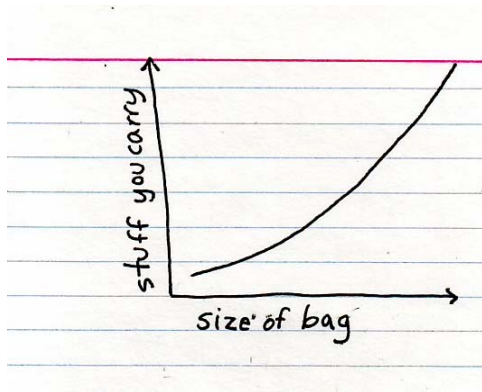


## Mestrado em Ciências do Consumo Alimentar

### *Sistema da Cadeia Agro-Alimentar*



**Variáveis não controláveis pelas  
empresas agro-alimentares**

**Ana Pinto de Moura**

## 1. Política de Preço

As empresas agro-alimentares não controlarem efectivamente certas variáveis do marketing-mix, nomeadamente o preço. De facto, as empresas agro-alimentares sujeitas a uma forte pressão concorrencial e dependentes da distribuição moderna, a qual condiciona o preço de venda dos produtos ao público, não estão necessariamente em posição de fixar o preço a que desejariam vender o seu produto.

### 1.1 Importância das decisões de preço

A questão do preço ao nível da empresa é interpretada numa dupla perspectiva: o preço é simultaneamente um instrumento de estímulo da procura (um preço demasiado elevado ou demasiado baixo pode comprometer o desenvolvimento do produto) e um factor determinante da rentabilidade a longo prazo. Por outro lado, o preço de venda influencia a percepção global do produto/marca, contribuindo, deste modo, para a imagem da marca e o posicionamento da mesma face aos concorrentes. Deste modo, reforça-se novamente a importância da coerência das políticas de marketing. Particularizando, as decisões em matéria de preços devem ser coerentes não só com as decisões de posicionamento do produto, mas também em relação à política de distribuição.

### 1.2 Métodos de determinação dos preços

Considera-se a fixação dos preços segundo três primas: os custos, a procura e concorrência, chamando a atenção aos alunos para o facto destas abordagens serem complementares.

#### 1.2.1 Preço na perspectiva dos custos

A análise dos custos, como ponto de partida para a elaboração de uma estratégia de preço é certamente a abordagem mais natural e mais familiar para as empresas, na medida em que o fabricante suporta custos para produzir e comercializar os seus produtos.

### 1.2.2 Preço na perspectiva da procura

A determinação do preço na perspectiva da procura opera-se num ângulo muito diferente, onde a sensibilidade do consumidor ao preço ocupa o lugar central. De facto, as reacções do consumidor quanto ao preço são profundamente heterogéneas. Neste sentido, analisa-se a relação preço/qualidade, bem como o conceito de preço de referência. Isto é, o preço poderá ser percebido de uma forma positiva, funcionando como um indicador de qualidade ou inversamente, o preço poderá ser interpretado de um ponto de vista negativo, pois corresponde ao sacrifício financeiro necessário para que se possa adquirir o produto. A este nível, refere-se que a teoria microeconómica do comportamento do consumidor considera o factor "preço" como uma limitação à compra, na medida em que restringe o orçamento do agregado para outras compras. O preço adquire assim um duplo papel: como sacrifício associado à compra e como prova de qualidade. A noção do "valor percebido" procura, no fundo, reflectir o compromisso entre a percepção daquilo que é dado (dinheiro, tempo, energias) e daquilo que se recebe (qualidade, prestígio, status), sendo este compromisso, por sua vez, revelador da intenção de compra do consumidor. Porém, nem todos os consumidores estão dispostos a comprar o artigo de melhor qualidade, em parte devido às suas dificuldades financeiras ou, simplesmente, porque não valorizam a compra. Isto é, embora estes consumidores considerem o produto como sendo de grande qualidade, não encontram razões que justifiquem a sua aquisição, pois aquilo que é oferecido revela-se superior ao que é dado.

Por outro lado, não obstante os consumidores considerarem o preço como um factor a ter em conta nas compras de bens alimentares, revelam um fraco conhecimento sobre a "informação preço". Esta realidade pode ser justificada pelo facto do consumidor,

aquando da avaliação das transacções que lhe são apresentadas, em lugar de evocar a memória, poderá recorrer a sinais observados na envolvente comercial. Por exemplo, quando uma pessoa, ao fazer as suas compras numa loja, encontra afixado, em simultâneo, o preço da promoção e o preço anterior à promoção - este, geralmente traçado com uma cruz ou sinalizado com a palavra "antes"-, não só fica a saber da disponibilidade imediata dos bens propostos como também dos custos envolvidos.

- Determinação dos preços de aceitação ou preços psicológicos

Tendo por base as considerações tecidas sobre a relação preço/qualidade do ponto de vista do consumidor, evidenciando-se que não obstante aquele associar uma imagem de má qualidade a um preço baixo e uma imagem de qualidade superior a um preço elevado, não está disposto a pagar um preço que ele julgue exorbitante. Chama-se a atenção para o facto de o preço psicológico óptimo se situar numa área limitada em cima, por um efeito de rendimento, e em baixo, por um efeito de qualidade. Neste contexto, apresentam-se de seguida os fundamentos e o método destinado a determinar o preço ou o leque de preços aceitáveis para o maior número de consumidores. Numa primeira etapa do estudo, constitui-se uma amostragem representativa da clientela potencial do produto. Cada pessoa entrevistada é convidada a indicar a área de preços no interior da qual crê situar o preço do produto estudado, através da indicação do preço mínimo abaixo do qual não aceitaria comprar o produto e do preço máximo acima do qual também não aceitaria comprá-lo, construindo-se desta forma a Buyer's Response Curve.

### 1.2.3 Preço na perspectiva da concorrência

Em relação à concorrência, o grau de autonomia da empresa em matéria de estratégia de preço é muito influenciada por duas categorias de factores: a estrutura do mercado (no monopólio a

autonomia em matéria de preço é grande, com tendência para diminuir quando o número de concorrentes aumenta, como é o caso extremo da concorrência perfeita) e o valor percebido do produto por parte dos consumidores (onde existe um elemento de diferenciação percebido como sendo um valor para o consumidor, este, em geral, está disposto a pagar um preço superior ao do produto concorrente).

- Decisões do preço em função da envolvente concorrencial

Em situações de grande intensidade concorrencial, como acontece para muitos dos bens agro-alimentares, existe um “preço de mercado” que serve de referência comum. Discute-se com os alunos os possíveis cenários de fixação de preços que a empresa pode desenvolver: alinhar os seus preços pelos preços dos concorrentes ou do líder do sector, fixar o seu preço a um nível superior, com risco de perder quota de mercado, ou fixar o seu preço a um nível inferior, procurando assim uma vantagem concorrencial pelo preço, mas desencadeando uma guerra de preços.

### 1.3. Preços de lançamento de um novo produto

O preço de lançamento de um produto assume-se como uma decisão crucial para a empresa, na medida em que o seu posicionamento, a imagem do produto e todo o futuro económico que estão em jogo. Desta decisão depende a importância do segmento a atingir e a natureza das reacções da concorrência. Neste contexto, refere-se que após a empresa ter procedido à análise dos custos, da procura e da concorrência, a mesma deve escolher entre duas políticas esquematicamente opostas: a desnatação ou a penetração.

#### 1.3.1 Política de desnatação

Refere-se que esta política consiste em vender o novo produto (o qual dispõe de uma inovação significativa em termos de diferenciação em relação à concorrência) a um elevado preço, limitando-o, deste modo, aos consumidores dispostos a pagar o referido preço, facto

que permite à empresa assegurar, com alguma rapidez, receitas importantes depois do lançamento do produto. Trata-se, no fundo, de explorar as diferenças de elasticidade de preço nos segmentos de mercado: no início, a empresa dirige-se, com um preço caro, ao segmento cuja procura tem mais ausência de elasticidade, penetrando, progressivamente, noutros segmentos, diminuindo o preço. A escolha desta política. É possível escolher esta política por prudência (pode-se reajustar progressivamente o preço, dependendo da evolução do mercado e da concorrência), bem como por questões financeiras (libertando capitais que poderão ser utilizados numa outra actividade).

### 1.3.2 Política de penetração

Refere-se que na política de penetração fixa-se um preço baixo para o novo produto na esperança de vender grandes quantidade e assim conquistar uma grande parte da quota de mercado. Supõe que a elasticidade da procura ao preço seja muito elevada e que a um maior crescimento da produção estejam ligados importantes economias de escala. Chama-se a atenção para o facto desta política se aplicar particularmente bem nos casos onde se espera neutralizar a concorrência (um preço baixo pode ser a melhor forma de a desencorajar). Justifica-se também quando se pretende fazer crescer a procura primária (consumidores que nunca consumiram ou compraram o produto) e provocar a abertura do mercado de massas.

## **2. Distribuição alimentar**

Inicia-se a discussão, diferenciando o conceito de comércio do conceito de distribuição, entendendo-se por comércio uma fase intermediária entre a produção de bens e o seu consumo, tendo por função levar/disponibilizar os referidos bens até aos consumidores. Neste contexto, distinguem-se no geral dois tipos de comércio, que correspondem a duas etapas nos circuitos de distribuição dos produtos, o comércio (canal) grossista e o comércio (canal)

retalhista. De referir que com o desenvolvimento das empresas que acumulam as funções de grossistas e de retalhistas, tende a falar-se de distribuição no sentido integrado daqueles dois ramos de comércio, entendendo-se por distribuição o conjunto de todas as entidades singulares ou colectivas que, através de múltiplas transacções comerciais e diferentes operações logísticas, desde a fase de produção até à fase do consumo, colocam produtos ou prestam serviços, acrescentando-lhes valor, nas condições de tempo, lugar e modo mais convenientes para satisfazer as necessidades dos consumidores.

### 2.1 Definição, funções e agentes da distribuição alimentar

Retomando a metodologia anterior, pretende-se distinguir os conceitos de circuito de canal de distribuição, entendendo-se por circuito o percurso ou etapas percorridas pelos bens ou serviços, através de diversos agentes económicos com diferentes funções, desde o seu lugar de produção até serem colocados à disposição do consumidor. Por sua vez, cada conjunto segmentado dos agentes económicos intermediários, pessoas físicas ou colectivas, que intervenham horizontalmente na distribuição de um bem alimentar, designa-se por canal de distribuição. Os canais mais relevantes na actual distribuição alimentar são: o canal grossista, que agrupa os agentes económicos que fazem a intermediação entre a produção e o retalho, e o canal retalhista, que agrupa os agentes económicos que contactam directamente com os consumidores finais.

### 2.2 Tipologia dos circuitos de distribuição

Propõe-se uma tipologia do circuito de distribuição a partir de dois critérios: pela sua extensão (número de agentes que o integram e pela repartição de funções entre esses agentes. Deste modo, destacam-se os seguintes circuitos: circuitos directos (venda directa do produtor ao consumidor; caso do vinho do produtor directamente vendido ao consumidor); circuitos curtos (o número de intermediários

entre o produtor e o consumidor reduz-se a um, geralmente o retalhista; caso da venda directa do produtor ou respectiva cooperativa agrícola às centrais de compras das cadeias de supermercados); e circuitos longos (circuitos com dois ou mais agentes económicos distintos entre o produtor e o consumidor, o grossista e o retalhista; trata-se do circuito principal das empresas produtoras de café na venda aos cafés e restaurantes).

#### 2.2.1 Caracterização do comércio grossista alimentar

A função grossista consiste em adquirir produtos de uma maneira contínua em grandes quantidades, armazená-los e assegurar o aprovisionamento regular do mercado, existir em todos os circuitos, quer seja assegurada ou não pelo grossista. Ao longo destes últimos vinte anos, assiste-se ao desmantelamento da posição do grossista como intermediário tradicional entre os produtores e os retalhistas, tendo a função grossista sido absorvida pelas centrais de compras dos retalhistas integrados. Neste contexto, o sector grossista alimentar tem-se vindo a adaptar à nova realidade concorrencial, destacando-se as seguintes alternativas: (i) a constituição de centrais de compras que permitem melhorar as condições de compra dos seus aderentes e colocar em prática políticas comuns de sortidos e de promoções (caso da cooperativa de comercialização Uniarme); (ii) a adopção do sistema de venda em livre-serviço, surgindo assim um novo conceito de loja, o cash and carry, em que os pequenos retalhistas se reúnem e pagam as suas mercadorias; e (iii) a diversificação da sua clientela (nomeadamente, os profissionais do ramo HoReCa - hotéis, restaurantes e cafés).

#### 2.2.2 Caracterização do comércio retalhista alimentar

O comércio retalhista alimentar está presente na vida das pessoas que quase se poderia reconhecer a sua ubiquidade e omnipresença. Retomando a questão da tipologia do circuito de distribuição, refere-se que o retalho é a última fase dos circuitos de

distribuição (curtos e longos), assumindo os retalhistas um papel importante como intermediários entre os produtores, os grossistas ou outros fornecedores e os consumidores. No que diz respeito às principais características que melhor distinguem a actividade retalhista, em particular a actividade retalhista alimentar destacam-se: a modalidade de venda em pequenas quantidades, aliada à compra por impulso (enquanto que os clientes dos produtores ou grossistas planificam preferencial e sistematicamente as suas compras, os consumidores finais efectuam muitas compras não planeadas) e à popularidade da loja (como veremos posteriormente neste capítulo, os consumidores são sensíveis à localização e imagem de loja dos pontos de venda). Por fim, refere-se que é consensual distinguir-se no sector retalhista em geral, e no sector retalhista alimentar, em particular, três grandes segmentos ou tipos de comércio: segmento retalhista independente, segmento retalhista associado e segmento retalhista integrado.

- Segmento retalhista independente

Refere-se que os retalhistas alimentares independentes operam, em regra, apenas num único ponto de venda, no qual o negócio é gerido fundamentalmente pelo proprietário e familiares. As vantagens competitivas deste segmento são: relação de proximidade com o cliente, ajudando-o na sua escolha e personalizando a compra, facilidade de pagamento, possibilidade de entrega ao domicílio, flexibilidade na escolha. Por sua vez, as desvantagens competitivas que explicam o seu declínio prendem-se essencialmente com: o fraco poder negocial, a inexistência de economias de escala, o reduzido acesso a meios de informação e de formação, a falta de tempo e de recurso para planeamento.

- Segmento retalhista associado

O retalho associado é constituído por empresas que, embora conservando a sua independência jurídica, se agrupam através de

formas diversas, para efectuar operações comuns de compras e serviços, de modo a obter economias de escala e tentar competir com o comércio integrado. Estas operações desenvolvem-se através de duas direcções: (i) as compras comuns (para obter os melhores preços, adquirir maior conhecimento dos mercados de produção, organizar de forma mais racional as entregas e melhorar a gestão dos stocks, e (ii) os serviços comuns (para aperfeiçoar a organização das empresas, desenvolver operações promocionais em grande escala e melhorar a implementação dos pontos de venda ou dos entrepostos. Distinguem-se duas categorias de retalho associado: (i) as categorias voluntárias (agrupam grossistas e retalhistas, embora a iniciativa parta sempre dos grossistas como forma de fidelizar os seus clientes retalhistas, de que é exemplo a Spar, implantada em Portugal nos anos 60), e (ii) os agrupamentos ou cooperativas de retalhistas (neste caso a iniciativa parte dos retalhistas, como é exemplo a Grula). Por fim, importa salientar que as principais condições para que estas formas de comércio sejam eficazes são as seguintes: possuir aderentes numerosos e efectuar elevados montantes de compra, de modo a gerar recursos financeiros suficientes para, além do preço, poderem prestar outros serviços nas áreas da gestão, promoção, formação, etc. e manter um elevado grau de fidelidade dos seus aderentes, estimulando-os a colaborar no sucesso da empresa.

- Segmento retalhista integrado

O retalho integrado (ou organizado) compreende todas as empresas comerciais que, podendo pertencer ou estar ligadas a grupos económicos, através da integração vertical das funções grossista e retalhista, explorarem redes comerciais ou cadeias de ponto de venda, identificadas pela mesma insígnia e nas quais aplicam políticas comuns concertadas de gestão. Neste contexto, importa referir, em particular, a integração da função logística e da

função negocial. A primeira faz apelo a algumas das técnicas usadas pelos produtores, nomeadamente, a criação de plataformas ou entrepostos, num relacionamento estreito quer com os fornecedores quer com os operadores logísticos. Estas unidades assumem a função de centralizar e armazenar as entregas dos fornecedores, do seu fraccionamento de acordo com as necessidades imediatas das lojas e do seu reenvio a estas consoante os pedidos efectuados. Por sua vez, a integração da função negocial com os fornecedores originou o desenvolvimento de entidades específicas no interior das empresas ou mesmo fora delas como é o caso das centrais de compras (entidade gerida por um ou vários distribuidores cuja missão é centralizar as compras de forma a dispor de um poder negocial acrescido face aos fornecedores). É o caso da Modis (Grupo Sonae) que, para além da sua natureza de central de compras exclusiva das empresas de um grupo (Continente, Modelo, Bonjour, entre outras), funciona também como sua plataforma logística.

Por fim, importa considerar as principais características (área, localização, natureza do sortido, políticas de preço) dos formatos “supermercado”, “hipermercado” e “lojas de desconto” (discount), geralmente associados às cadeias alimentares retalhistas, por, como veremos posteriormente, serem aqueles que mais contribuem para as vendas alimentares em Portugal. Sob este tema serão, ainda, abordadas as questões do comércio electrónico.

### 2.3. Grandes linhas de evolução da distribuição alimentar na UE e em Portugal

A distribuição na UE e em Portugal tem vindo a atravessar uma profunda reestruturação. De entre as transformações registadas, destacam-se as seguintes: concentração, expressa em termos de um reduzido número de grandes operadores e de ligações verticais mais estreitas entre fabricantes, grossistas e retalhistas; redução no número de grossistas tradicionais/distribuidores nacionais

independentes; mutações no sector a retalho (em geral, tem-se assistido a um crescimento menos rápido dos hipermercados, a um incremento das franquias e a uma proliferação das formas de venda à distância) e tendência de diversificação das actividades noutros domínios de serviços, registando-se alguma tendência específica no sentido da internacionalização, embora estas sejam ainda ténues, uma vez que as vendas a retalho assumem ainda um carácter essencialmente nacional.

Neste contexto, regista-se na última década um crescimento exponencial do número de estabelecimentos de supermercados e hipermercados e uma quebra acentuada das mercearias, não obstante o número de estabelecimentos deste formato seja ainda muito elevado. Por outro lado, constata-se que são, sobretudo, os formatos da distribuição moderna (supermercados e hipermercados) que mais contribuem para as vendas alimentares, apresentando os formatos tradicionais, ao longo da última década, perdas absolutas (e não apenas relativas). Reforça-se o papel que os supermercados e hipermercados assumem nas vendas dos produtos alimentares (tendo por base o universo Nielsen, estes formatos, em 1998, representavam cerca de 73 % das vendas dos produtos alimentares), por forma a enaltecer as políticas de diferenciação ao alcance dos fabricantes

#### 2.4 Mix dos distribuidores

O mix do distribuidor pode ser dividido em seis variáveis principais, a saber: localização, política de sortido, política de marca dos distribuidores, política de preços, política de serviços e política de comunicação. Procura-se dar aos alunos apenas uma visão global dos seis grandes grupos de variáveis do mix do distribuidor, dadas as limitações temporais próprias da referida disciplina.

##### 2.4.1 Localização

A escolha de uma boa localização implica o estudo da acessibilidade da loja, a sua atracção e o próprio consumidor (condições socio-económicas, facilidade de mobilidade, gosto de mudança, sensibilidade às mensagens publicitárias, procura de ideias novas ou de estatuto social).

#### 2.4.2 Política de sortido

A política de sortido é articulada em torno de duas dimensões: a largura e profundidade do sortido (em geral, os hipermercados desenvolvem uma estratégia de atracção, em que o sortido é largo e razoavelmente profundo, e os supermercados uma estratégia defensiva, em que o sortido é largo e pouco profundo).

#### 2.4.3 Política de marca

Em relação à política de marca dos distribuidores, considera-se a crescente importância da marca dos distribuidores no contexto das vendas dos produtos alimentares de grande consumo, referindo-se que esta política tem como objectivo económico o de permitir ao distribuidor melhorar a sua posição concorrencial quer na compra quer na venda, e como objectivo estratégico o de fidelizar os consumidores. Distinguem-se três tipos de marca: produtos de marca de insígnia (estes produtos têm o nome da insígnia, o que empresta uma caução sobre a qualidade dos produtos, como é o caso das marcas Continente), produtos de marcas diversas (tratam-se de marcas exclusivas do distribuidor, mas que não têm o seu nome, como é o caso da marca Aro por parte da Makro) e produtos brancos (produtos genéricos ou sem marca, lançados numa época de reivindicação consumerista, surgindo com a conotação de produtos mais baratos por prescindirem de embalagens sofisticadas e de publicidade; hoje, esta aproximação é francamente mais rara). Por fim, refira-se que não obstante os inegáveis benefícios auferidos pelos produtores, em termos de optimização da produção e de redução de custos de marketing, de um modo geral, as marcas

próprias dos distribuidores têm sido percebidas por aqueles como uma ameaça, na medida em que disputam espaço no ponto de venda e a preferência do consumidor.

#### 2.4.4 Política de preço

A política de preços para o distribuidor é simultaneamente crucial e delicada, na medida em que o montante das vendas e o lucro delas resultante estão ligados às decisões de preços e de margens; por outro lado, o nível de preços determina a posição que a loja ocupa em relação à concorrência. A este propósito refere-se a estratégia activa de preços baixos, também designada por “preços baixos sempre” (everyday low price), em que se pretende apresentar um nível de preços baixos de uma forma continuada. Esta política (praticada, por exemplo, pela empresa americana Wall-Mart, o maior retalhista mundial), contrapondo com as promoções especiais (temporárias) de preços, permite fornecer uma imagem global de preços baixos e melhorar a margem (mantendo-se os preços estavelmente baixos não há necessidade de fortes reduções de preços em acções comerciais). Mencione-se ainda a estratégia passiva de preços baixos, utilizada principalmente por conceitos do tipo supermercado que, não podendo competir em preço com os formatos discount, recorrem a campanhas promocionais periódicas e permanentes como factor de atractividade da sua oferta. Alertam-se os alunos para o facto dos diferentes métodos de determinação dos preços ser analisada no Cap. 5.5- Política de preço.

#### 2.4.5 Política de serviço

Em relação à política de serviços refere-se a necessidade desta política por parte do distribuidor como complemento ou substituição de uma concorrência unicamente centrada nos preços. Discute-se com os alunos os diferentes serviços associados particularmente à distribuição alimentar moderna: serviços de apoio (abertura ao domingo até às 15 horas, estacionamento, acolhimento, assistência



do vendedor, etc.), serviços técnicos (pós-venda, entrega, montagem) e serviços financeiros (crédito, cartões de pagamento, entre outros).

#### 2.4.6 Política de comunicação

Por fim, e ainda no âmbito das políticas do distribuidor, faz-se referência à política de comunicação, organizada em torno de três grandes objectivos complementares: construir e promover a imagem da insígnia (afirmar o posicionamento da insígnia, recorrendo-se essencialmente à publicidade nos principais media), criação de tráfego (atrair o máximo de pessoas às lojas, recorrendo-se essencialmente à publicidade nos grandes media e à organização de acontecimentos, como são os concursos de aniversário da loja) e aumento da compra média por cliente (recorrendo-se essencialmente às promoções de vendas e técnicas de merchandising).