionário enciclopédico de marketing*. São Paulo: Atlas, 2000
- Manzini, E. J. (1990/91)" A entrevista na pesquisa social. *Didática*, São Paulo, v. 26/27, p. 149-158, 1990/1991
- Marketing News. "Pilot study finds final product choice usually made in store." 1982, August 6, 5.
- Martin Kunc (2005) "Illustrating the competitive dynamics of an industry: the fast-moving consumer goods industry case study" *Revista de Dinâmica de Sistemas* Vol. 1 Núm. 1 (Septiembre 2005)
- Rahmoun, Mbarek and Debabi, Mohsen (2012) "Dependence and Commitment: Main Determinants of Negotiation between Suppliers and Retailers" *International Journal of Marketing Studies* Vol. 4, No. 3; June 2012
- McCarthy's (1960), *Basic Marketing: A Managerial Approach*, Publisher, Richard D. Irwin

McGoldrick, Peter J. and Helen J. Marks, (1987) "Shoppers' Awareness of Retail Grocery Prices: European Journal of Marketing Vol. 21, pp. 63-76, 1987.

Mela, C.F., Gupta, S. and Lehmann, D.R. (1997), "The long-term impact of promotion and advertising on consumer brand choice", Journal of Marketing Research, Vol. 34, pp. 248-61

Messinger, P. R., & Narasimhan, C. (1995). Has Power Shifted in the Grocery Channel? Marketing Science, 14(2), 189–223.

Miller, D. (1987), "Strategy making and structure: analysis and implications for performance", Academy of Management Journal, Vol. 30 No. 1, pp. 7-32.

Miller, D. and Friesen, P.H. (1983), "Innovation in conservative and entrepreneurial firms: two models of strategic momentum", Strategic Management Journal. Vol. 3, pp. 1-25.

Minayo MC & Sanches O, (1993) "Quantitativo-qualitativo: oposição ou complementaridade?" Caderno de Saúde Pública 9(3):239-262.

Minayo, M. C. DE S.; DESLANDES, S. F.; NETO, O. C.; GOMES, R. (1994) "Pesquisa social: teoria, método e criatividade." Petrópolis, RJ: Vozes, 1994.

Mintzberg, H. (1983), "The adhocracy", in Quinn, J.B., Mintzberg, H. and James, R.M. (Eds), The Strategy Process: Concepts, Contexts & Cases, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, NJ, pp. 607-20.

Mohammed, Rafi (2010) "10 Tips for Pricing Better ... to generate greater profitability and promote growth." Foundry Management & Technology 138. 12 (Dec 2010): 32,31.

Mohammed, R. (2005) The Art of Pricing: How to Find the Hidden Profits to Grow Your Business', R. Mohammed, Crown Business, 2005

Morris, M.H. and Pitt, L.F. (1995), "Informal entrepreneurship in the Third World - a marketing perspective", in Hills, G., Muzyka, D.F., Omura, G.S. and Knight, G. (Eds), Research at the Marketing Entrepreneurship Interface, Institute for Entrepreneurial Studies, University of Illinois at Chicago, Chicago, IL.

Mulhern, Francis J; Williams, Jerome D; Leone, Robert P (1998) "Variability of brand price elasticities across retail stores: Ethnic, income, and brand determinants" Publication info: Journal of Retailing 74. 3 (Fall 1998): 427-446.

Murphy, D. (1997) ; MBA Intensivo em Marketing; 1997; Abril/Controljornal Editora, Lisboa

Natter, Martin; Reutterer, Thomas; Mild, Andreas (2009) "Dynamic pricing support systems for diy retailers - A case study from Austria" . GfK Marketing Intelligence Review (May 2009): 46-53,65.

Nielsen Marketing Research. Category management. Positioning your organization to win. Chicago, IL: NTC Business Books, 1992

Nijs, V., K. Misra, E.T. Anderson, K. Hansen and L. Krishnamurthi (2010), “Channel Pass-Through of Trade Promotions,” *Marketing Science*, 29, 250–67.

Pancras, Joseph (2010) “A Framework to Determine the Value of Consumer Consideration Set Information for Firm Pricing Strategies” Accepted: 2 December 2009 / Published online: 5 January 2010

© Springer Science+Business Media, LLC. 2010

Partch, Ken (1992), “Why the Issue ELDPP wont go away” *Supermarket Business* (October) pag. 19-22.

Perspectives on Marketing Management. Chichester: John Wiley & Sons

Piercy, Nigel F; Cravens, David W; Lane, Nikala (2010) “Thinking strategically about pricing decisions. “ *The Journal of Business Strategy* 31. 5 (2010): 38-48.

Pitt, Leyland F; Berthon, Pierre R; Morris, Michael H (1997) “Entrepreneurial pricing: the Cinderella of marketing strategy” *Management Decision* 35. 5 344-350

Ponte, João Pedro (2006). Estudos de caso em educação matemática. *Bolema*, 25, 105-132. Este artigo é uma versão revista e actualizada de um artigo anterior: Ponte, J. P. (1994). O estudo de caso na investigação em educação matemática. *Quadrante*, 3(1), pp3-18. (re-publicado com autorização)

Popkowski Leszczyc, Peter T.L., Ashish Sinha and Anna Sahgal (2004), “The Effect of Multi-Purpose Shopping on Pricing and Location Strategy for Grocery Stores,” *Journal of Retailing*, 80 (2), 85–99.

Poundstone, William (2010) “Priceless: The Myth of Fair Value (and How to Take Advantage of It)” Hill and Wang (2010)

Purvita Chatterjee, (2012)“Tips & Toes goes for makeover in pricing, positioning.” *Businessline* [Chennai] 18 June 2012.

Queiroz, M. I. P. (1987). Relatos orais: do "indizível ao "dizível". *Ciência e Cultura*, São Paulo, 39(3):272-28

Quinn, J.B. (1986), "Managing innovation: controlled chaos", *Harvard Business Review*, May/June, pp. 73-84

Ragin, Charles (1987), *The Comparative Method: Moving Beyond Qualitative and Quantitative Strategies*. Berkeley:University of California Press.

Raju, Jagmohan S;Srinivasan, V;Lal, Rajiv (1990) “The Effects of Brand Loyalty on Competitive Price Promotional Strategies” *Management Science*; Mar 1990; 36, 3; ABI/INFORM Complete pg. 276

Rao, A.R., Bergen, M.E. and Davis, S. (2000), "How to fight a price war", Harvard Business Review, March/April, pp. 107-16.

Rao, Ram C., Ramesh V. Arjunji, B. P. S. Murthi. 1995. "Game theory and empirical generalizations." Marketing Sci. 14(3)

Remili, N., & Carrier, S. (2006). "Exploration du concept de dépendance commerciale dans un contexte de turbulence: le cas de l'industrie québécoise du vêtement," Actes de la conférence ASAC Banff.

Dalwad, Riteshkumar I; Harishchandra Singh Rathod & Atul Patel (2010) "Key Retail Store Attributes Determining Consumers' Perceptions: An Empirical Study of Consumers of Retail Stores Located in Ahmedabad (Gujarat)" SIES Journal of Management, April - August 2010, Vol.7(1): 20-34

Ryan, Chuck; Riggs, Walter E (1996) "Redefining the product life cycle: The five-element product wave." Business Horizons 39. 5 (Sep/Oct 1996): 33-40.

Samuelson, William; Zeckhauser, Richard (1988) "Status Quo Bias in Decision Making" Journal of Risk and Uncertainty, 1: 7-59 (1988) © 1988 Kluwer Academic Publishers, Boston

Roth, Sarah A. (2007) "Understanding Pricing Objectives and Strategies For the Value-Added Ag Producer" This publication is available from the Publications Distribution Center 2007, The Pennsylvania State University,

Selltiz, Claire (1987) "Métodos de pesquisa nas relações sociais." Tradução de Maria Martha Hubner de Oliveira. 2ª edição. São Paulo: EPU, 1987.

Shankar, Venkatesh; Bolton, Ruth N (2004): "An Empirical Analysis of Determinants of Retailer Pricing Strategy" Marketing Science 23. 1 28-49.

Dutta Shantanu, Bergen Mark, Levy Daniel, Ritson Mark & Zbaracki Mark (2002) "Pricing as a Strategic Capability" MIT Sloan Review VOL.43 NO.3

Shaw, Eric H (2012) "Marketing strategy". Journal of Historical Research in Marketing 4. 1 (2012): 30-55.

Shoemaker, Stowe (2003) "The future of pricing in services." Journal of Revenue and Pricing Management 2.3 (Oct 2003): 271-279.

Simon, Hermann (1992) "Pricing Opportunities - And How to Exploit Them" Sloan Management Review; Winter 1992; 33, 2; ABI/INFORM Complete pg. 55

Simon, Hermann; Fassnacht, Martin; Wubker, Georg (1995) "Price bundling". Pricing Strategy & Practice 3. 1 (1995): 34-44.

Skouras, Thanos; Avlonitis, George J; Indounas, Kostis A. (2005) "Economics and marketing on pricing: how and why do they differ?" The Journal of Product and Brand Management 14.6 (2005): 362-374.

Song, Inseong (2011) “ Empirical Investigation on the Determinants of Retail Prices ” Seoul Journal of Business 17. 1 (Jun 2011) 137-153.

Stiving, Mark (2000) “Price-endings when prices signal quality”. Management Science 46. 12 (Dec 2000): 1617-1629.

Sudhir, K. (2001), “Competitive pricing behaviour in the auto market: a structural analysis”, International Journal of Research in Marketing,

Tang,Christopher, Bell,David, Ho, Teck-Hua (2001) “Store Choice and Shopping Behavior: HOW PRICE FORMAT WORKS.” California Management Review; Winter2001, Vol. 43 Issue 2, p56-74, 19p

Triviños, A. N. S. (1987)” Introdução à pesquisa em ciências sociais: a pesquisa qualitativa em educação. São Paulo: Atlas, 1987.

Uusitalo, Outi; Maija Rökman (2007) “The impacts of competitive entry on pricing in the Finnish retail grocery market.” International Journal of Retail & Distribution Management 35.2 (2007): 120-135.

Voss, Glenn B. and Kathleen Seiders (2003), “Exploring the Effect of Retail Sector and Firm Characteristics on Price Promotion Activity,” Journal of Retailing, 79 (1), 37–52.

Walters, Rockney G. and MacKenzie Scott B. (1988), “A Structural Equations Analysis of the Impact of Price Prom,” Journal of Marketing Research, 25 (1), 51.

Wen-fei L. Uva (2002) “Smart Pricing Strategies” Cornell University Originally printed in Virginia Vegetable, Small Fruit and Specialty Crops – July 2002.

Allender ,William J. *, Richards Timothy J. (2012), “Brand Loyalty and Price Promotion Strategies: An Empirical Analysis.” Journal of Retailing 88 (3, 2012) 323–342 Arizona State University, United States

Yan, Ruiliang (2009) “Pricing strategies and firm performances under alliance brand.” The Journal of Product and Brand Management 18.3 (2009): 226-232.

Yao, Dong-qing; Wang, Ziping; Mukhopadhyay, Samar K; Cong, Yu (2012) “Dynamic pricing strategy for subscription-based information goods “. Journal of Revenue and Pricing Management 11. 2 (Mar 2012): 210-224.

Yin, Robert (1994). Case Study Research: Design and Methods (2ª Ed) Thousand Oaks, CA: SAGE Publications

Zeithaml, V. A. and Berry, L.,(1987) "The Time Consciousness of Supermarket Shoppers," Working Paper, Texas A & M University, 1987

Zeithaml, V. A., "Consumer Response to In-Store Price Information Environments,"(1982), Journal of Consumer Research, Vol. 8, pp. 357-69, 1982.

6.3 - Outras fontes de informação:

- Guião da entrevista a dois fornecedores das principais cadeias retalhistas e respectivos principais retalhistas a nível nacional (Anexo 1)
- Questionário enviado aos principais retalhistas (Anexo 2)
- *Price penetration* 2 [GIF]
http://faculty.msb.edu/homak/homahelpsite/WebHelp%20061813/HomaHelp.htm#Price_Penetration_2.htm
- *Price Skimming* 2 [GIF]
http://faculty.msb.edu/homak/homahelpsite/webhelp/Price_Skimming.htm
- *AlimentacaoVerao_2a15Agosto* [GIF]
http://www.pingodoce.pt/media/flipBook/AlimentacaoVerao_2a15Agosto/index.html
- <http://www.sigmaquadrado.com/glossario/marketingvendas/termos/rappel.html>

Capítulo 7. – Anexos

7.1 - Guião da entrevista aos principais retalhistas nacionais e seus fornecedores

Entrevista a dois fornecedores, realizada em Agosto de 2013, na sede da empresa em Coimbra.

1. Descrição do processo da formação do preço desde o produtor ate ao cliente final
2. Determinar a influencia no preço e nas estratégias de pricing das variaveis:
 - 2.1. Concorrencia
 - 2.2. Loja
 - 2.3. Cliente
 - 2.4. Mercado
 - 2.5. Categorias de produtos
 - 2.6. Marcas
 - 2.7. Cadeia de Valor
 - 2.8. Empreendedorismo
 - 2.8.1. Não aversão ao risco
 - 2.8.2. Proactividade
 - 2.8.3. Inovação
 - 2.9. Objetivos gerais da empresa
3. Determinar a influencia das variaveis concorrência, cadeia de valor, marca, categoria, cliente, mercado, cadeia de valor e loja nas dimensões de pricing infra enunciadas:
 - 3.1.1. Consistencia de preço
 - 3.1.2. Intensidade de promoção no preço
 - 3.1.3. Coordenação da promoção no preço

- 3.1.3.1. Promoção de preço
- 3.1.3.2. Promoção de preço e anuncio das características
- 3.1.3.3. Promoção de preço, anuncio das características e display de apresentação do produto
- 3.1.4. Peso Relativo na marca

7.2 – Questionário enviado aos principais retalhistas nacionais

1. Pode-me descrever o processo que dá origem ao preço de venda ao publico?
2. Qual o papel e peso da concorrência na escolha dos preços e estratégias de pricing?
3. Qual a importância da loja tendo em conta aspectos como apresentação da loja, localização da loja, volume de compras, sua manutenção entre outros no que respeita aos preços e estratégias de pricing adotadas.
4. São as características dos clientes ao nível das sensibilidades e elasticidades aos preços consideradas no momento de estabelecer um preço. E relativamente à procura de determinado produto, segmentação de clientes, estratégias de preços, e preços psicológicos?
5. Ao nível das categorias existe alguma plataforma de informação em que haja partilha de dados a cerca de stocks, produtos, descontos entre outros existente ao longo da cadeia de valor e de forma a que beneficiem todas as partes e assim influenciar os preços adotados?

6. Existe alguma ligação entre os preços praticados e o grau de lealdade existente em cada marca? E relativamente à publicidade existente? Marcas próprias e não próprias, existe concorrência dentro da mesma loja refletindo-se no preço praticado?
7. Dentro da cadeia de valor é normal existirem descontos praticados pelo produtor ou fornecedor e estes chegarem ao consumidor final? E gestão de categorias pelos fornecedores ou produtores, é algo que ocorre nas vossas lojas? Sinergias e divergências influenciam o preço de venda ao público? E a negociação com os parceiros de negócio (fornecedores e produtores)?
8. Consideram a vossa cadeia de lojas empreendedora* na forma como encaram a adoção de estratégias de pricing e preços? *(Entendemos como empreendedorismo no pricing a conjugação de variáveis como a não aversão ao risco, a pro atividade e a inovação).
9. Considera a inovação uma componente importante na forma como encaram os preços que adotam e as estratégias que utilizam?
10. Qual o peso que os vossos objetivos de empresa (ex. maximização do lucro, aumento da cota de mercado..) exerce vossa estratégia global de preços?
11. Consistência de preços (EDLP e HiLo)²⁷, intensidade de promoções, coordenação das promoções no preço (a utilização de promoções conjugadas com a apresentação das características dos produtos, ou (e) com a utilização de displays) e o peso das marcas são consideradas no meu estudo como as quatro dimensões do pricing; De que forma os fatores anteriormente referidos (concorrência , cadeia de valor, marca, categoria, cliente, mercado, cadeia de valor e loja influenciam estas quatro dimensões?

²⁷ EDLP e HiLo (everyday low prices e High and Low) correspondem a expressões inglesas que significam todos os dias preços baixos e preços baixos e altos, respectivamente.

